

THIAGO FERNANDES OLIVEIRA VILLAÇA

Prof. Edvaldo de Farias, MSc. (Orientador)

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS TANGÍVEIS DOS INVESTIMENTOS EM T&D NAS EMPRESAS
FITNESS DAS CIDADES DO RIO DE JANEIRO E SÃO PAULO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Banca Examinadora e APROVADO COM LOUVOR
como Requisito Final do Curso de Graduação em
Educação Física da Universidade Estácio de Sá

Rio de janeiro
2005

RESUMO

Estudos sobre os resultados tangíveis dos investimentos em treinamento e desenvolvimento profissional nas Empresas Fitness são escassos e assim a presente pesquisa faz-se relevante por investigar e descrever as estratégias e pressupostos das empresas na condução dos programas de qualificação profissional que adotam. A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas dirigidas aos proprietários e/ou gestores de academias nos estados do RJ e SP, diagnosticando que a aplicação de programas de treinamento profissional são uma prática esporádica, não sistematizada e desprovida de alinhamento em relação as estratégias do negócio. Quando ocorrem são feitos de forma Incompleta, sem mensuração dos resultados e sem objetivos claros ou mesmo de forma aleatória, sem definição de critérios para a escolha tanto dos programas em si quanto das competências a serem desenvolvidas neles, inviabilizando assim, na maioria das empresas, a verificação direta dos resultados tangíveis que a aplicação destes treinamentos profissionais proporcionou, embora todos tenham enfatizado que atribuem importância a estes programas.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Empresas Fitness, negócios, gestão.

1. INTRODUÇÃO

Vivemos uma era de competição cada vez mais acirrada na qual, as empresas, para sua sobrevivência e principalmente para seu crescimento, precisam, buscar formas de diferenciação no mercado em que atuam. Os diferenciais conseguidos com o desenvolvimento de produtos, com os avanços tecnológicos e com o aprimoramento dos processos são superados muito rapidamente. É, basicamente, uma questão de disponibilidade financeira. Nesse contexto, não há dúvida de que a preparação das pessoas (alavancagem das competências diferenciadoras) é a única fonte duradoura da geração de vantagens competitivas. São as pessoas que estão à frente e por traz das máquinas, dos processos e dos produtos. E é para as pessoas que as máquinas, os processos e produtos são desenvolvidos. (BARBOSA, 2002)

Contudo, em um mercado empresarial tão competitivo como nos dias atuais faz-se importante qualquer investimento que traga o cliente para utilizar os serviços e produtos de sua empresa e, conseqüentemente, o mantenha para o resto de sua vida. Com este objetivo deve-se investir em estratégias que sejam capazes de fazer com que todos os setores da empresa sejam fidelizadores de clientes.

Segundo Rosenbluth e Peters (2002) o investimento em um programa de recursos humanos (RH) que atue diretamente na equipe de trabalho, isto é, nos funcionários de uma empresa (Capacitação Profissional), é a fórmula do sucesso. O mesmo autor cita que ao longo de 25 anos, sua empresa obteve um lucro que passou de 20 milhões de dólares para 6,2 bilhões de dólares. Isso baseado na crença de que as empresas devem colocar o seu pessoal em primeiro lugar. O mesmo autor cita que quando o funcionário é acalentado, valorizado, incentivado a buscar novos conhecimentos, e principalmente a se sentir membro importante da empresa os resultados são espetaculares. Estes estímulos resultam numa inspiração profunda, de corpo e alma, que se reflete na qualidade dos serviços prestados.

Rosenbluth e Peters (2002) afirmam que, colocar sua equipe em primeiro lugar, antes mesmo de seus clientes, é a chave para a prestação de serviços superiores e de excelência e que a premissa de que os clientes estariam em segundo lugar estaria sendo desfeita, pois eles certamente sairiam ganhando.

A teoria das necessidades humanas criada por Maslow cita que o ser humano age à medida que suas necessidades imediatas são satisfeitas para que, logo após, a outra necessidade supostamente menos importante, seja suprida. Na prática Maslow cita, como as necessidades básicas, as necessidades fisiológicas como fome, frio, sede etc. que funcionam como dispositivos que despertam outras necessidades a serem atendidas. No

âmbito empresarial encontramos a mesma distribuição, o ser humano sente, também, necessidades subjetivas de afeto, atenção e de satisfação pessoal e profissional alcançada através de condições ótimas de trabalho. Caso essas necessidades não sejam supridas ou insatisfeitas ocorrerão frustrações pessoais e acúmulos de necessidades que irão gerar stress, que conseqüentemente, irá se refletir na qualidade do trabalho e do atendimento resultando em um serviço catastrófico para a produtividade da empresa.

Weil e Tompakow (1986) referem que o corpo fala, de forma inconsciente, o que a mente sente. Assim sendo todos os membros de uma equipe devem ter sentimentos de auto-estima para valorizar clientes, devem estar seguros para transmitir segurança, devem ser felizes para transmitir felicidade, além de muitos outros sentimentos que geram uma alta qualidade para as relações. Quando a emoção humana autêntica desabrocha surge uma espontaneidade cativante e envolvente que enriquece as relações de forma igualmente autêntica, compatível com a maneira pela qual, supostamente, devemos viver como seres humanos. Já não precisamos ser uma pessoa em casa e outra no trabalho afinal de contas somos uma única e grande família. (ROSENBLUTH e PETERS, 2002).

Assim, diagnosticar o nível de Investimentos por parte das Empresas fitness em Treinamento e Desenvolvimento (T&D), bem como verificar como são mensurados tais investimentos em relação aos resultados tangíveis gerados por eles foi o propósito da presente pesquisa que pelo fato de carecer de publicações e informações no âmbito das empresas do segmento fitness, abre um espaço paraq novas intervenções profissionais da mesma forma que contribui para a criação de uma base teórica mais elaborada cientificamente sobre um segmento que tem seu crescimento embasado exatamente no aumento da demanda por melhorias na qualidade da prestação de serviços em saúde.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na literatura dispomos de inúmeras publicações, tanto em termos livros quanto em termos de artigos sobre os diversos aspectos relacionados as empresas fitness abrangendo diversos temas que vão desde os serviços oferecidos, como ginástica e musculação, até as receitas de como administrá-las. Contudo, praticamente inexistem publicações específicas relacionadas ao processo de gestão do talento humano ou da valorização do capital intelectual que são viabilizados por iniciativas em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores destas empresas, sendo tais publicações encontradas, apenas, nas áreas de administração de empresas voltadas para o segmento produtivo. Assim o embasamento teórico de nosso estudo é permeado por uma abordagem correlata, ou seja, buscamos articular empresas fitness, treinamento profissional e políticas de Recursos Humanos (RH), na intenção de demonstrar a pertinência e coerência entre estes três aspectos quando se busca eficiência e eficácia na gestão de negócios em fitness

2.1. EMPRESAS FITNESS

Dentre as diferentes possibilidades do que Farias (2004) chama de empresas fitness, estão configuradas no ambiente brasileiro, como predominantes as academias.

Segundo o dicionário brasileiro, Holanda (2003), este termo é referente ao local onde se ensina; estabelecimento de inspiração superior; sociedade particular com caráter científica; artístico; literário; ou recreativo; escola da filosofia platônica da antiguidade.

2.1.1 Academias: Origem; Objetivos; Público Alvo e Serviços.

Hoje, não só no Rio de Janeiro como também em muitas outras cidades, a prática de atividades físicas vem representando uma forma de buscar melhor qualidade de vida, estética e de saúde. Segundo Novaes (1990) são várias as opções para quem busca uma atividade física, sendo uma delas as academias de ginásticas. Essas academias, assim como quadras e locais ao ar livre, tornaram-se locais alternativos para a prática individual de atividades físicas. Atraindo, inclusive, frequentadores de clubes interessados em atividades desportivas de caráter coletivo. Considerando, que em grande maioria, os clubes exigem, para a prática do esporte, elevado nível de destreza em função de uma política elitista.

De acordo com relatos históricos a palavra academia refere-se ao herói grego da batalha de Tróia (séc. XII a.C.) *Academus* que, no quintal de sua casa, possuía uma biblioteca que, posteriormente, foi transformada em escola. Fundada por Platão, em 387 a.C, onde mestres e alunos contribuíram para o enriquecimento do conhecimento humano, nos mais diversos campos, destacando as áreas de filosofia, matemática, música, astronomia e legislação (JC ON LINE, 2001)

Holanda (2003) conceitua academia como lugar onde se ensina; estabelecimento de inspiração superior; sociedade particular com caráter científico; artístico; literário; ou recreativo. Já Novaes (1990) conceitua as academias contemporâneas como locais onde são oferecidas diversas atividades como: Ginástica, dança, musculação, lutas, yoga e etc. Portanto e seguindo esses conceitos e os mesmos critérios da escola Platônica, as empresas fitness adotaram o nome de academia pois fazem referência à biblioteca de *Academus*, visto que este era um local onde mestres e alunos atuavam e interagiam em

diversas áreas. Igualmente aos estabelecimentos fitness, que oferecem diversas atividades em busca de um objetivo comum.

Segundo Capinussu, citado por Novaes (1990), a primeira academia do município do Rio de Janeiro foi fundada em 1952. Porém, o mesmo autor cita que, em 1920, um ginásio para ginástica havia sido construindo por Jose Floriano Peixoto Filho, filho do Marechal Floriano Peixoto, atleta e lutador. Mas, coube a Enéas Campello, em 1952, a construção de um estabelecimento inteiramente dedicado ao ensino da ginástica com halter. Essa afirmação não é muito bem esclarecida, pois, este estabelecimento foi construído em uma época em que a ginástica com halter estava muito evidenciada. Para esclarecimento geral, em uma conversa com o professor Hanns Prochownik na escola de Educação física e Desportos (E.E.F.D.) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (U.F.R.J.), surge à indicação de que as primeiras academias de ginástica no Rio de Janeiro apareceram aproximadamente na década de 30. Contudo, na década de 60, com a Lei de Diretrizes e Bases (L.D.B.) que considerando obrigatória a Educação Física em escolas, não estabelece, no entanto, o numero de aulas semanais para cada turma, deixando o detalhe a critério dos próprios diretores das mesmas e, conseqüentemente, diminuindo o mercado de trabalho por redução na carga horária de trabalho dos professores de Educação Física. Esta conjuntura provocou, como conseqüência, a primeira busca por capacitação profissional da historia da Educação Física visto que o mercado de trabalho estava declinando nas escolas e em expansão nas academias, fazendo com que os professores se adaptassem aos novos ambientes de trabalho, que se multiplicavam de forma desordenada e progressiva em toda cidade, suprimdo imediatamente as necessidades mercadológicas. Ainda em 1990 um elevado numero de academias absorve um significativo contingente de profissionais de Educação Física. (NOVAES, 1990).

Contudo, nos dias atuais, um estudo mercadológico faz-se necessário para estabelecermos a verdadeira relação entre oferta e demanda de cargos nas diversas áreas de atuação profissional em Educação Física.

É impossível não estabelecermos uma comparação entre as condições de contratação dos profissionais de Educação Física por parte das empresas fitness da década de 60 com as condições atuais. Em 1960 havia uma condição em que o mercado necessitava de agentes capacitados a exercerem a função de professor de academia e os agentes que mais se aproximavam dessas condições eram os professores de Educação Física das escolas. Atualmente não dispomos de estudos mais profundos sobre o assunto, mas a crença é que haja muitos profissionais em busca de vagas em empresas fitness, tornando assim a seleção desses profissionais cada vez mais criteriosa em relação tanto do perfil pessoal, quanto as competências e habilidades inerentes as suas funções.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

O treinamento empresarial é de fundamental importância, pois visa sempre a competência e otimização do trabalho profissional gerando resultados na empresa de um modo geral, sendo ele o elemento chave para eficiência (meios de produção de resultado) e eficácia (produção de resultado) empresarial. (BOOG, 2002)

A respeito da história do treinamento empresarial o mesmo autor cita que, nos primórdios do “sistema de fábrica”, a inabilitação dos trabalhadores em operar esse sistema gerou, no Séc. XVIII, um obstáculo incontestável à eficácia. (CHERNS citado por BOOG, 2002).

A atenção, que desde essa época era dedicada à habilitação profissional, foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado, que a partir de

1880, para atender essa nova demanda passou a ser sistematizado. Sua aplicação de modo racional foi a garantia de atualização dos trabalhadores em suas habilidades, colaborando para a diminuição de seus erros e da ampliação de suas capacidades para realização de outras tarefas. (BOOG, 2002)

Essa sistematização gerou uma necessidade de formação profissional diferenciada, não só nas fábricas como também na sociedade, e por conseqüência várias iniciativas foram tomadas nos Estados Unidos, principalmente nas cidades industriais.

Algumas adotaram a implantação de escolas profissionalizantes (Teinmetz, citado por Boog, 2002), ao passo que as indústrias, em paralelo com o sistema educacional, criaram escolas em suas instalações a fim de formar profissionais em suas dependências. (BOOG, 2002).

Em concordância a este fato Meinster citado por Eboli (2002) afirma que as Universidades Corporativas (Programas de Capacitação Profissional) ou apenas "UC" surgem no séc. XXI como o setor de maior crescimento do ensino superior. Para compreender sua importância tanto como novo padrão de educação superior quanto, em sentido duplo, como instrumento chave de mudança cultural.

Contudo é necessário compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno que, em essência, são 5 (cinco): (1) **Organizações Flexíveis**: A emergência da organização não-hierárquica enxuta e flexível com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial, (2) **Era do Conhecimento**: O advento e a consolidação da economia de conhecimento, na qual é a nova base da formação de riqueza no nível individual, empresarial ou nacional, (3) **Rápida Obsolescência do Conhecimento**: A redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência. (4) **Empregabilidade**: O novo foco na capacidade de empregabilidade /

ocupacionabilidade para a vida toda em lugar do emprego para toda vida e (5) **Educação Para a Estratégia Global**: Mudança fundamental no mercado de educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional de negócios. Assim sendo o comprometimento das empresas com a educação e o desenvolvimento dos funcionários faz surgir assim à idéia de Universidades Corporativas, como ferramenta eficaz de alinhamento e desenvolvimento dos talentos para estratégias empresariais (EBOLI, 2002)

Em sintonia com essas afirmações Boog (2002) cita que nos anos 20 a empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional e criaram programas de estágio para formação profissional. A partir de 1930 o treinamento ganhou novo status como atividade administrativa ao se tornar parte integral da estratégia empresarial, deixando de ser uma estratégia operacional.

Nos anos 70 (setenta) por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais da continua atualização e aprendizagem de que da autoridade gerencial. (Argyris citado por BOOG, 2002)

O treinamento representava uma atividade de alto risco, pois, o investimento em T&D com alto grau de conhecimento, tornava difícil a aderência dos colaboradores mais competentes. (BOOG, 2002).

Em ratificação a essa afirmação a pesquisa "RH 2010" concluída em 2001 e produzida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) e publicada por Eboli (2002) cita que os principais desafios estratégicos de gestão de pessoas está em atrair, capacitar e reter talentos (64,20%).

A mesma autora afirma que na virada do milênio que as empresas brasileiras começaram a investir em programas de Capacitação Profissional, e que uma das questões

que as levaram a tal fato foi a necessidade de desenvolver talentos para aumentar suas competências de competição. Os antigos Departamentos de Recursos Humanos (DRH) foram virando estruturas educacionais tão refinadas, que adotaram o nome de Universidades Corporativas e marcaram a chegada do 4º Grau, em referência ao ensino superior chamado de 3º Grau, chamando-se de educação continuada, a cargo das empresas que sabem que educação vira competência, vira qualidade e, finalmente, se transforma em lucro e sucesso.

Tal fato, segundo Nisembaum, não foi concebido de forma simples, pois o T&D no Brasil foi relegado ao segundo ou terceiro plano na maioria das empresas, principalmente no período inflacionário, causando uma descontinuidade dos programas de formação que acabaram caindo em descrédito junto aos usuários.

Seguindo esse raciocínio Moraes ainda em referência a Junqueira (1998) afirma que, particularmente, após o plano Collor, empresários e administradores mudaram significativamente suas crenças sobre T&D no Brasil. Nem sempre essa visão se aplica às áreas internas de treinamento, mas grande parte do empresariado hoje já considera T&D como investimento.

Já Carrilho Jr. de acordo com o mesmo autor, afirma que um fator limitante para a prática de treinamento nos países latinos e, principalmente, no Brasil é o péssimo nível educacional. E implica isso ao nível de conceito empresarial, que na maioria das empresas nacionais está sintonizada com o que acontece nos países desenvolvidos. Mas ao nível organizacional e estrutura de RH, as empresas brasileiras ainda estão muito distantes. O mesmo autor explica que esses são problemas básicos a serem resolvidos antes de incorporar a alta tecnologia, sendo este um grande fator de desenvolvimento pessoal como CD-ROM interativos, programas e canais de comunicação via-satélite que

possibilitem, por exemplo, que um funcionário aprenda algo durante um horário vago e, principalmente, aperfeiçoe o como fazer no dia - dia. Contudo Dias afirma que esses instrumentos serão sempre meios e não fins da atividade de treinamento (JUNQUEIRA, 1998). Em ratificação à Dias, Fellipelli, ainda de acordo com Junqueira (1998), afirma que as atividades de RH tendem a conscientizar as pessoas para desenvolverem uma visão própria da carreira, ou seja, investirem em instrumentos de avaliação de resultados de T&D. A essa afirmação podemos acrescentar o pensamento de Picarelli Filho, citado pelo mesmo autor, de que hoje, o treinamento está se tornando mais estratégico, visando à transformação das pessoas.

Seguindo esse raciocínio Farias (2002) nos conta que o processo de Capacitação Profissional além de aumentar o conhecimento individual engloba diversos fatores relacionados à educação e ao treinamento de relações interpessoais, a fim de melhorar a prestação de serviços e os resultados tangíveis e, conseqüentemente, diferenciar se esse processo foi um gasto ou um investimento. O mesmo autor cita que um programa de T&D, além de buscar o aperfeiçoamento ou aprofundamento e reciclagem dos conhecimentos previamente adquiridos, visa também o processo de educação dos colaboradores.

Holanda, citado por Farias (2002) define como educação o desenvolvimento das capacidades físicas, moral e intelectual da criança e do ser humano em geral visando sua melhor integração individual e social. Enquanto que para Hesseling, citado por Hambling, citado por Farias (2002), educação é definida como um processo que se ocupa fundamentalmente do desenvolvimento pessoal desse mesmo trabalhador. Em adaptações a essas afirmações Marques citado por Eboli (2002), aplica o conceito de educação ao ambiente empresarial que faz referência ao conceito de Educação

Corporativa (Educação Empresarial) como principal veículo de consolidação e disseminação da cultura empresarial, além de classificar educação como processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual e afetivo existente em cada ser humano. Já Luriziaga, citado por Eboli (2002), afirma que educação designa também o processo de transmissão de herança cultural e sistemática sobre o ser humano com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a existência coletiva. Em resumo, as duas afirmações, Eboli (2002) conceitua a educação como prática a experiência e realidade vivida e faz referencia a Luckesi, citado por Eboli, (2002), que distingue 3 (três) grupos de educação: (1) **Redentora** onde a sociedade é um conjunto de seres humanos que vivem e sobrevivem em um todo orgânico e harmonioso com desvios de grupos e indivíduos que ficam a margem desse todo, (2) **Reprodutora** onde a Educação faz parte da sociedade e a reproduz, ou seja, deve-se entendê-la como um elemento da própria sociedade determinado por seus condicionantes econômicos, sociais e políticos e (3) **Transformadora** a qual tem por perspectiva compreender a educação como mediação de um projeto social. Ela nem redime nem reproduz a sociedade, mas serve de meio para realizar um projeto de sociedade agindo dentro de seus condicionantes para obter uma transformação.

A questão da Educação Corporativa está dentro do conceito de T&D que, por sua vez, é inerente ao treinamento, o qual é definido como qualquer atividade que procura deliberadamente melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa. (Oatley citado por Hamblim citado por FARIAS, 2002).

Contudo, Hamblim, citado por Farias (2002), considera essas definições ainda bastante amplas proporcionando um entendimento generalizado no processo de educação e treinamento das pessoas. Segundo ele o treinamento procura

intencionalmente melhorar a habilidade ou o conjunto de habilidades de uma pessoa no desempenho de determinado conjunto de atribuições, e afeta diretamente determinado cargo na organização. O mesmo autor afirma que capacitação profissional é um processo demorado e, para que se seja consistente e assimilado pelo aprendiz, depende de certo período de maturação e metabolização intelectual, do contrário estamos falando de um mero programa de adestramento para tarefas. Seguindo essa linha de pensamentos o autor cita que nem sempre acontece de imediato, podendo ser gradativo e as mudanças na organização, por consequência, são também nem sempre de forma definitiva. Seguindo esse raciocínio Eboli (2002) afirma que é preciso um estágio de maturidade e auto-conhecimento que permitam a conscientização e a internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos para que se instalem as competências humanas críticas (Capacitação Profissional) ao sucesso da empresa.

O treinamento fornece intencionalmente meios para possibilitar a aprendizagem que, por sua vez, pode ser definida como processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade e alterar a disposição de ação em relação ao ambiente gerando modificações de comportamento. Poder-se-ia dizer ainda que a aprendizagem é uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou a outras causas como doenças, mutações genéticas etc. (Bordanave e Pereira citados por BOOG, 2002).

Em relação ao aprendizado Aguayo, citado por Carvalho (1988), cita que é algo muito mais profundo e significativo do que simplesmente estudar nos livros, reter conhecimento e informação na memória ou ouvir lições. Aprender na verdade é adquirir nova forma de conduta ou modificar uma forma de conduta anterior. Ainda assim, diz que

a verdadeira aprendizagem só ocorre quando o indivíduo dominou inteiramente o assunto objeto do aprendizado, domínio esse traduzido na aquisição de atitude e habilidades e que, antes do aprendizado, o treinando adquire idéias, conhecimentos, valores, etc. necessários à aprendizagem completa. Contudo faz-se indiscutível a distinção completa e clara entre aprendizagem e aquisição de conhecimento, onde aprendizagem envolve a própria conduta do treinando enquanto que aquisição de conhecimento não tem outra finalidade a não ser a própria aquisição.

Seguindo essa linha de raciocínio, o autor acrescenta que o treinamento só é completo na medida em que a aquisição de conhecimento e informações possibilita ao treinando mudança de comportamento (forma de conduta).

Caravantes e Pereira, citados por Farias (2002,) definem aprendizado como processo de aquisições da capacidade de usar o conhecimento que ocorre com o resultado da prática e da experiência crítica, que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento.

Em concordância com esta definição Bleikem, citado por Carvalho (1988), diz que o aprendizado é a luz do processo de formação profissional. Sendo um modo de ganhar uma habilidade ou ofício, para o qual se reconhece necessário possuir conhecimentos e técnicas específicas para considerar-se qualificado profissionalmente.

Já Eboli (2002) afirma que a transferência de conhecimento na empresa é sempre um processo de aprendizagem organizacional sobre o qual ela, a empresa, também pode e deve ter influência. E cita que os principais desafios de desenvolver aprendizado são: (1) **Aprender com a rápida obsolescência do conhecimento**, isto é, a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido constante de urgência; (2) **Incorporar Intensidade, Continuidade, Especificidade, Adaptação e Individualidade Biológica** que são

os princípios fundamentais da gestão do conhecimento; (3) **Entender que conhecimento não é coleção é conexão**. Muitas vezes, mais importante do que gerar novos conhecimentos é fazer novas conexões com conhecimentos já existentes e disponíveis sobre os negócios da empresa. Estimular a criatividade coletiva é fator crucial nesse aspecto; (4) **Descobrir as formas pela qual a aprendizagem pode ser estimulada e intensificada**; (5) **Investigar como o conhecimento organizacional pode ser gerenciado para dar suporte à viabilização das estratégias de negócio da empresa** através do desenvolvimento e da instalação das competências críticas; (6) **Ampliar a rede de relacionamentos internos e externos da organização**.

O mesmo autor afirma que o conhecimento deve ser: (1) **Gerado**, o que é referente ao processo de pesquisa (estudo e procura) e validado (aceito); (2) **Assimilado**, diz respeito ao processo de educar as pessoas para que assimilem os conhecimentos essenciais (compreensão de conceitos e técnicas que permitam que as pessoas saibam executar determinada tarefa); (3) **Comunicado**: Diz respeito ao processo de divulgação do conhecimento organizacional para se transformar em inteligência empresarial e, na opinião do autor, o idioma empresarial (referente à aplicação de um padrão nas concepções cognitivas dos colaboradores); (4) **Aplicado**, que é referente à ação e os processos que estimulem o desenvolvimento de habilidades (aptidão e capacidade de realizar) e atitudes (postura e modo através do qual se procede em relação a fatos e pessoas do ambiente) para que se possa e queira atuar, aplicando os conhecimentos assimilados de forma conseqüente, gerando, assim, resultados e agregando valor aos negócios. É nesse momento que conhecimento se converte em competência.

Portanto, **Aprendizado**, em linguagem empresarial, significa adquirir comportamento profissional ou introduzir alterações comportamentais e é inerente ao

programa de treinamento bem sucedido. É uma finalidade do processo de T&D, assim como a constante aquisição de novos conhecimentos, habilidades e hábitos de natureza profissional.

Segundo Carnoy, citado por Stewart, citado por Farias (2002), o que gera a necessidade em investir em um programa de Capacitação Profissional é a falta de habilidade (eficiência) dos trabalhadores em gerar resultados, sendo, incontestavelmente, um grande obstáculo para a eficácia empresarial.

A implantação de um programa de T&D nas empresas está diretamente ligada ao treinamento dos seus colaboradores que, por conseqüência, gera um processo de Educação dos mesmos e, por conseqüência, o desenvolvimento profissional tanto na parte teórica como pratica alinhando conhecimento científico, aos aspectos comportamentais.

Já Argiry (apud Stewart citado por FARIAS,2002) nos diz que há um outro fator ligado à necessidade de investimento em T&D, que é relacionado ao aumento de competitividade e aos sucessivos avanços tecnológicos e científicos que estão em um processo de evolução continua, agindo diretamente na eficiência e na eficácia empresarial, e fazendo com que os investimentos em treinamento passassem a ser vistos como elementos chaves do desenvolvimento empresarial, (BOOG, 2002).

Seguindo este raciocínio faz-se necessário configurar o panorama do desenvolvimento do programa de capacitação profissional que durante anos, e atualmente, encontra-se em constante transformação.

O primeiro diz respeito ao **Desenvolvimento Profissional na Administração Científica** (modelo Taylorista / Fordista) que, segundo Boog (2002), visa ser um processo regulatório potencializado para a modelagem do processo de produção em vista da

realização de metas dentro de parâmetros de tempo e custo, garantindo sua eficácia por (1) **Conhecimento científico**; (2) **Treinamento controle e predição**; (3) **Coordenação gerencial**. Portanto a formação profissional é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa, *know how* (ROUX citado por BOOG, 2002).

Segundo Boog (2002) o *know how* (mão de obra especializada) conta com a “regulagem” da competência profissional, onde grande parte desta “regulagem” foi experimentada em laboratórios de psicologia por diversos especialistas em ciências comportamentais por meio de experiências do cotidiano, colaborando efetivamente com os administradores que eram leigos nesta ciência para fornecer informações seguras sobre condições e instrumentos de aprendizagem. Estimulada por essa parceria a psicologia dedicou-se a construir teorias e instrumentos que garantissem o controle da competência, com olhos na produção pelo desempenho esperado através do planejamento das tarefas. Contudo, o colaborador foi assumido como ser fragmentado em habilidades e traços de personalidade.

A habilidade era entendida como algo interiorizado no indivíduo que independia de ser descoberto e que se demonstrava de forma despercebida (Munford, Strokes e Owens, citados por Boog, 2002) de forma a caracterizar o perfil de uma pessoa. O mesmo autor classifica como perfil o conjunto de atribuições exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa, que era definido por especialistas em Recursos Humanos (RH). A defasagem entre o perfil e o indivíduo indicava a necessidade de treinamento.

Com tamanha informação sobre seus colaboradores a cerca de suas características (perfis) a capacitação profissional (T&D) voltou-se menos para o desenvolvimento do indivíduo como um todo e muito mais para o desenvolvimento dos traços previstos nos perfis onde, com o avanço dos estudos foram diagnosticados traços com características

cognitivas e de personalidades, quando as habilidades motoras eram colocadas nas linhas de produção e as habilidades cognitivas no cenário gerencial. Portanto a partir da modelagem do perfil o treinamento era uma atividade regulatória que controlava o desempenho (Montmoulin citado por Boog, 2002). Com tal avanço treinar deixou de ser aprender fazendo, que até então acontecia nas oficinas, para se tornar uma atividade intencionalmente articulada para a regulação do desempenho no processo de produção.

Treinar significava um ato administrativo fundamental porque produzia o *Know how*, onde este era elaborado de forma compatível com as tarefas a desempenhar em ritmos pré-determinados. Baseado nisso Hawthorne, citado por Boog (2002), demonstrou que o trabalhador é membro de um grupo e que reage como tal, e não individualmente. Que seu desempenho não é produto de suas capacidades físicas, mas está relacionado com sua capacidade social. A partir do modelo de aptidão natural o treinamento foi dissecado em seus elementos e percebeu-se que o desempenho no trabalho era uma decorrência do indivíduo como um todo (fragmentado e depois novamente unido) e não apenas de suas habilidades motoras e mentais. Havia indícios que os sentimentos participavam ativamente no desempenho das tarefas e seu sucesso, os quais eram mediados por mecanismos regulatórios de recompensa ou punição pelo grupo que visava à melhora no desempenho. Contudo novos conhecimentos foram implantados e constatou-se que o ser humano era muito mais do que um conjunto de traços. A partir daí fatores ligados a motivação, expectativa e valores foram rapidamente relacionados ao desempenho. Tal concepção a respeito da Capacitação Profissional o tornou como evento sistêmico e não mais isolado além de diferenciá-lo em Treinamento e Desenvolvimento. O Desenvolvimento refere-se à ampliação de potencialidades tendo em vista o acesso a hierarquia, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvessem mais

responsabilidades e poder. A capacitação não significava apenas dar informação e desenvolver habilidades, e sim identificar mais o indivíduo com a empresa. Já o Treinamento foi identificado como aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico onde esse nível se referia a instrumentalidade pessoal. (BOOG, 2002)

Contudo no final da década de 70 a competitividade havia crescido de forma significativa, fazendo com que o processo de capacitação torne-se mais intenso a fim de suprir as exigências mercadológicas, tornando o perfil um pré-requisito, ainda mais seletivo, para atender tais mudanças, visto que as alterações ou adaptações desses perfis levavam tempo. Portanto a abordagem da aptidão natural tornou-se uma perspectiva muito rígida para suportar a dinâmica de mudanças e a rapidez de decisões requeridas pela competitividade. As tarefas tornavam-se mais frequentes colocando o *know how* dos trabalhadores em defasagem entre a estrutura formal de produção de tarefas, e as tarefas reais indicando a inutilidade dessa estrutura. Os controladores, tanto internos quanto externos, quer sobre as tarefas quer sobre as pessoas, começaram a ser insuficientes para garantir a eficiência. Tais mudanças sinalizavam que as bases da Capacitação Profissional estavam mudando. Contudo as empresas foram se reorientando por uma política de modernização que poderia ser resumida em quatro elementos básicos: A **Competência**, a **Tecnologia**, a **Parceria** e a **Flexibilidade**. Era uma mudança suficientemente radical para abalar a institucionalização da capacitação profissional pelo modelo científico de administração. Isso foi logo sentido, pois esse modelo não tinha como critério a substituição ou remodelagem na distribuição de tarefas (alvo principal do treinamento), e pelo que é chamado de missões, a nova forma de institucionalizar tarefas, que canalizava o seu alvo para a dimensionalização profissional, onde o indivíduo recebia mais autonomia, mais responsabilidade, criatividade e visão, em longo prazo, para alcançar os

objetivos planejados. Portanto estava nascendo um novo modelo de Recursos Humanos onde o controle sobre o processo era substituído pelo controle sobre o resultado, o que significava a auto-regulagem do processo de produção, e conseqüentemente, a Capacitação Profissional teria de arcar com essa regulagem, visto que havia desaparecido o controle sobre o processo (planejamento de tarefas). Portanto os parâmetros de capacitação não poderiam mais focar os perfis, pois os cargos não eram estáveis e deveriam ser orientados a partir da auto-regulagem em direção ao resultado, o que significava a troca no investimento no *know how* para o investimento no *know why*. (BOOG, 2002)

O que ocorreu, de um modo geral, foi a substituição do modelo administrativo do controle sobre o processo (administração científica [eficiência]) para o controle sobre o resultado (modelo emergente de administração [eficácia]). Contudo as empresas tornaram-se os locais onde as pessoas mais competentes possam descobrir os caminhos mais adequados para atingir os resultados (auto-regulagem).

O segundo como dito anteriormente retrata a nova concepção do **Treinamento e Desenvolvimento no Modelo Emergente de Gestão** que diferente do modelo científico, pois não aplica tarefas previamente programadas aos indivíduos fazendo com que a Capacitação Profissional tenha de assumir, quase sozinha, essa responsabilidade (tornar capaz, porem, apenas demonstrando como fazer). Contudo a realização das tarefas só será alcançada se o trabalhador for mais habilitado, mais responsável e mais cooperativo. A nova concepção gerou ao trabalhador muito mais do que autonomia, gerou também auto-estima, identidade e orgulho por trabalhos ou tarefas desempenhadas corretamente, fazendo com que os programas de treinamento sejam reprodutores fieis do ambiente de trabalho, onde o treinando ira atuar e aprender como se faz

simultaneamente, o que é classificado como treinamento *on the job*. O novo modelo de capacitação visa o desenvolvimento autônomo do indivíduo, forçando-o a buscar as soluções de seus problemas para sua maior especialização e *know how*, e não apenas seguir o manual como no modelo científico. Esse desenvolvimento autônomo pode dificultar ou facilitar a aprendizagem e a treinabilidade do indivíduo ou do grupo. Contudo é certo que sua independência causará uma interdependência dos grupos ou indivíduos que abrirão uma rede de relações completamente autônomas. Esse novo modelo de capacitação tende a excluir os perfis de papéis bem definidos pela consideração do indivíduo como sujeito. Se o ambiente é dinâmico o indivíduo enfrentará desafios de contínuas adaptações, para as quais ele contará com a ajuda de sua equipe, suas vivências profissionais e sua maturidade. (BOOG, 2002).

Apresentadas os dois modelos faz-se necessário o resumo dos fatos que envolveram a capacitação profissional que, ao longo do tempo ganhou força, passou de um programa isolado para sistematizado levando o trabalhador à uma independência e autonomia, gerando-lhe reconhecimento pelas suas potencialidades e características pessoais que atuam sobre a sua carreira. Na verdade a indeterminância de tarefas tornou-se um ponto crucial no desenvolvimento pessoal, o que é necessitado pelas empresas. Isso significa que a empresa, tendo em vista a preparação de seus futuros profissionais, deverá investir mais na sua carreira não a fim de crescimento hierárquico, mas na estimulação de sua identidade profissional, ajudando os colaboradores a construir seu próprio projeto profissional e a alcançar os objetivos da própria empresa. (BOOG, 2002)

Em sintonia a esse fato Eboli (2002) conclui que a troca de modelo na gestão empresarial (passagem do modelo Taylorista / Fordista para a gestão flexível) gerou forte impacto no comportamento das organizações, onde estruturas altamente centralizadas

deram espaço a estruturas completamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual foi eliminada, tarefas fragmentadas e padronizadas tornaram-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar e executar simultaneamente. Se no primeiro exemplo de administração a produção era padronizada e centralizada, o trabalho alienante, a tecnologia de automatização rígida, e o trabalhador banalizado e rotinado, os novos modelos de gestão mostram a produção fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia. O uso da tecnologia de automação flexível e o perfil do trabalhador gestor. Na Organização Taylorista, a mera produção de trabalho e conhecimento era suficiente para um bom resultados nos negócios. E a relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre concepção do trabalho e sua realização. À cúpula administrativa cabia a responsabilidade de analisar e interpretar o ambiente dos negócios e definir os manuais e regras a serem seguidos por todos na empresa.

Como resultado, surgiu o novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e freqüentes mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização. Tudo isso representa um forte impacto sobre os gestores e os colaboradores que as empresas esperam encontrar nas próximas décadas.

Nos dias contemporâneos os **Conceitos Sobre Treinamento e Desenvolvimento** nos trazem a idéia de ensinar as pessoas a fazerem algo novo. Na verdade fazer algo novo é um mecanismo fundamental à sobrevivência humana, é a mais pura verdade: Estamos sempre treinando alguém. Desde a mãe que ensina seu bebe a andar ou a pronunciar o tão esperado "mã-mã", ao professor de Harvard que tenta fazer o executivo da multinacional aplicar o ultimo e certamente melhor sistema de tomada de decisões estratégicas. (BOOG, 2002).

A Capacitação Profissional engloba o Treinamento e o Desenvolvimento, tanto das habilidades motoras quanto cognitivas. Em referência a esta afirmação Boog (2002) explica que **treinar** é uma palavra proveniente do latim que significa trazer / levar a fazer algo e é conceituado como usar métodos mais ou menos sistemáticos para levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez. E fazê-lo sem assistência de quem ensina. No mundo ocidental o termo passou a designar o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho. Como já visto anteriormente, as concepções iniciais de capacitação promoveram um grande acréscimo às empresas. Enquanto o homem era visto como mais uma peça a ser preparada para completar o processo de produção, mas, como essa peça é moldável, o processo de treinamento ganha importância. No início era exercido por pessoas com aptidão natural e, mais tarde, por operários ou supervisores mais experientes, e, posteriormente, por especialista em treinamento. As tarefas comandadas pelos postos de trabalho podem variar em complexidade e de importância de empresa para empresa. Com o passar do tempo, com o aumento da complexidade de nossa sociedade e organizações, e com a crescente sofisticação técnica dos profissionais, outras necessidades de treinamento foram evidenciadas. Assim, além das tarefas diretamente operacionais do posto, passamos também nos princípios técnicos e mesmo e morais comportamentais que pudessem ser utilizados em um conjunto mais amplo de situações. Passamos então a nos preocupar com as habilidades de relacionamento social, na medida em que a complexidade das organizações exigiam interações complexas, dentro e fora da própria área onde se trabalha. (BOOG, 2002)

O conceito de **desenvolvimento** sempre existiu na humanidade e é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo também do latim (dês – para ênfase + em

– para dentro; interno + volvere – mudar de posição; lugar) e que, entre nós, tornou-se fazer crescer, fazer progredir alguém em diferentes direções das que se está habituado. No entanto o que se pretende em um processo de desenvolvimento é a preparação de pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ele está engajado ou desempenha. Contudo diferencia-se mais do treinamento por uma visão mais focada no futuro. Seu principal fator é a seqüência histórica de postos ou experiências profissionais assimiladas e em suas potencialidades para progredir segundo sua aprendizagem. (BOOG, 2002)

Em concordância a essas afirmativas Eboli (2002) que interpreta um Programa de T&D como Universidades Corporativas (UC), destaca que atualmente exige-se cada vez mais das pessoas uma postura voltada para o auto-desenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Para implementar esse novo perfil é necessário que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas conhecimento técnico e instrumental. Esse novo estilo de gestão exigirá que se forme uma verdadeira cultura empresarial de competências e resultados, o que, supõe profundas mudanças não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas praticas, mas também, essencialmente, na mentalidade organizacional e individual. A educação corporativa será fundamental nesse processo como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Além disso, favorece a inteligência e o alto desempenho da organização na busca incansável de bons resultados.

2.2.1 Vantagens do Treinamento Profissional

O aumento da competitividade e dos sucessivos avanços tecnológicos, a eficiência e eficácia gerada pelo treinamento no mundo dos negócios passaram a depender mais do que nunca desse processo, ao ponto de substituir, de certa forma, o poder da autoridade das gerências (ARGYRIS citado por STWART citado por BOOG, 2002).

O treinamento deve ser definido como um processo que permite diminuir a defasagem entre conhecimentos, habilidades e atitudes que os participantes trazem para o curso e os que devem levar para ter atuação efetiva no trabalho. (EBOLI, 2002).

Segundo Carvalho (1988), o treinamento proporciona inúmeras vantagens. Dentre elas: (1) **Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento** de toda organização envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa; (2) **Define prioridades de formação** tendo em vista os objetivos setoriais da organização; (3) **Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento pessoal** a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins; (4) **Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo**, integrando-os as metas globais da empresa.

O mesmo autor subdivide essas vantagens quanto ao: (1) **Mercado de trabalho**, pois define as características e atribuições dos empregados. Racionalizam os métodos de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores e busca a melhoria dos padrões profissionais dos treinandos; (2) **Pessoal em serviço**, pois o aproveitamento das aptidões previamente adquiridas são mais bem aproveitadas; (3) **Melhor estabilidade** de mão de obra; (4) **Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança** no mérito como processo normal de melhoria funcional, dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa; (5) **Empresa como um todo, pois aprimora os produtos ou serviços**

produzidos e oferecidos; (6) **Maior possibilidade de ampliação ou transformação dos programas de trabalho;** (7) **Disponibilidade para os postos de gerencia e supervisão imediata dentro da própria organização;** (8) **Melhores condições de adaptação aos progressos ou programas adotados;** (9) **Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho, pela maior estabilidade pessoal diminuição acentuada dos acidentes e, do desperdício, pela melhoria das técnicas de trabalho e maior competitividade por oferecer melhores serviços.**

Barbosa (2002) afirma que além dessas vantagens, um programa de treinamento visa: (1) **Gerar integração entre os participantes**, especialmente no caso das organizações de grande porte com diversas unidades; (2) **Troca de experiências** entre os participantes e os facilitadores; (3) **Possibilidade de monitoramento** do clima organizacional; (4) **Garantia de participação;** (5) **Motivação para aprendizagem.** E vai além ao afirmar que um projeto bem sucedido de Universidade Corporativa corresponde à implementação de aspectos fundamentais como a definição clara do que é crítico para o sucesso da empresa.

2.2.2 Implantação de um Programa de Treinamento & Desenvolvimento e seus Objetivos

Para se implantar um programa de treinamento deve-se diagnosticar quem necessita de treinamento, onde há a necessidade de treinamento e que espécie de treinamento (análise de necessidades) (CARVALHO, 1998).

O mesmo autor cita que os fatores principais para a implantação de um programa de capacitação profissional podem depender de: (1) **Situação empresarial no mercado de trabalho;** (2) **Nível tecnológico** que essa empresa se encontra; (3) **Racionalização administrativa;** (4) **Meio ambiente em que a empresa atua.**

De acordo com essas afirmações Behmer (2002) cita que o treinamento deve estar alinhado com o estágio de evolução do negócio e os divide em quatro estágios: (1) **Embrionário**, onde o treinamento deve ser relativo ao negócio visando difundir a filosofia da empresa, e ser mínimo, para uma massa crítica de pessoas; (2) **Crescimento**: Nesse estágio o Treinamento deve ser orientado para a rápida implantação do negócio visando treinar habilidades, desenvolvimento gerencial, motivação e alto moral dos funcionários com programas para trainees; (3) **Maturidade**, onde deve se dar ênfase na habilitação para a função, desenvolvimento gerencial e de supervisão, programas para aumentar a produtividade e o controle de custos e, novamente, programas de trainees ; (4) **Declínio**, onde deve ser criado um programa de treinamento para formação de sucessores, suporte para pessoas que são realocadas e programas para aumento da produtividade e o controle de custos.

Segundo Carvalho (1988); os objetivos de T&D refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde essa empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados. Portanto os objetivos devem caminhar em direção ao cumprimento das metas que são determinantes para o alcance dos resultados pela unidade de treinamento.

Portanto metas do T&D podem ser mensuradas como: (1) **Treinar forças de venda** para que o cliente em potencial se torne um cliente real com um custo mínimo e em menor tempo possível; (2) **Aumentar o número de produção por hora** com o mesmo equipamento ou profissional; (3) **Diminuição de custos** operacionais; (4) **Modificação do comportamento** profissional dos colaboradores; (5) **Desenvolvimento do espírito de integração** por parte da equipe de trabalho. (6) **Desenvolvimento das aptidões de liderança** (CARVALHO, 1988)

De acordo com estas definições Boog (2002) cita que o treinamento visa: (1) **Aprendizado ou aquisição de conhecimentos específicos;** (2) **Aquisição de habilidades em função dos objetivos definidos;** (3) **Modificar atitudes diante da relação Inter-pessoais, funcionais, organizacionais ou ambientais.**

Hamblim (1978), citado por Boog (2002) avalia que o treinamento é um processo que; (1) **Provoca reações;** (2) **Provoca aprendizado;** (3) **Provoca mudanças de comportamento no cargo;** (4) **Provoca mudanças na organização;** (5) **Provocam mudanças na consecução dos objetivos finais.**

Em referência a pesquisa RH 2010 (Progep) publicada por Eboli (2002) destacaram-se na ótica de RH: (1) auto-desenvolvimento; (2) Comprometimento das pessoas com objetivos organizacionais; (3) Educação corporativa; (4) Gestão de competências; (5) Gestão de conhecimento.

Citando Hinrichs e Chiavenatto adotados por Boog (2002), o processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto com uma série de procedimentos e formas para conseguir a aprendizagem de habilidades, conceito e atitudes: (1) **Entrada** (*input*) como treinados, recursos organizacionais, objetivos, etc.; (2) **Processamento ou operação**, como processo de ensino-aprendizagem, programas de treinamento, etc.; (3) **Saída** (*outputs*) como conhecimento, habilidades, atitudes, eficácia organizacional, etc.; (4) **Retroação** (feedback) como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento.

Em referência aos objetivos principais do treinamento Eboli (2002) afirma que são o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas são consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, sob a ótica de: (1)

Difundir a idéia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas; (2) Despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado; (3) Incentivar e estruturar atividades de auto-desenvolvimento; (4) Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade de pessoal dentro de um clima organizacional saudável; (5) **Responsabilizar cada talento pelo processo de auto-desenvolvimento.**

2.2.3 Princípios da Aprendizagem Aplicados ao Treinamento Empresarial

O processo de T&D envolve assimilação de atividades motoras, cognitivas e emocionais pelo treinando que, segundo James, citado por Carvalho (1988), forma a corrente da consciência que está presente durante toda a nossa formação profissional que esta ligada a uma multidão de sensações, lembranças, idéias, sentimentos, emoções pensamentos e desejos que age continuamente sobre seu mundo mental. Contudo, as novas e rápidas conquistas científicas e tecnológicas exigem do profissional de hoje, em qualquer área, tenha uma atualização permanente de conhecimentos e atitudes a cerca de novos métodos de trabalho.

Como na prática de treinamento desportivo o treinamento empresarial segue alguns princípios para melhor desempenho: (1) **Princípio da Especificidade:** O treinamento deve se basear em uma análise de necessidades e ser específico as necessidades detectadas a fim de transformar ou formar hábitos; (2) **Princípio da Continuidade:** O treinamento não deve permitir nenhum excesso ao processo de seu aprendizado enquanto o novo habito não for incorporado; (3) **Princípio da Adaptação:** Após tomada à iniciativa de reformulação de hábitos em seu processo de formação profissional o treinando deve aproveitar a primeira ocasião que lhe é oferecida para agir de acordo com a iniciativa de reformulação (aprendizado de atitudes) de modo que isso se

torne constante, ou seja, adaptado ao seu novo hábito; (4) **Princípio da Individualidade Biológica:** Segundo Super, citado por Ferreira (1988), todos os homens são iguais, mas, não existem dois homens semelhantes. O que nos leva a seguir uma linha de raciocínio onde as aptidões intelectuais e motoras são diferente de Indivíduo para individuo e, depois de absorvidos, se manifestam de forma diferente; (5) **Princípio da Intensidade:** O treinamento, para ser produtivo, de forma rápida deve ser assimilado de forma rápida, isto é, representado ou otimizado pela freqüência e carga de informações e hábitos a serem assimilados que, por sua vez, deve respeitar o ritmo de assimilação do indivíduo, bem como a sua posterior adaptação e subseqüente aplicação de outra carga, buscando sempre a evolução no aprendizado.

2.2.4 Capacitação Profissional: A Base do Ser Humano Produtivo

Segundo Boog (2002) a revolução industrial representou uma dificuldade para que as condições humanas (projeto de vida) fossem satisfeita. O autor cita que essa dificuldade se dava pelo descarte das habilidades laboriosas dos empregados por parte das empresas e indústrias, visto que as novas linhas de produção mecanizadas os substituíam de forma mais lucrativa e operacional. O ser humano tem como destino criar seu próprio projeto de vida o qual ele realiza por meio de amor e trabalho. (Erickson e Smelser citados por Boog 2002). A substituição da mão de obra humana por máquinas extinguiu qualquer possibilidade de uma pessoa prosseguir com seus projetos. O modelo industrial separou a mente que cria da mão que executa. (Arvon citado por Boog 2002) neutralizando assim a potencialidade de programar e realizar seu próprio destino e impossibilitando o controle sobre a satisfação de suas necessidades.

Tais considerações tornam a questão da capacitação profissional enfraquecida se examinada sob a ótica gerencialista que é a da eficiência / eficácia. Porém, a análise da evolução histórica do treinamento na administração científica e no paradigma emergente da gestão, que ocorre após a revolução industrial, ofereceu reflexões sobre outros aspectos. Em referência a isto Chiavenato (2004) nos estimula ao afirmar que está se inventando empregos novos com a mesma velocidade com que se elimina empregos antigos. O que torna a questão da Capacitação Profissional ainda mais relevante.

Ainda assim encontramos barreiras à realização do treinamento. Behmer (2002) afirmam que os principais fatores que colaboram com isto são: (1) **Falta de tempo** para participar dos treinamentos; (2) **Falta de recursos** financeiros para realizar os treinamentos; (3) Dificuldade de incorporar novos conceitos e aplicá-los; (4) **Dificuldade de reconhecer o valor do treinador**, onde para isso deve ser feitas comparações individuais de comportamento antes e pós-treinamento; (5) **Falta de humildade** para aceitar ser treinado ou falta de percepção da necessidade de ser treinado.

Contudo Eboli (2002) nos motiva ao afirmar que a missão de uma Universidade Corporativa (Programa de Capacitação Profissional) consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Seguindo este raciocínio Behmer (2002) afirmam que o treinamento tem como características: (1) **Formação**: Instalar competências ou habilidades básicas para o exercício da função ou para funções futuras; (2) **Aperfeiçoamento ou atualização**: programas que visam elevar o padrão de desempenho na própria função; (3) **Educação continuada**: Complementam as competências ou habilidades e proporcionam a ascensão

à posição (cargo) mais elevada ou complexa; (4) **Gerenciais**: Fortalecem ou desenvolvem as habilidades de liderança e gerenciamento, fortalecem relacionamentos e alavancam contribuições por parte dos membros da equipe; (5) **Técnico**: Indicados para ensinar novas técnicas, metodologias ou o uso de tecnologia, (6) Motivacionais: Mobilizam e energizam pessoas para atuar com maior vigor. Fazem uso de atividades lúdicas ou artísticas que geram emoção positiva; (6) Programas de Trainees: Recrutam jovens recém formados, para desenvolvê-los na organização.

A questão do T&D aperfeiçoa a relação entre os colaboradores e empresa e deve:

- (1) **Seguir os princípios da parceria** onde transparência, vontade autêntica de colaborar e confiança recíproca são elementos fundamentais;
- (2) **Ter sempre em mente a possibilidade de ajuda por parte da capacitação profissional** (treinamento e desenvolvimento). Mesmo nas questões que pareçam ser pequenas à primeira vista, uma palavra, uma recomendação, podem ser bem vindas;
- (3) **Tornar próxima a relação de capacitação profissional** (treinamento e desenvolvimento) para que esta possa contribuir de forma eficaz ao surgir uma nova idéia ou novo projeto, viabilizando assim uma mudança sem traumas;
- (4) **O cliente interno deve ser exigente** no que tange a qualidade dos serviços prestados pelos programas de capacitação: definição clara do problema, escolha da abordagem mais adequada, cumprimento de prazos, um processo de avaliação eficaz dos resultados da intervenção. Tudo isso é direito do cliente interno, portanto, ele deve levar isso em conta quando da prestação de serviços. (BOOG, 2002)

Esse raciocínio também é seguido por Eboli (2002) ao afirmar que exercitar a cidadania individual e corporativa tem-se mostrado uma das práticas mais eficazes no desenvolvimento de pessoas talentosas e competentes, que desempenham o papel de atores na construção e na transformação da realidade organizacional e contribuindo para

que a organização também cumpra sua função de empresa-cidadã. Sendo esse um dos princípios fundamentais das Universidades Corporativas, além de estimular o orgulho do funcionário, e de fortalecer seu vínculo com a empresa, contribuir na construção de uma relação diária mais saudável e produtiva entre gestores e funcionários, e favorecer a atração e a manutenção de empregados de alto quilate.

2.2.5 Etapas da Aplicação de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Boog (2002), a afirmação de que produzir hoje sem levar em consideração as características e os interesses do consumidor é um verdadeiro suicídio empresarial, novos serviços e produtos são então criados a partir do conhecimento das necessidades do mercado. Deixando claro que o centro das atenções é o cliente, o consumidor. As mudanças ocorrem não só porque as necessidades que surgem, exigem novas soluções, mas também, porque novos conhecimentos abrem novas perspectivas. Ignorar a evolução e o progresso é persistir nos velhos hábitos, padrões e idéias (sempre deram certo!) é mais do que estagnar, é retroceder. A identificação de novas necessidades, a percepção desse estado de mudanças, o vertiginoso desenvolvimento tecnológico, e a difusão dos meios de comunicação trouxeram, também para a educação, algumas reformulações. Fica cada vez mais claro que tudo deve ser planejado e realizado em função do aluno, de seus conhecimentos prévios e de suas necessidades. Como consequência temos profundas alterações no planejamento escolar envolvendo métodos, materiais, supervisão, objetivos e, obviamente, um novo papel para o professor.

Contudo o treinamento é definido por Eboli (2002) como processo que permite diminuir a defasagem entre conhecimento, habilidades e atitudes que os participantes apresentam e os requisitos que o cargo exige, ou seja, estreitar o déficit entre o comportamento de entrada e o final e apresenta 4 (quatro) fases distintas porém

continuas: (1) **Diagnóstico**; (2) **Planejamento e Programação**; (3) **Execução**; (4) **Avaliação**.
(BOOG, 2002)

A fase de **Diagnóstico** permite definir com clareza o problema a ser tratado. A necessidade a ser satisfeita o objetivo a ser atingido através do treinamento. E nela que evitamos o treinar só por treinar ou, ainda, treinar por achismo.

A fase de **Planejamento e Programação** permite-nos esclarecer e operacionalizar os objetivos e tomar as decisões estratégicas sobre: (1) **Em que treinar**; (2) **Quem treinar**; (3) **Como treinar**; (4) **Onde treinar**; (5) **Quando treinar**; (6) **Como avaliar todo o processo**.

A fase de **Execução** é a implementação do que foi programado. É a ação do treinamento propriamente dito.

A fase de **Avaliação** que já deve ter sido prevista e estruturada na fase de planejamento, constitui o último passo do processo de treinamento é o momento em que se verifica se os objetivos finais foram alcançados e as ações a serem implantadas a seguir. (BOOG, 2002). O mesmo autor explica que a tarefa de **Identificação das Necessidades de Treinamento** (levantamento das necessidades) deve ser feita na fase de **Diagnóstico** e pode não parecer muito gratificante (os trabalhadores de prospecção e de diagnóstico nem sempre atraem os colaboradores). Em muitos casos a ansiedade dos agentes de treinamento é a razão do fracasso ou, ate mesmo, dos empresários que querem ver resultados em curto prazo. É preciso escapar à tentação do resultado relâmpago, pois esse resultado pode ser e geralmente é um fracasso relâmpago. Nesta fase deve-se responder as seguintes perguntas: Qual é o problema? O treinamento é a resposta para o problema? Que conhecimentos e habilidades devem ser incluídos no curso de treinamento? Quem precisa ser treinado? (BOOG e BOOG, 2002)

Seguindo esse raciocínio, Castro (2002), explica que o levantamento das necessidades é um processo metodológico de coleta e análise de informações para determinar as lacunas específicas de desempenho ou a falta das informações necessárias para fazer um trabalho e que segundo Boog (2002), deve: (1) **Verificar apenas o que pode ser suprido com o treinamento;** (2) **Ter um caráter prospectivo** muito ligado ao futuro colocando problemas passados ou atuais como necessitados de curativos ou corretivos. Obviamente seguindo os padrões esperados e abolindo os desvios relativos; (3) **Seguir um caráter coletivo** onde o treinador funcionara como catalisador do procedimento; (4) **Ter caráter contínuo** até por que seguindo a teoria das necessidades de Maslow, quando uma necessidade é satisfeita uma outra assume o seu lugar.

Para que se inicie um programa de treinamento é preciso estabelecer alguns conceitos: (1) **Problema:** todo e qualquer desvio em relação a um padrão determinado; (2) **Necessidade:** tudo aquilo que se precisa para manter ou atingir um determinado padrão de desempenho; (3) **Padrão:** tudo que se deseja que aconteça (quantidade, prazos, qualidades etc.) para atingir um objetivo; (4) **Objetivo:** é o ponto que se pretende atingir em termos globais ou setoriais.

Estabelecido os conceitos, um bom começo é perguntar: A empresa esta atingindo os seus objetivos? Se a resposta for negativa esta claro que algo falhou. Caso a organização esteja atingindo seus objetivos pode-se indagar: Ela tem condições de continuar fazendo isso? Ou, ainda, ela esta preparada para ampliar seus objetivos? Contudo as respostas obtidas podem também reforçar nossa percepção sobre o estágio que essa organização está passando em relação ao mercado: (1) **Caso a empresa esteja em seu estágio inicial**, ou tenha necessidade de sair da inércia, e isso a esteja ameaçando a sua sobrevivência, toda pesquisa que se seguirá, bem como o treinamento, será

desenvolvido para suprir o essencial, para aquilo que permita manutenção e melhoria das tarefas básicas; (2) **Caso essa empresa esteja ameaçada** pela concorrência e, ao mesmo tempo, tenha condições de sobrevivência e de disputa por sua fatia no mercado, a orientação da pesquisa e da ação posterior deverá ser a de detectar o que precisa ser feito para a preservação de valores e a preparação das pessoas para a competição; (3) **Caso a concorrência não seja a principal preocupação** ou mesmo o crescimento próximo, a orientação seria de médio a longo prazo, visando mais o aperfeiçoamento dos quadros e a preparação para o futuro; (4) **Em último caso**, seria o de uma empresa ter atingido um alto grau de maturidade e estar voltada para seu desenvolvimento e ampliação, exigindo um trabalho de muita criatividade em todos os níveis além de um profundo trabalho de formação e substituição em seus quadros. (BOOG, 2002)

Contudo deve-se reconhecer a realidade operacional e individual para que se descubram os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para o desempenho eficaz nos cargos. Portanto devem-se reconhecer os requisitos dos cargos para verificar a necessidade de treinamento, caso o colaborador esteja em déficit com suas tarefas. Cada cargo deve ter as suas funções previamente estabelecidas, sendo isto indispensável para a objetividade do treinamento. O conhecimento da realidade individual indica como as pessoas estão desempenhando suas tarefas, se o treinamento eleva a sua eficácia e qual o tipo de treinamento sugerido, ou seja, se a força de trabalho é suficiente quantitativamente e qualitativamente para as atividades atuais e futuras. Portanto os casos onde há uma real necessidade de treinamento ocorrem quando. (1) **Há alteração no quadro de funcionários** (contratações ou demissões), (2) **Mudanças nos programas de trabalho** ou de produções e (3) **Produção e comercialização de novos produtos.** (BOOG, 2002)

O mesmo autor afirma que uma pesquisa de levantamento de necessidades deve ser contínua e permanente e, obviamente o primeiro passo no processo de treinamento fornecendo dados que permitam definir claramente, no planejamento, os objetivos da ação do treinamento. A partir da detecção de um problema cuja solução poderá ser um treinamento devem-se pesquisar as possíveis causas desse problema incluindo abrangência da pesquisa, numero de pesquisados, tipo de pesquisa, função pesquisada (operacional, administrativa etc.), o objetivo da pesquisa (atitudes, conhecimentos), recursos disponíveis (verba para a pesquisa, pessoal, material) e técnicas ou meios a serem utilizados. O autor ainda cita que existem diversas formas de levantamento de necessidades e que entre elas estão: (1) **Entrevistas com pessoal** de linha visando obter a percepção (de quem executa) dos problemas de trabalho, podendo ser de ordem individual ou coletiva; (2) **Entrevistas com gerentes ou supervisores** visando obter as possíveis causas dos problemas solucionáveis pelo treinamento; (3) **Entrevista** de saída; (4) **Questionários** que visam obter amostras muito significativas ou até de toda a população; (5) **Listagem** onde são selecionadas, através de sim ou não, a numeração de necessidades; (6) **Avaliação de desempenho** que indicam as pessoas e os setores que necessitam de treinamento; (7) **Observação que focaliza habilidades** e comportamentos em vez de atitudes e conhecimento; (8) **Pesquisa de atitude** (ou de clima) que oferece indicações sobre os níveis gerais de necessidades de treinamento por satisfação ou insatisfação; (9) **Discussão** em grupo que são executadas em reuniões com elementos de uma determinada área de trabalho procurando esclarecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e identificar eventuais ações de treinamento; (10) **Reuniões** interdepartamentais que visam examinar problemas mais amplos e mesmo hierarquizar necessidades de treinamento; (11) **Exames de conhecimentos** onde são realizados testes

sobre o conhecimento do trabalho (habilidades, conhecimentos técnicos, etc.), sendo estes úteis, inclusive, na eliminação de redundância no ensino de habilidades e conhecimento já adquiridos. São úteis também para estabelecer uma linha de base que permita a comparação após o treinamento; (12) **Exames de índice de "RH"** onde são realizadas avaliações indicadoras de *turnover*, absenteísmo, etc.; (13) **Cursos gerenciais** que são o aproveitamento da situação (comportamentais ou não) visando obter indicações sobre necessidades de treinamento; (14) **Solicitação de supervisores / gerentes** que não pode ser deixada de lado, pois no momento em que as necessidades de treinamento atingem um nível muito alto os próprios gerentes e supervisores as colocam em evidência.

Boog (2002) afirma que alguns métodos apresentam vantagens e desvantagens em relação a outros, portanto não há como estabelecer o melhor meio de levantamento de necessidades. O ideal seria combinar alguns desses métodos a fim de uma complementação e, conseqüentemente, atribuir maior consistência a análise e ao diagnóstico. Colhido os dados estes devem ser analisados para chegar a um diagnóstico. Basicamente o que se pretende é verificar se, e, em que medida o problema é passível de solução via treinamento. Obviamente o programa de treinamento deve se basear no diagnóstico de necessidades que, em última análise, tem de responder a pergunta: Para que treinar? Isto é, os objetivos a serem alcançados devem estar bem claros, bem como os resultados esperados. Deve-se ter a preocupação de deixar claro o comportamento que o treinando deve apresentar ao final do treinamento ou da etapa.

Com os objetivos definidos devemos considerar as características dos treinandos (público alvo) e as necessidades da organização planejando o que fazer, considerando a relação custo-benefício e definindo, com muita clareza, os objetivos intermediários de

cada etapa do processo, como mensura-lo e como avalia-lo. São características básicas dos objetivos de treinamento: (1) **Relevância**; importância da necessidade a ser atendida, (2) **Coerência**; sintonia entre a missão e os objetivos da organização, (3) **Realismo**; deve ser viável e programático, (4) **Ética**; respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente. (BOOG, 2002)

O mesmo autor afirma que **Programar ou Planejar** é responder perguntas: (1) **Por que treinar?** (2) **Quem treinar?** Resta responder a algumas outras; (3) **Em que treinar?** Refere-se ao conteúdo do treinamento, conhecimento habilidade ou atitudes a serem desenvolvidas; (4) **Quanto treinar?** Onde é definida a intensidade do treinamento bem como o volume e a profundidade do que se pretende treinar; (5) **Como treinar?** Métodos recursos ou técnicas que devem ser utilizadas. Juntamente com essa pergunta devem-se definir onde treinar? (em situação de trabalho, fora do local de trabalho, etc.) Quanto treinar? (época e horários, durante ou fora do expediente), e Quem vai treinar? (instrutor); (6) **Como organizar?** Referente aos recursos necessários (logística ou infra-estrutura) e os passos do trabalho (tática); (7) **Como avaliar?** Referente à métrica utilizada para avaliar e relacioná-las com o objetivo estabelecido.

A seleção e organização do conteúdo, métodos, técnicas e recursos de treinamento seguem vários modelos assim como os meios de levantamento de necessidades e, que por sua vez, buscam os mesmos objetivos: Aperfeiçoar o treinamento aplicando diferentes formas de reconhecimento da realidade. Boog (2002) cita os métodos vivenciais ou não interativos, ativos ou passivos, expositivos ou participativos.

Behmer (2002) faz referência a esses modelos destacando: (1) **Palestras**: São apresentações de curta duração sobre um tema específico e são recomendadas para

aperfeiçoamento e educação continuada; (2) **Workshops**: Têm caráter de formação e proporciona o exercício do conhecimento em questão; (3) **Multiplicadores**. Realizado por profissionais da própria empresa que divulgam, para níveis inferiores, os conhecimentos adquiridos; (4) **Job Rotation**: É o deslocamento de pessoas de uma função conhecida para outra menos conhecida para aprender com o exercício do cargo; (5) **On the job**: É aprender realizando o trabalho para o qual se foi contratado, com a orientação e a supervisão de um padrinho, madrinha ou tutor; (6) **Coaching**: Orientação personalizada que visa aperfeiçoar determinada competência comportamental; (7) **Mentoring**: Orientação personalizada que objetiva estimular pessoas a solucionar problemas complexos para avançar em determinados projetos; (8) **Vivencial**: É a reprodução da situação a ser desenvolvida em um ambiente controlado, de tal sorte que a pessoa possa experimentar o exercício da competência ou habilidade e repeti-lo até atingir o resultado esperado; (9) **Encenações** ou lúdicos: Treinamento em que se faz uso de artistas ou esportistas para transmitir conhecimento, explorando a co-relação entre a atividade e o dia-dia; (10) **À distância**: Realizado por algum meio de comunicação a distancia como: livro, apostila, fita cassete, fita de vídeo, computador, internet (E-Learning) etc.

Indubitavelmente todos podem ser úteis e eficazes. O importante é que seja validado, isto é, precisam, comprovadamente, contribuir para que os objetivos do treinamento sejam alcançados e adequados ao prazo e ao custo. Se pretendermos atingir objetivos predominantemente afetivos obteremos mais êxito se adotarmos técnicas de sensibilização, de dramatização, de dinâmica de grupo isto é método vivencial. Se pretendermos atingir objetivos tanto afetivos como cognitivos podemos utilizar estudo de casos, grupos de discussão, seminários, jogos de empresa, jogos de treinamento ou outras simulações. Quando o objetivo é puramente cognitivo, cabem conferências

(palestras demonstrações, texto etc.). Nessa fase deve-se dar ênfase no aprendizado, esboçando o conteúdo, a estrutura, os métodos e os meios do treinamento. (BARBOSA, 2002)

A aplicabilidade de um programa de treinamento depende de fatores que podem afetar a sua qualidade de execução (Boog, 2002). Segundo Eboli (2002) um programa de treinamento é mais bem sucedido quando os participantes (seleção) recebem conhecimentos, habilidades e, atitudes, corretos ensinamentos por métodos, meios e instrutores adequados (processo), no momento e no local certo, de tal forma que atenda, ou superem as expectativas da organização (objetivos e desempenho voltado para o resultado).

Outros fatores que interferem na aplicabilidade de um programa de Treinamento e Desenvolvimento são: (1) **Qualidade do treinando**, onde os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada de participantes quer em termos de conhecimento, quer em termos de disponibilidade (motivação, tempo, etc.); (2) **Qualidade dos instrutores**, onde estes são de fundamental importância e devem apresentar facilidade de relacionamento, exposição fácil, conhecimento e prática da especialidade e, principalmente, motivação para função; (3) **Qualidade do material e das técnicas instrucionais**, o material, as técnicas devem ser cuidadosamente planejados a fim de facilitar a execução do treinamento; (4) **Supervisão**, em última análise, o melhor instrutor e o melhor programa de treinamento que uma pessoa possa ter. Contar com uma adequada supervisão para formar e desenvolver seu pessoal e (5) **Adequação do programa**, ou seja, deve seguir as necessidades da organização. (BOOG, 2002).

Barbosa (2002) faz referência ao fato de que a pessoa a ser treinada ou desenvolvida para determinado objetivo pode não desejar isso ou simplesmente pode buscar algo completamente diferente. Portanto, estar atento ao desenvolvimento e aos objetivos das pessoas é vital para a atividade de treinamento.

Já Eboli (2002) refere-se as seguintes questões para o sucesso de um programa de treinamento: (1) **Ações e programas educacionais** concebidos com base na identificação das competências críticas (empresariais e humanas); (2) **O sistema de gestão do conhecimento** estimula o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências; (3) **Intensiva utilização de tecnologia** aplicada à educação: aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar; (4) **Forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial**; (5) **Veículo de fortalecimento e disseminação da cultura**; (6) **Líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem**; (7) **Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do negócio e**; (8) **Formação de parcerias com instituições de ensino superior.**

A **Avaliação e Validação** de um programa de treinamento, segundo Boog (2002) visa, basicamente, responder as perguntas: Valeu a pena? Os objetivos do treinamento foram atingidos? O processo deve continuar? Devemos fazer algumas alterações?

Por volta de 1950 Tyler, citado por Boog (2002), considerou a avaliação como processo de determinar a extensão do alcance dos objetivos, ou seja, definir a avaliação como comparação entre os dados do desempenho e os objetivos instrucionais preestabelecidos. Provis, citado por Boog (2002), definiu avaliação como um processo de comparação entre desempenho e padrões. Stufflebeam, citado por Boog (2002), definia avaliação como um processo de delinear, obter e fornecer informações úteis ao

juízo das alternativas de decisão (decisão de planejamento, estruturação, implementação e de reciclagem). Já Boog (2002) introduz um novo conceito além de avaliação, que diz respeito à Validação, que esta relacionada à eficácia (resultado) do treinamento (quão bem utilizados são os recursos do treinamento), e Avaliação a eficiência (repercussão) do treinamento (em que medidas são alcançadas os objetivos finais do treinamento).

Nos ambientes organizacionais modernos, comprometidos com o desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento, a avaliação e a validação do treinamento ganham importância peculiar: trata-se de uma abordagem sistemática para analisar, planejar, desenvolver, implementar e avaliar os processos de treinamento e desenvolvimento, verificando-se qual foi o retorno desse investimento. (CASTRO, 2002)

A maioria dos profissionais concorda que existem boas razões para a realização da avaliação: (1) **Para encontrar dados objetivos** que reforcem suas crenças de que o treinamento não foi em vão; (2) **Para prever os resultados de investimentos do treinamento;** (3) **Vender o treinamento** (a direção da organização aos clientes da agência de treinamento e ao público alvo do processo); (4) **Provar que a relação custo-benefício é vantajosa** e que o treinamento deve ser considerado instrumento com bom retorno (investimento) e não apenas custo. (BOOG, 2002)

O processo de avaliação deve começar sempre com a identificação e o diagnóstico das necessidades de aprimoramento do desempenho organizacional e a escolha dos métodos de levantamento dos dados que serão aplicados antes e depois do programa. O método usado dependerá dos propósitos, instrumentos, níveis de mensuração, planejamento e custo da coleta de dados para avaliação. Tipicamente, os benefícios são

atualizados, considerando-se a quantia economizada ou ganha (resultados financeiros) no ano posterior ao treinamento. Os benefícios podem continuar após o primeiro ano, mas o efeito começa a diminuir. (CASTRO, 2002)

O sucesso da avaliação do treinamento depende de vários fatores críticos, incluindo: (1) **Maturidade organizacional:** A organização deve estar totalmente preparada para implementar uma avaliação de treinamento; (2) **Competências necessárias:** O pessoal de treinamento da organização deve desenvolver competências e habilidades (conhecimento técnico) para fazer avaliação efetiva; (3) **Análise das necessidades:** É essencial para o sucesso da avaliação do treinamento que se compare a análise das necessidades com o que se esperava do treinamento e o que efetivamente esse treinamento proporcionou. (BOOG, 2002)

De acordo com essas afirmações o mesmo autor cita que as avaliações podem ser de: (1) **Reação:** Onde se procura verificar a reação dos treinandos com relação aos conteúdos desenvolvidos, aos métodos utilizados, à atuação do instrutor e às condições do treinamento (instalações, horários, etc.), neste caso, são distribuídos questionários preenchidos pelos participantes, ao final do treinamento, para ciência de como os treinandos se sentem em relação ao treinamento; (2) **Avaliação de aprendizagem:** Onde são abordados os conhecimentos em provas e testes de desempenho (habilidades) e, eventualmente, entrevista para se estabelecer o nível de absorção de conhecimento, (3) **Avaliação de comportamento ou resultado intermediário:** nem sempre a avaliação pode ser imediata, pois é necessário algum tempo para que as mudanças de comportamento possam ser observadas. Não é incomum encontrarmos casos de pessoas que avaliam muito positivamente o treinamento (reação) que demonstram que aprenderam (aprendizagem) e, contudo não alteram seu comportamento na situação de trabalho.

Convém lembrar que para haver mudança de comportamento são necessárias outras variáveis além do treinamento, ou seja, o participante precisa reconhecer suas limitações e querer efetivamente mudar, precisa de apoio e orientação para a mudança; deve ter um clima permissivo que incentive novas experiências de comportamento.

Em concordância a essa afirmação Eboli (2002) diz que é impossível, que as pessoas adquiram novos padrões culturais, abrindo-lhes uma amplitude e uma profundidade de desejos e sonhos, e ao mesmo tempo, continuem inseridas em organizações fechadas e conservadora sem que isso gere forte conflito entre o mundo interior e o exterior.

Apesar das dificuldades as mudanças no comportamento podem ser mensuradas:

- (A) **Com a utilização de grupos controle;** (B) **Avaliação de desempenho** (antes e depois);
- (C) **Observação do desempenho** algum tempo após o treinamento (60 a 90 dias, por exemplo); (D) **Depoimento do próprio participante**, de supervisores, de subordinados, de colegas;

(4) **Avaliação de resultados finais:** Nesse contexto a avaliação é feita examinando-se os resultados da organização. O grande problema é separar as variáveis que envolvem o processo de treinamento: Quanto de melhoria é devido ao treinamento? Sabemos que nesse caso o treinamento pode ser condição necessária, mas dificilmente será necessária e suficiente. De qualquer forma, o fato de haver crescimento organizacional na mesma direção dos objetivos gerais do treinamento, já é um bom indício.

Em relação a isto Castro (2002) nos diz que podemos estabelecer os benefícios a partir de: (1) **Resultados mensuráveis:** Impactos quantificados nos indicadores operacionais; (2) **Período de retorno:** Benefícios prolongados além dos doze meses geralmente estudados e (3) **Outros benefícios e retornos não-monetários.** Além de

resultados objetivos advindos de indicadores, o programa também gera benefícios subjetivos e valiosos que devem ser considerados, fazendo sempre uma análise de valores do pré e pós-treinamento.

Eboli (2002) e Castro (2002), fazem referencia Parry e Kirkpatrick, dois autores de renome, que aplicam a avaliação do treinamento em 4 níveis: (1) **De Reação**, que enfoca a visão do participante ao treinamento; (2) **Aprendizado**, que envolve testes pré e pós treinamento; (3) **Aplicação**, que se refere a mudanças de comportamento dos participantes após a intervenção dos treinamento; (4) **Retorno sobre o investimento**, que aborda o impacto de performance que essas mudanças trouxeram para a organização.

Contudo o treinamento é um processo educacional que visa gerar mudanças de comportamento (transmissão de conhecimento, desenvolvimento de habilidades e mudanças de atitudes). Envolvem algumas etapas: levantamento de necessidades, definição dos objetivos, planejamento ou preparação, implementação e avaliação de resultados. É importante que ao realizarmos o levantamento de necessidades considerem-se os aspectos individuais de função ou tarefa e, principalmente, os aspectos organizacionais (em especial o clima organizacional).

Se você não pode definir seus objetivos de treinamento nem com palavras, nem se preocupe em fazer treinamento. Você nunca saberá o que aconteceu e, se aconteceu alguma coisa você terá apenas a impressão. (BOOG,2002)

3. MATERIAIS E METODOS

Este estudo foi conduzido com a finalidade de averiguar os Resultados Tangíveis que a Implantação de um Programa de Capacitação Profissional Proporcionou as Empresas Fitness das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Assim, foram aplicadas entrevistas controladas aos coordenadores e / ou proprietários em três empresas de cada cidade as quais, segundo Pereira (1996), estão classificadas como, academias de médio e grande porte, uma vez que o mesmo autor classifica as academias a partir de sua estrutura física, ou seja, numero de alunos. As determinantes, ainda de acordo com o mesmo autor, para sua classificação são: (1) **Pequeno porte:** até 300 alunos, (2) **Médio porte:** de 300 a 2000 alunos e (3) **Grande porte:** Acima de 2000 alunos. Ainda sim, uma empresa que oferece serviços de consultoria e treinamento, em outras cidades, além de São Paulo e Rio de Janeiro, se tornou nosso objeto de estudo, afim de, tornar as informações a respeito de T&D mais fidedignas.

Na cidade de São Paulo as entrevistas ocorreram em dias previamente agendados no período entre 25 de Junho de 2005 e 29 de junho do mesmo ano, período que o autor permaneceu nesta cidade. Já na cidade do Rio de Janeiro a coleta de dados foi realizada em dias aleatórios e de acordo com a disponibilidade e rotina dos gestores destas empresas. Contudo, a coleta dos dados nesta cidade ocorreu no período de 11 de julho de 2005 e 29 de agosto do mesmo ano, pois não havia uma data específica para a realização da pesquisa já que o autor reside nesta cidade.

Os critérios utilizados para a inclusão das empresas foram: (1) **Academias que aplicam Programas de T&D na cidade do Rio de Janeiro e São Paulo**, (2) **Disponibilidade e interesse dos gestores** das empresas de ambas as cidades em colaborar com a pesquisa,

sendo as localizadas na cidade de São Paulo, indicadas pelo editor de uma revista considerada como referência para o segmento fitness.

3.1. TIPO DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como **Direto Descritivo**: Pois, segundo Matos, Rosseto Jr. e Blecher (2004), a pesquisa direta se caracteriza por buscar dados diretamente da fonte de origem utilizando métodos e instrumentos cientificamente comprovados para a coleta dos dados e dos fatos verificados, e classificadas como **Pesquisa de Campo**: Que, além das definições descritas acima, são caracterizadas por pesquisas onde as condições de controle das variáveis se modificam com o ambiente e interferem na resposta, ou seja, as condições ambientais, no momento da execução da coleta de dados, estão sujeitas à alterações de temperatura, som e que no caso deste estudo, varia de empresa para empresa e é subdividida em **Descritiva**: pois tem como característica observar, registrar, analisar, descrever e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir, com precisão, a frequência em que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fatores

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados foi dividido em (1) **Geral**: Onde os dados coletados somados nos garantem informações globais, isto é, ocorrem em todas as empresas e (2) **Específicos**: Onde são listados os fatos aos quais cada empresa atribui a um programa de Treinamento e Desenvolvimento.

Para referenciar as empresas que foram alvo da pesquisa o autor, por questões éticas, as descreve a partir das cidades pelas quais as entrevistas foram realizadas, ou seja,

SP e RJ, e pela ordem dos acontecimentos: 1 para a primeira empresa alvo da pesquisa, 2 para a segunda empresa alvo da pesquisa e 3 para última empresa alvo da pesquisa. Para referenciar a empresa prestadora de serviços de consultoria e treinamento, o autor atribuiu, o nome de PRÓ-T&D.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Daqui por diante apresentamos os resultados da pesquisa na qual fomos buscar aprofundar a compreensão das estratégias de Treinamento e Desenvolvimento profissional adotadas por empresas de médio e grande porte do segmento *fitness* localizadas nas cidades de São Paulo Rio e do de Janeiro para, em seguida, descrever a discussão destes resultados com o suporte teórico do estudo. Optamos por apresentar primeiramente os resultados das entrevistas oferecidas pelos gestores dessas empresas, o que fizemos questão-a-questão, com o propósito de dar um entendimento de cada um dos aspectos abordados pelo instrumento para, em seguida, estabelecer uma relação entre todas as respostas oferecidas e a sua tradução em uma existência, ou não, de uma aplicação efetiva da política de desenvolvimento de recursos humanos, propósito maior de nosso estudo.

Assim, apresentamos as questões do instrumento seguidas das respostas oferecidas pelas empresas entrevistadas, que por questões éticas anteriormente comentadas no capítulo 3 desta obra, foram divididas por estado e na ordem pela qual foi realizada a coleta de dados, sendo respectivamente relacionadas como **SP1, SP2, SP3 / RJ1, RJ2, RJ3** e **PRÓ-TD** e a respectiva discussão relacionadas com a literatura específica.

Na **questão 1**, ao serem indagados sobre a **existência de investimento regular** nas empresas pelas quais são responsáveis pelos recursos financeiros e pelas políticas e diretrizes corporativas, houve unanimidade afirmativa, ou seja, todos declararam ser uma

prática de suas empresas investir no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Entretanto, em referência a **PRÓ-T&D**, observamos uma controvérsia entre as afirmativas feitas pelos entrevistados, diante de afirmações de que na área de academias ainda existe pouco profissionalismo e, portanto, falar em T&D é, ainda, uma realidade que está muito distante da maioria das academias, com exceção às academias de grande porte que apresentam um projeto junto a seus colaboradores, e vai além ao afirmar que os investimentos nesta área são inexistentes e, quando ocorrem, mal superam 1% do faturamento da empresa.

O que ratifica a afirmativa de Boog (2002) quanto à necessidade imperativa das empresas de investir em qualificação profissional como estratégia de garantia da qualidade dos serviços

Na **questão 2**, ao serem perguntados sobre **como são realizados estes treinamentos**, todos os respondentes revelaram que são normalmente viabilizados a partir de estágios profissionais, cursos na modalidade *in company*, palestras, treinamento no local de trabalho – *on the job*, retorno de informação a respeito da conduta dos colaboradores (retroação) – *feedback*, e a partir de normas e conduta - *coaching* (BOOG, 2002) que só foi verificado em (SP2, SP3 e RJ3), o que também é verificado por **PRÓ-T&D** que afirma que as empresas, muitas vezes, enviam seus colaboradores para participarem de convenções e cursos externos a fim de que estes apliquem o que lhes foi ensinado aos demais colaboradores e que, em muitos casos, são os próprios colaboradores que pagam seus cursos e que, em raros casos, existe reembolso por parte da academia.

Estes tipos de treinamentos não são exclusivamente exemplificados por este autor mas, também por Behmer (2002), que além dos já descritos acima, relaciona: (1)

Vivenciais ou não interativos, (2) Ativos ou passivos, (3) Expositivos ou participativos, (4) Workshops e (5) Multiplicadores.

Na **questão 3**, ao serem indagados sobre os **critérios** utilizados para tais investimentos em T&D todos os nossos respondentes declararam que há a necessidade de formar um profissional que se coadune ao perfil da empresa, à fim de torna-lo mais próximo à sua filosofia e posterior ou constante necessidade de atualização do conhecimento técnico, sendo estes os critérios adotados para o investimento em T&D

Encontramos também respostas que variam de administração para administração, tais como: nivelamento do conhecimento técnico (SP2), criação de vínculos dos colaboradores com as respectivas empresas (RJ3), necessidade de treinamento para implantação de novos produtos (RJ2 e SP3), contratação de novos colaboradores (RJ3 e RJ2), diminuição da rotatividade tendo como objetivos a diminuição da evasão por parte de seus clientes (RJ3), necessidades diagnosticadas por pesquisas de campo e telemarketing, (RJ3) e as percepções pessoais dos gestores (SP1, SP3, RJ1, RJ2)

Já **PRÒ-T&D** afirma que não existem critérios, mas observa que qualquer iniciativa neste sentido é sempre reativa, isto é, a academia vai mal em atendimento ou em vendas e acaba procurando empresas de consultoria para oferecer os treinamentos.

Com exceção da aplicação de T&D por parte da introdução de novos produtos, a necessidade de formar um profissional que se coadune ao perfil da empresa, diagnóstico das necessidades de treinamento através de pesquisas, contratação de novos colaboradores (BOOG, 2002), tornar a equipe mais íntima à empresa (BARBOSA, 2002) e diminuir a rotatividade de seus funcionários (CARVALHO 1988), os gestores adotaram, como critérios, aspectos que não são encontrados na literatura específica. A correspondência e a consistência dos critérios de aplicação de T&D nestas empresas não

são embasadas em fatos tangíveis e sim na percepção de pessoas que as administram (SP1, SP3, RJ1, RJ2), sendo este um fator limitante para o diagnóstico da eficácia do treinamento. Em relação ao critério de aplicação de T&D para o nivelamento (RJ2) e atualização do conhecimento técnico, os gestores, assim, delimitam a área a ser alvo de treinamento pois, segundo Farias (2005), a capacitação profissional deve abranger diferentes níveis de competências e não somente a técnica.

Ao responderem a **questão 4**, relativa as **áreas** das empresas em que havia T&D, nossos entrevistados declararam que os setores de Ginástica localizada, Spinning, Musculação, Esportes coletivos, Natação e Recepção eram alvo de treinamento. Esses treinamentos aconteciam em todas as academias na parte técnica. Já na parte humana, de relacionamento com o cliente e inter-colaboradores, a única empresa onde não se verificou este fato foi em RJ1, contudo, PRÓ-T&D afirma que as áreas mais procuradas são as áreas de Gestão, atendimento e vendas.

A essa questão devemos atribuir o que nos é dito por Boog (2002) ao afirmar que “planejar é dentre outras responder as seguintes perguntas: (1) Porque treinar? (2) **Quem treinar?** (3) **Em que treinar?** (4) **Quanto treinar?** (5) **Como treinar?** E (6) **Como avaliar?**”

Contudo, embasado por Boog (2002), não há como afirmar que o treinamento que é aplicado a todas as empresas é realizado de forma correta uma vez que, apenas em RJ3, este tipo de treinamento foi baseado em pesquisas de diagnósticos de necessidades.

Quando perguntados sobre o **tempo** em que se aplica o T&D em suas empresas, **questão 5**, nossos entrevistados responderam diferentes datas que variaram de 1999 (SP2) a 2003 (RJ3) , sendo que em SP1 o investimento em treinamento de seus colaboradores sempre foi realizado.

Ao responderem a **questão 6**, que os indagava se havia **aceitação** por parte de seus colaboradores ao programa de treinamento, nossos entrevistados responderam que sim, porém em todos os casos a adesão, aderência, o absenteísmo por parte de seus colaboradores e motivos particulares dos mesmos geravam um grande empecilho para que o treinamento fosse aplicado de forma qualitativa e quantitativa. PRÓ-T&D afirma que quem participa dos treinamentos são os colaboradores envolvidos em suas áreas específicas e abre um parêntese ao afirmar que os professores dizem que não precisam deste tipo de treinamento (gestão, atendimento e vendas), e que o único treinamento necessário é o técnico voltado para atividade física. Contudo, muitos colaboradores após participarem dos treinamentos ficam motivados e querem que a academia faça este tipo de evento a cada três meses ou, pelo menos, duas vezes ao ano.

A discussão em relação a essa questão é embasada na afirmativa de Barbosa (2002), que faz referência ao fato de que a pessoa a ser treinada ou desenvolvida para determinado objetivo pode não desejar isso ou, simplesmente, pode buscar algo completamente diferente. Portanto, estar atento ao desenvolvimento e aos objetivos das pessoas é vital para a atividade de treinamento. Já Eboli (2002) nos diz que um programa de treinamento é mais bem sucedido quando os participantes (seleção) recebem conhecimentos, habilidades, atitudes, corretos ensinamentos por métodos, meios e instrumentos adequados (processo), no momento e no local certo de tal forma que atenda ou superem as expectativas da organização. Portanto para que o treinamento seja eficaz deve-se garantir o aprendizado de todos os colaboradores envolvidos na corporação.

A **questão 7** refere-se a **participação** dos colaboradores, a qual visa diagnosticar quem é alvo de treinamento. Nossos respondentes afirmaram que todos os colaboradores

participavam dos treinamentos, porém, em suas áreas específicas, ou seja, o treinamento de uma área não era aplicado à outra área distinta. Apenas em RJ3 verificou-se que o treinamento visava um padrão de comportamento, o qual era aplicado de forma uniforme a todas as áreas a fim de seguir um padrão de acordo com a filosofia da empresa.

A essa questão devemos atribuir à afirmativa de Farias (2005) que exemplifica o treinamento, de uma forma geral, como um meio para desenvolver as diferentes competências profissionais de todos os colaboradores em diferentes áreas de atuação.

Na **questão 8** ao serem indagados sobre o **investimento** que as empresas destinavam exclusivamente para o T&D todos os respondentes afirmaram que não havia um investimento fixo, pois o valor a ser investido oscila de acordo com quem aplica o treinamento e o número de colaboradores a serem treinados. Em entrevista a SP1 verificou-se que, em média, o investimento era de 3% do faturamento mensal. Já em SP2 a quantia de, em média, R\$ 20.000,00 (vinte mil Reais) por ano era o montante atribuído ao treinamento de seus colaboradores. Verificou-se, também, que em RJ3 o investimento era feito apenas com o valor da remuneração mensal de seus coordenadores, que aplicavam o treinamento, e ao programa de estágio que, por conseguinte, era alvo de treinamento, portanto não havendo um investimento extra para a aplicação de T&D e sim uma quantia intrínseca para que ele fosse desenvolvido.

A essa questão, excluindo-se o último caso, devemos atribuir à total falta de diagnóstico de necessidades pois, segundo Boog (2002), é nesta fase que iremos detectar a demanda financeira e os recursos que serão disponibilizados ao treinamento a fim de suprir o déficit entre objetivo e realidade. E vai além ao afirmar que o diagnóstico de necessidades deve ser contínuo a fim de detectar qualquer defasagem a tempo de corrigi-la sem maiores perdas corporativas. Devemos também atribuir a essa questão a falta de

planejamento, onde o treinamento é aplicado de forma “relâmpago” e embasado no que é perceptível sob a ótica administrativa.

A **questão 9** é referente a **avaliação dos resultados**. E todos os nossos entrevistados responderam que o resultado da aplicação de T&D era positivo, porém, SP1 e RJ1 não sabiam afirmar o quanto deste resultado positivo era devido ao treinamento nem quantificá-lo (Avaliação Financeira) e nem qualificá-lo (Avaliação de Reação e Aprendizado), mas afirmaram, embasados nas percepções administrativas, que o T&D de seus colaboradores era o principal fator gerador de resultados benéficos para suas corporações. Particularmente SP1 afirmou que o resultado de T&D era intangível, visto que não havia como dimensionar o quanto do fator Mercado (concorrência) interferia nos lucros de sua empresa.

Já em SP2 e RJ2 os gestores não souberam afirmar o quanto a aplicação de T&D interferia nos resultados financeiros, porém, afirmaram que houve uma melhora expressiva por parte do aumento do conhecimento técnico, o qual é verificado através de entregas de tarefas, avaliações reativas (SP2 e RJ2) e avaliações de aprendizado (RJ2).

Já em SP3 e RJ3 nossos respondentes tangenciaram, respectivamente, os resultados a partir de um aumento de 25% na taxa de conversão (numero de clientes em potencial / numero de matriculas efetivadas) e a diminuição de 1% do *turnover*, isto é, o numero de clientes evasivos em relação a adesão de novos clientes, isto comparando-se o período pré-treinamento e pós-treinamento. Contudo verificou-se que a forma de avaliação qualitativa entre estas duas empresas é distinta, sendo em SP3 feita através de tarefas com prazos de entrega, avaliações de reação e aprendizado. Já em RJ3 verificou-se apenas uma avaliação baseada em normas e condutas, que avaliava o treinando (estagiário) a partir de seu comportamento.

Ao abordar sobre a avaliação dos resultados devemos considerar que SP3, diferentemente de RJ3, não utiliza uma pesquisa de diagnóstico de necessidades para a aplicação do treinamento na parte técnica, sendo ele aplicado de acordo com a crença, por parte de seu proprietário, de que o T&D é o fator principal para o sucesso empresarial.

Igualmente a SP3, embora sem nenhum embasamento quantitativo de resultados e um diagnóstico de necessidades, RJ2 atribuiu o sucesso de sua empresa no mercado Fitness ao T&D pelo motivo de ser a principal rede de academia em suas respectivas cidades, o que não era fato antes do investimento em Treinamento.

Como se não bastasse, **PRÓ- T&D** afirma que a avaliação de resultados em muitos casos são empíricos, ou seja, baseado em percepções, até mesmo quando há um pedido por parte desta empresa, e vai além ao afirmar que mesmo que, oferecendo as ferramentas de controle e avaliação, muitos acabam esquecendo ou abandonando estas ferramentas por julgarem desnecessárias.

Para essa questão ser discutida devemos: (A) **Atribuir o questionamento feito por Boog (2002):** (1) valeu a pena? (2) Os objetivos do treinamento foram alcançados? (3) O processo deve continuar? (4) Devemos fazer algumas alterações? (B) **Citar a colocação de Castro (2002)** que afirma que o processo de avaliação deve começar sempre com a identificação e o diagnóstico das necessidades de aprimoramento do desempenho organizacional e a escolha dos métodos de levantamento dos dados, que serão aplicados antes e depois do programa, e vai além ao afirmar que os benefícios devem ser atualizados, considerando-se a quantia economizada ou acrescentada (resultados financeiros) no ano posterior ao treinamento. Tão importante quanto às afirmações desses autores é a colocação de (C) **Referenciar Eboli (2002)**, que faz referência a Parry e

Kirkpatrick, que aplicam a avaliação do treinamento em 4 (quatro) níveis: (1) De Reação; (2) Aprendizado; (3) Aplicação; (4) Retorno sobre o investimento.

Somando-se as afirmações de todos os autores com o que afirmaram nossos entrevistados podemos concluir que em SP1, SP2, SP3, RJ1 e RJ2, o T&D é aplicado de forma aleatória, incompleta, onde o conteúdo e a avaliação dos resultados são embasados na percepção dos gestores destas empresas, salvando o que inviabiliza a validação dos resultados tangíveis que podem vir a ser mensurados, caso houvesse uma pesquisa de diagnóstico e levantamento de necessidades.

A **questão 10** indaga sobre **como são medidos** os resultados. Podemos afirmar que em SP1, SP2, RJ1 e RJ2 o resultado financeiro é apenas feito sob a ótica perceptiva de seus administradores.

Contudo em SP3 a métrica para diagnosticar o resultado financeiro só é verificada na área de vendas (recepção), visto que este é um dado de fácil tratamento. Esta métrica não é atribuída aos demais setores pois, como já dito na questão anterior, o treinamento não é embasado em um diagnóstico de necessidades, inviabilizando diretamente qualquer tipo de comparação, validação e avaliação quantitativa dos resultados, só podendo ser realizada, apenas, através de avaliações de reação e aprendizado (qualitativas), a qual efetivamente é aplicada aos seus colaboradores

Como dito em RJ2, nenhuma métrica ou avaliação dos resultados financeiros é realizada, sendo esta métrica aplicada as avaliações de reação e aprendizado.

Já SP2 não quantificou o resultado da aplicação de T&D ao nível de retorno financeiro, tendo sido feito a verificação da utilização igualitária em numero de clientes por unidade durante os finais de semana, ou seja, a empresa oferecia, aos finais de semana, a liberdade para que seus clientes utilizassem qualquer uma de suas três

unidades, porem foi verificado a maior circulação de clientes na matriz, ate mesmo por parte dos alunos das outras unidades. Servindo assim de métrica para verificar um suposto desvio no padrão de atendimento entre as unidades, o que após a implantação de T&D não foi mais verificado.

À RJ3, devemos atribuir o que foi dito na questão anterior sobre o *Turn Over* e a não realização de avaliação de aprendizado e de reação, mas sim uma avaliação de comportamento.

Nesta questão é clara a falta de planejamento e programação por parte da maioria dos gestores em aplicar o treinamento, isto porque Boog (2002) afirma que a questão de como avaliar todo o processo de T&D deve estar contido no planejamento e programação do mesmo, o que na maioria dos casos não foi verificado ou foi realizado de forma incompleta, e vai alem ao afirmar que o processo de avaliação e validação, dentre outros, faz referência a métrica utilizada para relacioná-los com os objetivos pré-estabelecidos, ou seja, se não há uma forma de medir os resultados é porque não há planejamento e, tão pouco, objetivos a serem alcançados. Logo, como não há planejamento para o alcance de metas é improvável que se tenha realizado uma pesquisa sobre o diagnóstico das necessidades.

Ao responderem a **questão 11** que visa obter informações sobre a **continuidade ou um programa de treinamento** os entrevistados afirmaram que sim havia um programa. Porém, apenas em RJ3 há um roteiro pré-estabelecido embasado em pesquisas de campo feitas com clientes e colaboradores em geral. Já nas demais empresas a percepção, por parte do coordenador, das necessidades, é o que dá continuidade ao treinamento.

O programa ao qual os entrevistados destas empresas se referem é o programa de estágio que, em todos os casos, as empresas dividem em níveis de acordo com a

apresentação de tarefas e realização de avaliações, que no caso da RJ3 é feito, como já dito, a partir de avaliações de comportamento, e de modo geral enquadram o estagiário em um determinado nível determinado de acordo com as diferentes gestões administrativas.

A essa questão devemos atribuir o que é dito por Carvalho (1988) a respeito dos princípios do treinamento aplicado ao aprendizado que, dentre outros, destaca o princípio da continuidade que embora, na maioria dos casos, sem o diagnóstico das necessidades e embasados, apenas, na percepção de seus aplicadores, é feito em SP2 e SP3 ao nível de formação acadêmica, contudo, sem um planejamento para o período pós-graduação.

A **questão 12** indaga **quem aplica os treinamentos**, e verificou-se que as empresas SP2, SP3 e RJ2 contratam agentes externos para aplicar treinamentos para seus colaboradores, quando não, esta e as demais empresas entravam em acordo com um colaborador para que este aplique o treinamento aos demais membros da equipe, ou destina essa função aos coordenadores das suas áreas específicas. Verificou-se em SP1 que, através de sorteios, a empresa destinava um número pré-determinado de colaboradores aos locais onde os treinamentos são realizados, como congressos e cursos, para que estes retornem com o material e conteúdo do treinamento para serem aplicados aos demais colaboradores

Podemos relacionar a essa questão o que nos é dito por Boog (2002) e Behmer (2002) ao discutir as diversas formas de aplicação de treinamento. Como as mais utilizadas por essas empresas podemos destacar: (1) ***On The Job***; (2) ***Palestras***; (3) ***Workshops***; (4) ***Multiplicadores***; (5) ***Mentoring***; (10) ***A distância***.

A **questão 13** trata do que gera a **necessidade de investimento em T&D** nestas empresas, e nossos entrevistados são unânimes quando afirmam que o fator principal de investimento em T&D é à necessidade de padronização do atendimento, visto que estas empresas possuem diversas unidades, quando não, a padronização da linguagem empresarial, a metodologia de aplicação dos produtos aos clientes (SP2, SP3, RJ1, RJ2 e RJ3), a preocupação com a concorrência (RJ3) e o fato de que investir no capital humano é mais lucrativo e do que investir em tecnologia de aparelhos novos que se tornam obsoletos com o tempo (RJ3). Estes são os fatores norteadores ao investimento em T&D.

Outros fatores que levaram ao investimento em T&D foram: (1) **A crença** que o treinamento é de fundamental importância para a saúde empresarial e seu conseqüente sucesso (SP3), (2) **Implantação de novos produtos** para seus clientes (RJ2), (3) **Necessidade de troca de informações** (RJ2), (4) **Alterações nos quadros de funcionários** (RJ3), (5) **Necessidade de criação de vínculos com os clientes** e conseqüente baixa na rotatividade empresarial. (RJ2 e RJ3).

Em relação a essa questão podemos atribuir o que é dito por Carvalho (1988), Behmer (2002), Boog (2002) e Eboli (2002) ao citar os principais fatores que influenciam a implantação de T&D pelas empresas: (1) **situação empresarial no mercado**; (2) **Racionalização administrativa**; (3) **Estágio de evolução empresarial**; (4) **Diminuição de custos operacionais**; (5) **Modificação do comportamento profissional**; (6) **Desenvolvimento do espírito de equipe**; (7) **Aprendizado coletivo**; (8) **Aquisição de habilidades** e; (9) **Educação corporativa**.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com o que foi verificado podemos concluir que as empresas alvo da pesquisa, não aplicam seus programas de Treinamento e Desenvolvimento de forma integral, ou seja, de acordo com a literatura, isto porque a avaliação dos resultados deve englobar: (1) **Avaliação financeira do retorno sobre o investimento**, (2) **Avaliação de aprendizado**, (3) **Avaliação de reação** (4) **Avaliação de comportamento** e a necessidade, vista pelo autor, de uma nova forma de avaliação, a (5) **Avaliação de mercado**, ou seja, o quanto a concorrência ou a implantação de uma ou mais novas empresas do mesmo segmento, interfere tanto negativamente quanto positivamente a curto, médio e longo prazo nos resultados de uma empresa.

Embasados nestes meios de avaliação podemos, mais uma vez, afirmar que T&D não é aplicado de forma correta, pois, na maioria dos casos, não há um diagnóstico de necessidades, fator gerador de metas a serem alcançadas, o que inviabiliza qualquer métrica e avaliação, pois não há o que comparar, afinal, não se sabe o verdadeiro objetivo do treinamento. O que nos leva a concluir que o Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores destas empresas é feito de forma: (A) **incompleta** e, na maioria dos casos, (B) **incompleta e aleatória**.

O que ocorre, e o autor é obrigado a fazer, é a distinção dos métodos errôneos de aplicação de T&D, pois unicamente em RJ3 verificou-se a utilização de uma pesquisa de diagnóstico das necessidades. Contudo, quando esta empresa avalia os resultados somente o faz avaliando o comportamento de seus estagiários e seu retorno sobre o investimento (avaliação financeira), não incorporando em suas métricas a avaliação de

aprendizagem e de reação, o que a faz ser incluída no grupo “A”, das empresas que aplicam T&D de forma incompleta.

Contudo, faz-se necessária a recomendação de que esta pesquisa seja repetida, em alguns anos, nas mesmas empresas, para averiguar o impacto desta publicação em suas administrações e que sejam investigadas novas empresas a fim de diagnosticar se em algum lugar do Brasil o T&D é aplicado de forma correta e completa.

REFERÊNCIAS

BARBOSA. D. G. Treinamento Seus Públicos e Seus Métodos. **in** BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena, **Manual de gestão de pessoas e equipes : Operações**. São Paulo : Editora Gente ed. 2002

BEHMER, S. I. O Processo de Treinamento. **in** BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena, **Manual de gestão de pessoas e equipes : Operações**. São Paulo : Editora Gente ed. 2002

BOOG G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento** ABTD /. – São Paulo : MAKRON books 2002

CARVALHO A. V. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo : Pioneira 1988

CASTRO A.P. Avaliação e Validação do Treinamento. **in** BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena, **Manual de gestão de pessoas e equipes : Operações**. São Paulo : Editora Gente ed. 2002

CHIAVENATO, I. . **Gestão de pessoas** Rio de Janeiro : Elsevier 2004

EBOLI, M. Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. **in: As pessoas nas Organizações**, Vários autores. São Paulo : Editora Gente, 2002

FARIAS E. de. **Capacitação Profissional e competências emergentes em cenário competitivo**. 2005. 5. Artigo (Educação Física) - Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro. 2005

FARIAS E. de. **A evolução da avaliação de resultados no treinamento empresarial: reflexões e sugestões**. 2002. 21. artigo (Educação Física) – Universidade Estácio de Sá. 2002

JC Online, sem autor: **Pioneirismo e Tradição III: Academias surgiram antes da era Cristã**, Jornal do Commercio, Editoria Caderno “C”, Recife, PE : 26.01.2001 Sexta-feira

NOVAES. J. de. **Ginastica de academia: Uma pesquisa histórico descritiva**, Rio de Janeiro : Editora Sprint 1990

MATOS, ROSSETO JR E BLECHER **Teoria e pratica da metodologia da pesquisa em Educação Física**, São Paulo : Editora Phorte., 2004

WEIL, P. e TOMPAKOW, R. . **O corpo fala** – São Paulo : Editora Vozes 1986

PEREIRA, M. M. S. **Academia: estrutura técnica e administrativa**. Rio de Janeiro : Editora Sprint 1996

JUNQUEIRA A. C. **Tendências em treinamento e desenvolvimento: Visão global e a realidade brasileira**. Novembro, 1998,3. Revista SerHumano : São Paulo 1998.

ROSEMBLUTH Hal F. & PETERS Diane Mcferris. **O cliente em segundo lugar** - São Paulo : Editora M books 2002.