

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
GLEIVA RIOS DE ARAÚJO FÉLIX

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO.

São Paulo

2006

GLEIVA RIOS DE ARAÚJO FÉLIX

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Planejamento e Gestão Estratégica da Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi.

Orientador: Prof. Dr. Hilário Ângelo Pelizzer.

São Paulo

2006

GLEIVA RIOS DE ARAÚJO FÉLIX

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO.**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Hospitalidade da Universidade Anhembi
Morumbi.

Aprovada em:

Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula

Prof. Dr. Carlos Tasso Eira DeAquino

Prof. Dr. Hilário Ângelo Pelizzer

Agradecimentos

A realização desta pesquisa não seria possível sem o apoio de algumas pessoas que contribuíram decisivamente para sua finalização.

A Deus, pela sua infinita bondade.

Ao meu esposo, Maurício Jacques, cujo carinho, paciência, completa compreensão e apoio, foram essenciais em todas as fases da elaboração desta dissertação.

À minha mãe, M^a Glades Rios de Araújo Félix, e à meu pai, José Mardônio Félix Silva pelo incentivo contínuo mesmo morando em outra cidade.

À minha irmã, Gleiciane Rios de Araújo Félix, pelo constante incentivo, carinho, cobrança, apoio e colaboração.

À minha avó, M^a Alda Rios de Araújo, por suas palavras carinhosas e incentivadoras.

À minha amiga, Andréa Nakane, pelo apoio, cobrança, incentivo primordiais.

À minha amiga, Rosvita Grabner, pelo incentivo de sempre.

Aos meus amigos, Marta e Danúzio Pinheiro, pelo apoio, palavras e incentivo.

Aos funcionários da empresa estudada, que contribuíram com a pesquisa.

À Prof^a. Sênia Bastos, por todas suas contribuições e apoio presente durante o programa de mestrado.

Ao Prof. Hilário Ângelo Pelizzer, pela sua orientação, apoio indispensáveis para a realização desta dissertação.

“Eu nunca ensino meus alunos; eu apenas tento prover condições em que eles possam aprender”

Albert Einstein.

RESUMO

A análise da educação corporativa foi o objeto de estudo desta pesquisa que teve como meta principal caracterizar o processo de capacitação profissional numa empresa aérea. O estudo abrangeu a premissa da educação nas organizações, aqui chamada de Voa Brasil. Tratou-se de uma pesquisa empírica exploratória que foi dividida em três fases, sendo a primeira composta do levantamento bibliográfico e documental; a segunda fase foi composta da coleta de dados e sistematização, definição do universo de pesquisa e amostragem de quem seriam os entrevistados. Dessa feita, envolveu os instrutores, coordenadores, diretoria e agentes de aeroportos treinados e que ingressaram na empresa Voa Brasil nos últimos três anos. Na última fase da pesquisa foi feito o levantamento dos dados e análise e interpretação dos mesmos para o estudo de caso. Constatou-se que a importância fundamental foi aliar a estratégia educacional às estratégias organizacionais e utilizá-las como meio de desenvolvimento humano face à administração de recursos humanos. Percebeu-se no programa de formação de agentes de aeroportos e da sala *vip* da empresa a aplicação do ciclo de desenvolvimento, com o levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação do programa, averiguando todas as fases do ciclo, como contribuinte do processo de gestão educacional. A aplicação dos questionários resultou nas considerações dos mesmos sobre o programa de formação inicial e o ambiente de acolhimento vivenciado por estes. Os funcionários demonstraram por meio das respostas dos questionários que o ambiente proporcionado aos mesmos contribui com o acolhimento e valorização por parte da empresa durante o programa de ingresso na empresa e estimula a interação entre os envolvidos. A observação participativa natural contribuiu e facilitou a análise e interpretação dos dados vivenciados nessa pesquisa.

Palavras-chave: Administração de recursos humanos, educação corporativa, treinamento.

ABSTRACT

The analysis of corporate education was the object of this research aimed at characterizing the process of professional qualification at an airline. The study covered the premise of education in an organization named Voa Brasil. This explanatory empirical research was divided into three parts. The first part covered bibliographical and documentation reviews. The second one was composed of data collection and organization, population and sample size definition. Instructors, coordinators, top executives, and skilled airport agents working for Voa Brasil for at least three years were among the respondents. The last part of the research comprised data summarization, analysis, and interpretation for the case study. The key finding of this research is the importance of aligning both the educational and the organizational strategies, using them as a means of human development in the human resources management. It was found that in the company's Airport and VIP Room Agent training program the development cycle, encompassing the program requirements, planning, execution, and assessment, was duly applied and contributed to the educational process to a great extent. During field work, while responding to the questionnaire, respondents mentioned the friendly atmosphere they experienced during the initial training program. Through the questionnaire answers, employees demonstrated that the good environment provided by the company made them feel welcomed and valued by the organization and further stimulated their interaction with other participants. The natural and active observation contributed to this research and made the analysis and interpretation of the data much easier.

Key words: Human Resources Management, Corporate Education, Training.

Lista ilustrações

Ilustração 1 Atividades realizadas no aeroporto.....	69
Ilustração 2 Interação aeroporto e companhia aérea.....	70
Ilustração 3 As dimensões da hospitalidade.....	83
Ilustração 4 Ciclo de desenvolvimento.....	95

Lista de gráficos

Gráfico 1 Sexo dos entrevistados.....	77
Gráfico 2 Estado civil dos entrevistados.....	77
Gráfico 3 Faixa etária.....	77
Gráfico 4 Escolaridade.....	77
Gráfico 5 Planejamento do treinamento.....	77
Gráfico 6 Instrutores que seguem o plano de aula.....	78
Gráfico 7 Recursos audiovisuais mais usados.....	79
Gráfico 8 Técnicas para treinamento.....	79
Gráfico 9 Disposição das cadeiras em sala de aula.....	80
Gráfico 10 Uso de avaliação de reação.....	80
Gráfico 11 Conhecimentos necessários ao facilitador.....	81
Gráfico 12 Habilidades essenciais ao facilitador.....	82
Gráfico 13 Atitudes essenciais ao facilitador.....	82
Gráfico 14 Sexo dos funcionários entrevistados.....	85
Gráfico 15 Faixa etária dos agentes de aeroportos e sala <i>vip</i>	85
Gráfico 16 Escolaridade.....	85
Gráfico 17 Tempo de empresa.....	85
Gráfico 18 Acolhimento no programa de integração.....	86
Gráfico 19 Participou de outros programas de treinamento.....	86
Gráfico 20 Percepção dos entrevistados sobre o planejamento do treinamento...	86
Gráfico 21 Disposição das cadeiras em sala de aula.....	87
Gráfico 22 Participação de treinamentos em ambiente externo a sala de aula.....	87
Gráfico 23 Técnicas para treinamento mais utilizadas.....	88
Gráfico 24 Recursos audiovisuais mais utilizados.....	88
Gráfico 25 Relação facilitador-aprendiz.....	89

Gráfico 26 Interação com outros funcionários durante o treinamento.....	89
Gráfico 27 Contribuição do instrutor para a interação entre os funcionários.....	89
Gráfico 28 Percepção do ambiente de treinamento entre os aprendizes.....	89
Gráfico 29 Uso de avaliação de reação.....	89
Gráfico 30 Formas de avaliação.....	90
Gráfico 31 Palavras-chave que indicam acolhimento no treinamento.....	90
Gráfico 32 Conhecimentos essenciais ao facilitador – visão do funcionário.....	91
Gráfico 33 Habilidades essenciais ao facilitador - visão do funcionário.....	92
Gráfico 34 Atitudes essenciais ao facilitador - visão do funcionário.....	92

Lista de tabelas

Tabela 1 Diferenças entre a pedagogia e a andragogia.....	51
Tabela 2 A evolução dos modais de transportes.....	62
Tabela 3 A organização em transição.....	65
Tabela 4 Treinamento convencional x Educação corporativa.....	96

Lista de abreviaturas e siglas

RH – Recursos Humanos.....	32
ANAC – Agência Nacional da Aviação Civil.....	72
IATA – <i>International Air Transport Association</i>	72
OACI – Organização da Aviação Civil Internacional.....	72

SUMÁRIO

Introdução	11
Capítulo 1 – Administração de Recursos Humanos	24
1.1 Aspectos históricos em administração de recursos humanos	24
1.2 Divisão social do trabalho.....	27
1.3 Gestão estratégica de pessoas	31
1.4 A importância do capital intelectual	36
Capítulo 2 – Educação Corporativa.....	40
2.1 Aspectos históricos: Do treinamento à educação corporativa	40
2.2 O processo de aprendizagem	47
2.3 A importância da andragogia no processo de treinamento empresarial.....	49
2.4 Ciclo de desenvolvimento: Levantamento de necessidades de treinamento	52
2.5 Ciclo de desenvolvimento: Planejamento	54
2.6 Ciclo de desenvolvimento: Avaliação	57
Capítulo 3 – Aspectos da educação corporativa: Estudo de Caso e análise dos resultados em uma empresa de transporte aéreo.....	59
3.1 A educação na empresa aérea	59
3.2 O recrutamento e seleção na empresa Voa Brasil	71
3.3 A Integração na chegada do novo colaborador.....	73
3.4 A preparação dos instrutores	75
3.5 Análise e interpretação de resultados	76
Considerações finais	94
Referências bibliográficas	101
Bibliografia.....	110
Apêndice: 1 – Questionário para os facilitadores (instrutores)	120
Apêndice: 2 – Entrevista.....	123
Apêndice: 3 – Questionário para Agentes de Aeroportos e da Sala <i>Vip</i>	124

Introdução

As empresas, visando otimizar sua produtividade, bem como, tornar-se competitivas no mercado, procuraram capacitar e desenvolver seus funcionários para que estes pudessem por em prática as competências específicas para suas áreas de trabalho. Tal situação das organizações exigiu a abordagem da educação corporativa, a qual contempla a gestão da educação no ambiente macro-organizacional, situação presente em diversos segmentos empresariais, com o foco em resultados para a empresa e funcionários.

Os programas de educação corporativa se destacam como um sistema de desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhados às estratégias dos negócios. As empresas passam a ter parceiros fundamentais no processo de mudança dentro das organizações, a educação voltada para a empresa é evidenciada como poderosa fonte de vantagem competitiva. A busca pelo auto-desenvolvimento das pessoas e a conscientização da necessidade de aprendizagem contínua, leva as organizações a se comprometerem com a educação de seus funcionários, implantando sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, postura e habilidades. As empresas buscam alinhar as pessoas as estratégias organizacionais por meio da educação corporativa. (EBOLI, 1999)

São objetos de estudo dessa pesquisa: A administração de recursos humanos, a valorização das pessoas na empresa, o ciclo de desenvolvimento educacional na empresa - desde o levantamento das necessidades de treinamento, planejamento do programas de formação profissional, execução até a avaliação dos programas de treinamento - e o estudo desses objetos no programa de desenvolvimento profissional numa empresa área, especificamente de agentes de aeroportos.

Entende-se por agentes de aeroportos, os funcionários que trabalham para companhias aéreas em contato direto com os clientes no aeroporto, na área operacional. Suas funções contemplam trâmites referentes ao atendimento de passageiros, como conferência de documentação e despachos de bagagens, embarque e desembarque de clientes dos vôos, gerenciamento de informações de chegadas e partidas de vôos, administração de situações de crise (atrasos, cancelamentos de vôos, venda de assentos acima da capacidade da aeronave).

O desafio da educação corporativa em desenvolver o conhecimento humano, parte sobretudo de esforços da administração de empresas e mais especificamente da administração de recursos humanos, que orientada aos objetivos da corporação, visa alcançar os melhores níveis de produtividade de seus funcionários, gerenciando as necessidades de aprendizagem, o desenvolvimento de soluções e o conhecimento na empresa.

A temática da pesquisa visa a possível contribuição para empresas de pequeno, médio e grande porte, que passam pelo processo de mudança motivada por: necessidade de profissionalização; rápido crescimento num mercado em expansão; ingresso de novas tecnologias e pelo nível de qualidade em serviços exigido pelo mercado.

Essas características são pertinentes ao contexto organizacional, contudo os diferentes segmentos empresariais apresentam suas peculiaridades, como por exemplo, no sistema turístico, que por sua vez, possui uma dinâmica que requer profissionalização e competência específica, no que tange as atividades desempenhadas pelo setor, tais como: planejamento, transporte, entretenimento, alimentação, hospedagem e suporte ao viajante como um todo. As companhias aéreas participam do subsistema de transporte e contribuem com os outros modais para a expansão do setor.

O desenvolvimento de um transporte rápido e eficiente contribuiu para o crescimento do transporte aéreo, com vôos que atingem médias e longas distâncias, em um setor marcado pela competitividade tanto entre companhias aéreas quanto entre outros meios de locomoção. Atualmente oferece preços e serviços que se comparado a outros tipos, tornam-se bastante atraentes. Embora o crescimento desse sistema de transporte obtivesse grande contribuição dos avanços tecnológicos, os serviços demandaram grande envolvimento humano nas operações de uma companhia aérea, daí a necessidade de valorização e desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

Justificando-se um dos motivos que levaram a realização da pesquisa, faz-se necessário comentar sobre a necessidade de treinamento e desenvolvimento para empresas prestadoras de serviços conforme expõe Theobald (2001, p.466):

Devido ao alto grau de envolvimento humano no processo de serviço, a atual falta de mão-de-obra competente tem implicações maiores para a indústria global:

- Coloca a indústria global numa posição em que deve competir com muitas outras indústrias para se tornar o “empregador preferido”.
- Constitui uma ameaça significativa à sustentabilidade, pois a falta de pessoal bem treinado e gerentes competentes impede drasticamente a habilidade da indústria global de competir e colaborar.
- Assinala o papel significativo da educação e provedores de treinamento para assegurar a sobrevivência e prosperidade da indústria global.

A capacitação de pessoas tem importância significativa no desenvolvimento humano que será refletido nos resultados empresariais, devendo esta ser implementada sempre que necessário, atendendo a demanda, por levantamentos específicos de necessidades e/ou por uma necessidade de mercado.

Essa pesquisa pode gerar uma contribuição para as empresas do segmento de transporte aéreo, empresas dos mais diversos segmentos, bem como para estudos acadêmicos, visto que se pretendeu realizar uma análise descritiva de informações referentes à administração e desenvolvimento de recursos humanos e o treinamento e educação na empresa.

O objetivo principal desta pesquisa é caracterizar o processo de capacitação profissional numa empresa aérea, desenvolvido por meio da educação corporativa, dada importância para o atual contexto de gestão estratégica das empresas, que passam por processos de inovação e mudança. Assim a dissertação aborda aspectos da administração de recursos humanos e todo o processo de capacitação na empresa aérea estudada.

Destacaram-se como objetivos específicos propostos desta pesquisa:

- Apresentar o ciclo de desenvolvimento de treinamento: desde o levantamento de necessidade ao processo de avaliação.
- Destacar a importância dos pressupostos pedagógicos e andragógicos no processo de aprendizagem empresarial.
- Caracterizar o processo de capacitação das pessoas que trabalham na empresa estudada.
- Identificar o perfil dos instrutores da empresa aérea estudada.
- Levantar os aspectos da atividade sob a ótica dos instrutores.
- Identificar as considerações dos funcionários treinados sobre o ambiente de educação da empresa.

Frente a este contexto procurou-se responder a seguinte problemática na pesquisa: Como os funcionários percebem o acolhimento da organização durante o período do programa inicial de formação profissional, desenvolvido pela área de gestão educacional na empresa aérea?

A partir dos objetivos expostos e da problemática em questão, alguns pressupostos foram elencados:

- A aprendizagem e desenvolvimento das pessoas estimulam a interação entre os envolvidos;
- A educação corporativa contribui para que as pessoas se sintam valorizadas na empresa;
- As pessoas se sentem acolhidas pela empresa por participarem de programas de treinamento.

Justifica-se a escolha do tema - Educação corporativa: um estudo de caso em uma empresa de transporte aéreo - devido à importância que tem sido concedida ao desenvolvimento humano no ambiente corporativo. A dimensão humana e o foco no seu desenvolvimento como gerador de resultados para a empresa é um fato que é observado pelas empresas, principalmente quando em processo de mudança organizacional.

Percebe-se que no Brasil, as empresas pós anos noventa voltaram-se para o processo de mudança que enfrentariam naquela ocasião, como inovações tecnológicas, políticas e principalmente econômicas, assim a área de treinamento e desenvolvimento humano das organizações começou a se adequar às novas exigências provocadas no fim do século XX, organizações que tinham a capacidade de renovação e de tornar-se uma organização que aprende continuamente.

No caso da empresa estudada nesta pesquisa, não foi diferente, o processo de mudança e constante profissionalização envolvida num mercado competitivo como é o setor turístico também foi evidenciada. A busca das empresas aéreas brasileiras para se manterem competitivas no mercado, assim como a demandante expansão, causou uma busca continua pela capacitação profissional dos colaboradores.

A área de treinamento nas empresas nem sempre foi percebida na cultura das organizações como uma área geradora de investimento e sim como uma área de custos, entretanto devido a necessidade de funcionários capacitados, muitas organizações resolveram investir na aprendizagem, assim surgindo os centros de

treinamento e desenvolvimento, com as mais diversas denominações (academias, institutos e universidades corporativas...) com o intuito de especializar e qualificar a mão de obra existente ou admitida nas empresas. Assim, o treinamento na empresa, deve ser uma área geradora de recursos para melhorar os processos de produção, maximizar resultados e, conseqüentemente, aprimorar a cultura organizacional da empresa.

Estando inserida na empresa em que realizei a pesquisa, o processo foi facilitado, o que provavelmente aconteceria de forma diferenciada a um outro pesquisador que não tivesse inserido no contexto, devido à participação constante durante os treinamentos, a possibilidade de tomadas de decisões pertinentes a esta área de atuação e a facilidade de realizar as etapas do processo metodológico.

O assunto abordado, apesar de ser recente, é tema de vastas pesquisas em treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. Autores como Peter Senge, Peter Drucker, Frank Go, Chiavenato, Meister e Éboli, abordam o tema com bastante autonomia. Peter Senge expressam e defendem a necessidades de mudanças, adaptações e conseqüentemente de aprendizagem contínua. Frank Go que aborda o turismo no âmbito global e sua busca constante pela expansão da educação e formação na área. Chiavenato com sua origem na administração e especialização na administração de recursos humanos eleva o nível de discussão do tema desenvolvimento humano. Meister e Eboli discutem em âmbito internacional e nacional, concomitantemente, a Educação corporativa.

Atualmente, os profissionais estão em uma fase de obtenção de um número elevado de informações que precisam ser transformadas em conhecimento e em competências essenciais para o desenvolvimento humano na organização. Determinadas empresas exigem e incentivam a formação acadêmica para colaborar com o nível de conhecimento da empresa e poder gerar resultados a longo, médio e curto prazo.

Para discutir a temática da pesquisa é relevante destacar o aspecto histórico da necessidade de treinamento e desenvolvimento das pessoas nas empresas. É plausível compreender que a necessidade de treinamento antecede a era da informação. Segundo Vergara (2000), já na sociedade pré-industrial havia a pratica de ensinamento entre o mestre e aprendiz, visto que o mestre passava ao aprendiz todos os ensinamentos obtidos e vivenciados ao longo dos anos, como por exemplo o artesão. Já na sociedade industrial, percebem-se as alterações nas relações

familiares se comparadas à sociedade agrícola e ainda é visível a necessidade de padronização e organização do trabalho, assim como especialização nas atividades do trabalho. A visão mecanicista presente na sociedade fabril é percebida como limitadora, gerando um trabalhador incapaz de enxergar além máquina, como já demonstrado por Charles Chaplin no filme “Tempos modernos”.

Conforme afirma Meister (1999, p.20):

Tradicionalmente nas empresas norte-americanas o foco do treinamento dos funcionários tem sido a atualização de qualificações e experiências profissionais. Surge então a necessidade de aprimoramento das pessoas. A partir dos anos 50, 60, e 70, empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer seu trabalho melhor. Algumas empresas criaram infra-estruturas educacionais dentro das organizações, estas proliferaram em todo o país e ficaram conhecidas como universidades corporativas, institutos, academias corporativas. O objetivo é manter os profissionais a par dos acontecimentos, atualizados.

Na sociedade das organizações que necessitam de informação, o conhecimento é algo inerente e necessário ao ser humano. Os funcionários que estão nestas organizações precisam conhecer o negócio da empresa e entendê-lo como sistema. Cada vez mais se aproveitam as pessoas para as mais diversas funções na empresa. Para tantas mudanças no processo organizacional, surge a busca pela aprendizagem nas empresas para superação das mais diversas mudanças. Quatro ou cinco anos como cita Drucker, a seguir, já se transforma em períodos mais curtos devido ao processo avançado de necessidade de inovações.

Para Drucker (2000, p.7):

Por toda a história os artesãos que aprenderam um ofício após cinco ou sete anos de aprendizado teriam aprendido já na idade de dezoito ou dezenove anos de tudo que eles precisassem saber durante toda sua vida. Na sociedade das organizações, entretanto, é mais seguro supor que qualquer indivíduo com qualquer tipo de conhecimento terá que adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos sob pena de tornar-se obsoleto.

Alguns especialistas da atualidade no assunto, como Peter Drucker (2000) e Peter Senge (2002) salientam sempre que a habilidade da empresa de estar em constante processo de mudança e aprendizado contínuo é uma das únicas vantagens competitivas para as empresas. O investimento de algumas empresas em programas de treinamentos, que não focam a verdadeira demanda das organizações, é percebido como custos e funcionam como tal, visto que não

agregam valor aos objetivos das empresas e não podem ser aplicados pelos funcionários no dia-a-dia em suas funções.

De fato Mundim e Ricardo (2004, p. 96) afirmam que:

Por não possuir uma estratégia de educação corporativa definida, muitas empresas investem tempo e dinheiro em programas miraculosos que prometem ser a panacéia para todos os problemas de aprendizado da firma. "Isso" faz com que a educação continuada pareça ao empregado uma seqüência de modismos, sem propósitos evolutivos ou fio de continuidade. "Isso" também explica o fracasso de muitos projetos, o desperdício de investimento e trabalho, e a descontinuidade de propósitos.

As transformações que ocorrem nas empresas estão diretamente ligadas com as pessoas que dela fazem parte, os funcionários. Num contexto mais específico e competitivo, as empresas necessitam de pessoas capacitadas e conhecedoras dos objetivos da empresa. Um cliente de grande valor para o crescimento e competitividade da organização é o cliente interno ao qual se dá a verdadeira necessidade de investimento no seu desenvolvimento.

As pessoas compõem o princípio ativo da organização, por isso é necessário tornar as empresas mais atentas às pessoas que dela participam e que ajudam severamente a gerar melhores resultados. Quando ocorre essa verdadeira preocupação, os funcionários passam a colaborar eficazmente com a organização e as pessoas demonstram no dia-a-dia de uma organização o reflexo do tratamento que as mesmas recebem, conforme expõe Chiavenato (1999).

O processo educativo na empresa pertence a um ciclo de desenvolvimento contínuo. Pessoas bem treinadas e desenvolvidas contribuem para o alcance dos objetivos das organizações e para tanto o bem-estar do cliente interno é destacável no ambiente de desenvolvimento. O processo de treinamento e desenvolvimento inicia-se por meio do levantamento de necessidades de melhorias, prossegue para o planejamento do treinamento, deve ser exequível e avaliado continuamente.

As organizações que aprendem frente a inúmeras mudanças que ocorrem nas empresas em geral e aqui em específico nas empresas aéreas, exigem pessoas capacitadas para o desenvolvimento profissional e pessoal. Aqui se aborda a hospitalidade no ambiente de educação corporativa com o foco principal no ambiente de acolhimento que deve ser proporcionado ao funcionário da corporação no momento de treinamento e desenvolvimento. Montandon (2003, p. 132) destaca:

A hospitalidade é uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis. Homero havia estabelecido regras fixas da

hospitalidade e o seu desenvolvimento, desde o instante em que um visitante chega à casa do anfitrião até o momento de sua partida. Tal cena se decompunha em uma série de microcenas, incluindo, entre outras: a chegada, a recepção, o ato de se acomodar, festejar, dizer seu nome e sua pátria, se deitar, se banhar, a entrega dos presentes, as despedidas.

Nas empresas também é necessário cumprir regras e aprender a conviver com pessoas com as mais diferentes características e competências. No ambiente de treinamento é possível especificar todo o processo de hospitalidade citado por Montadon, desde o momento que os colaboradores chegam ao local de treinamento (casa), a acomodação (sala de treinamento, auditório, ambiente ao ar livre) até as despedidas (encerramento do treinamento).

Para Camargo (2002, p. 8):

[...] A assunção da hospitalidade enquanto objeto de pesquisa significa aceitar tanto o risco como a oportunidade derivados da ambigüidade do termo, na medida em que o termo induz duplo movimento epistemológico do conhecimento sobre os meios de hospedagem e restauração, um primeiro de distanciamento crítico e um segundo de reaproximação crítica. [...] O segundo, de reaproximação crítica, permite que se percebam todas as instâncias concretas envolvidas com o receber humano, num primeiro momento, no plano da recepção turística e, num segundo momento, em todas as circunstâncias do fazer humano objetivamente envolvidas com o ato de receber pessoas.

É neste segundo sentido epistemológico da hospitalidade que também se justificou o impulso da pesquisa, pois se sabe a evidência do recebimento de pessoas no ambiente privado a exemplo da casa; e no ambiente comercial inicialmente os meios de hospedagens hoteleiros, entretanto perceber o sentido da hospitalidade presente da educação nas organizações, tornou-se desafio.

Entende-se por hospitalidade a qualidade de ser hospitaleiro e com aquele que acolhe com satisfação (os hóspedes), conforme Ferreira (2000, p. 368). Nesta faz-se a relação do hóspede com todos que foram, são e serão capacitados, ou seja, os funcionários em treinamento e como anfitrião todos que os acolhem no processo de ensino-aprendizagem, instrutores, coordenadores, ou seja, funcionários que trabalham na área de recursos humanos de uma empresa área, atualmente denominada de gestão de pessoas.

Para Gramigna (1994, p.40):

Estamos esquecidos das coisas simples e óbvias. Temos dificuldades em identificar, nas pequenas coisas, a oportunidade de

experimentar a alegria. Em resposta a esta tendência, nós, profissionais, que temos por missão ajudar o ser humano em sua trajetória nas empresas e na vida, estamos procurando formas de adequar nossos programas às necessidades das pessoas.

Gramigna que foi referencial na decisão do tema, expõe a necessidade de adequar os programas de treinamento e desenvolvimento nas empresas as necessidades das pessoas, principalmente com o uso de jogos. Este pode ser um dos pressupostos da hospitalidade no ambiente de educação corporativa, visto que há grande integração entre os participantes da atividade e maior abertura para facilitar a aprendizagem. De fato, é possível perceber o quão importante é a valorização dos funcionários na administração de recursos humanos e como se dá o processo de aprendizagem adequado aos propósitos das empresas. A gestão de pessoas na educação corporativa revela a preocupação com os funcionários e ainda com os resultados para a organização, visando aspectos da hospitalidade no dia-a-dia corporativo.

O procedimento metodológico a seguir serve como guia orientador para esta pesquisa. Assim, o estudo iniciou-se com uma pesquisa empírica exploratória que segundo Gil (1996, p. 45), tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. É por meio da pesquisa que se busca resposta ao problema enunciado e aos objetivos que, detalhada em três fases, foram assim divididas: pesquisa exploratória por meio do levantamento bibliográfico e documental; coleta de dados por meio da observação sistemática; amostragem; coleta de dados por meio dos questionários, entrevistas e análise dos resultados do estudo de caso.

A primeira fase da pesquisa envolveu o levantamento bibliográfico buscando livros, revistas, teses que abordassem a temática da pesquisa. Assim como notícias por meio eletrônico o que facilitou os estudos e o delineamento do assunto. Foi possível encontrar livros sobre educação, treinamento, educação corporativa, jogos, dinâmicas, técnicas de apresentação e hospitalidade.

Esta fase auxiliou na elaboração dos aspectos teóricos para a pesquisa e na preparação dos objetivos e problemática da pesquisa. Também foi possível detectar nesta etapa, por meio do levantamento bibliográfico, que aspectos da hospitalidade no ambiente de educação corporativa ainda não haviam sido explorados, fortalecendo o estudo e interesse pela pesquisa.

Outro aspecto que contribuiu para a efetivação e elaboração do problema e pressupostos foi o fato da pesquisadora lecionar uma disciplina intitulada: desenvolvimento e formação de talentos, que aborda o assunto da pesquisa treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. Além disso, a técnica e observação participativa natural foi um item de verificação e levantamento de dados e fatos referentes ao desenvolvimento da pesquisa conforme definida por Lakatos (2001, p.125).

O interesse em descobrir o que os alunos na qualidade de funcionários da empresa, consideram como aspectos da hospitalidade no ambiente de aprendizagem corporativo, foi despertado pela possibilidade de valorização destes quando participam de programas de treinamento da empresa. Como característica do estudo de caso, foi escolhida uma só organização para uma avaliação mais detalhada. Foi definida como estratégia de pesquisa que se tratava tanto de uma pesquisa qualitativa bem como quantitativa.

Realizou-se um levantamento de documentos da empresa e analisaram-se os dados bibliográficos e documentais colhidos reafirmando o problema e pressupostos que conduziram a pesquisa. Foi possível definir que a pesquisa seria composta também de um estudo de caso com foco na educação corporativa de uma empresa aérea. Esclareceu-se que seria usado nome fictício para a empresa escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa, com o intuito de preservá-la no anonimato. Qualquer semelhança com outra organização será mera coincidência. Chamar-se-á a empresa na pesquisa de Voa Brasil.

Ainda nesta fase da pesquisa, foram analisados documentos da empresa estudada como dados sobre o perfil dos colaboradores, como sexo, nível de escolaridade, tempo de empresa, número de funcionários treinados na área de aeroportos, investimento contabilizados para o desenvolvimento de funcionários que trabalham no *check in* e na sala *vip* nos aeroportos que foram treinados no último ano. Os dados obtidos nesta etapa contribuíram para a evolução de todos os três capítulos.

Na segunda fase da pesquisa, usou-se o procedimento de coleta de dados por meio da técnica de observação. Em geral, os autores comentam que todas as pessoas observam para formularem suas próprias conclusões. Dencker (2002, p. 145) complementa que como método de coleta de dados a observação permite ao pesquisador obter informações sem que seja necessária a colaboração de grupos ou

peessoas. Assumi o papel de investigadora indireta, participando de treinamentos inovadores que incluíam palestra interativa ou se utilizava do teatro para transmissão do conteúdo. Intitulou-se como investigadora indireta, devido ao fato que os observados desconheciam tal função da pesquisadora.

Foram observados os treinamentos realizados por mim e por outros facilitadores em diversos programas de treinamento corporativos, seja como consultores e instrutores dos treinamentos corporativos, ou como treinandos, cooperou para a prévia análise da hospitalidade no ambiente corporativo de desenvolvimento. Tais observações foram usadas para priorização de pontos relevantes para o contexto do trabalho que serão explanados no capítulo 2 e 3 da pesquisa. O fato de trabalhar na mesma organização, facilitou o enfoque desse estudo de caso num evento contemporâneo como caracteriza Benbasat apud Dias , já que o estudo do tema educação corporativa em uma empresa aérea é algo contemporâneo e que se deve discutir bastante.

Nesta fase, definiu-se a amostragem a ser pesquisada tanto dos instrutores quanto dos funcionários treinados. A amostragem a ser utilizada é do tipo probabilística por área em duas etapas. Dencker (2000, p. 178), explica que neste caso selecionam-se as áreas de amostra em um primeiro momento e a seguir sorteiam-se amostras dentro das áreas escolhidas. Definiu-se, então, que em meio ao universo de 100 instrutores que trabalham para a empresa estudada desenvolvendo suas atividades na área de treinamento, foram questionados (Vide Apêndice 1 – Questionário) aqueles que ministraram treinamentos para os funcionários de check in e da sala vip nos últimos três anos na cidade de São Paulo, que totalizou 23 profissionais. Em seguida, sorteu-se uma porcentagem dessa amostra no total de até 74% desses profissionais. O grupo de instrutores selecionados que atuam em São Paulo da empresa respondeu a um questionário e entrevista, visando averiguar os objetivos e pressupostos da pesquisa.

Fez-se uso do mesmo tipo de amostragem, probabilística por área em duas etapas, para a entrevista (Vide Apêndice 2 – Entrevista) com o intuito de investigar sobre as considerações dos instrutores envolvidos com os treinamentos dos funcionários de check in e da sala vip a respeito da hospitalidade na educação corporativa. Para esta entrevista acrescentou-se na probabilidade não somente os instrutores, mas também os coordenadores de treinamento e diretoria. No total de 26

profissionais da diretoria de recursos humanos como é denominada a área, sorteou-se uma porcentagem de até 74% dos profissionais envolvidos.

Determinou-se a amostragem dentro de um universo de 7000 funcionários treinados que trabalham nos aeroportos da empresa estudada na pesquisa para aplicação do questionário aos funcionários treinados. Foram escolhidos colaboradores que trabalham na área de atendimento a clientes, específicos de check in e da sala vip (sala para atendimento a clientes que viajam com maior frequência) e que receberam treinamento de formação (quando entram na empresa) ou treinamento de reciclagem, nos últimos três anos na empresa aérea pesquisa. A partir desta delimitação fez-se uso da amostragem por cotas, que segundo Dencker (2000, p.179) é o método não-probabilístico mais utilizado e em que o entrevistador é quem faz a seleção dos respondentes para cobrir suas cotas, dentro de uma área específica.

Na terceira fase foi realizado o levantamento dos dados já predeterminados e análise e interpretação dos resultados do estudo de caso. O levantamento, segundo Lakatos (2000, p. 127), consiste na coleta de dados referentes a uma dada população a partir de uma amostra selecionada dentro de critérios estatísticos. O objetivo do levantamento foi colher dados para avaliar os pressupostos da pesquisa estabelecidos anteriormente. Para esta pesquisa foram utilizados questionários e formulários de avaliação de reação de treinamentos da empresa estudada.

Nesta pesquisa, os questionários foram aplicados aos instrutores pela amostragem anteriormente definida resultando num total de 17 profissionais, o mesmo continha questões abertas e fechadas e tinham o objetivo de identificar o perfil dos facilitadores (Vide Apêndice 2 – Entrevista). Um segundo questionário colaborou com o desenvolvimento do estudo de caso, o mesmo foi aplicado a 17 funcionários que exerciam a função de instrutores e coordenadores. O questionário teve característica estruturada (Vide Apêndice 1 – Questionário). Um terceiro questionário (Vide Apêndice 3 – Questionário) foi aplicado ao universo de funcionários que já participaram do programa inicial de formação com o objetivo de averiguar os dados, comparando-os com os questionários aplicados ao grupo de instrutores e coordenadores.

As avaliações de reação que foram aplicadas por alguns instrutores também serviram para esta fase da pesquisa, visto que são preenchidas pelos funcionários pós término dos treinamentos. Estas avaliações de reação colaboraram com o

desenvolvimento dos tópicos que foram abordados no capítulo 3 da dissertação. Todas as fases colaboraram para o desenvolvimento das etapas previstas no estudo de caso por meio da análise e interpretação dos dados anteriormente obtidos.

A estrutura do trabalho ficou dividida em três capítulos. No Capítulo 1 da dissertação contempla a administração de recursos humanos com o intuito de contextualizar a pesquisa dentro de um cenário atual, marcado pela globalização e mudança nas organizações. No capítulo 2, abordou-se o desenvolvimento humano na empresa. Pretendeu-se neste capítulo, explanar sobre os aspectos históricos desde o termo treinamento e seus significados até a atual educação corporativa, somando-se a isto, fez-se necessário esclarecer a importância da andragogia, isto é, o ensino para adultos, no ambiente de aprendizagem organizacional. Em seguida foram explicadas as fases do processo de treinamento na educação corporativa que são cíclicas, desde o levantamento de necessidades até o processo contínuo de avaliação e o gerenciamento do conhecimento no ambiente organizacional.

O capítulo 3 envolveu o estudo de caso e a análise e interpretação dos resultados dos procedimentos metodológicos. Nesta fase foi descrito a estrutura da empresa Voa Brasil, qual o perfil exigido pela área de recrutamento e seleção da empresa e a educação nessa empresa aérea. Acrescentou-se a este a preparação dos instrutores e resultados para o processo de aprendizagem organizacional, assim como o papel da comunicação durante o processo de instrução. Além disso, foram enumerados os recursos disponíveis e utilizados em treinamento que tornaram o ambiente mais acolhedor e a diversidade cultural no processo de desenvolvimento. Em adição ao capítulo foi descrito sobre o momento de integração dos novos colaboradores a empresa e como efetivamente acontece o treinamento para os funcionários que trabalham nos aeroportos, quais as competências necessárias ao facilitador.

Capítulo 1 – Administração de Recursos Humanos

1.1 Aspectos históricos em administração de recursos humanos

As mudanças sociais geram impactos e influências nas empresas e em seus métodos administrativos. Pode-se perceber que no decorrer da história, a administração de empresas teve, dentre outras, influências decorrentes da migração da sociedade agrícola a sociedade industrial com conseqüente aumento ao acesso das pessoas a novos empregos e bens de consumo, exigindo desta forma, que as empresas desenvolvessem maneiras mais produtivas e eficientes de administrar seus recursos humanos. Por mais primitivo que fosse a administração dos recursos humanos na sociedade agrícola, esta possuía por sua vez características distintas da sociedade industrial.

Conforme explica Vergara (2000, p. 15):

São características da sociedade agrícola o enraizamento das famílias com seus membros bem unidos e canais de comunicação reservados a ricos e poderosos. São características da sociedade industrial relações alteradas nas famílias, educação em massa, canais de comunicação abertos, separação entre produtor e consumidor, padronização da organização do trabalho, especialização. O operário chapliniano de Tempos modernos ilustra com rara felicidade a questão da especialização.

O filme intitulado “Tempos modernos”, citado pelo autor acima, demonstra o quão específico pode ser a necessidade de especialização na sociedade industrial para o trabalho com o maquinário disponibilizado no período. O homem mais se assemelhava a máquina, de tão rápido e especializado que se tornara, devido à tamanha repetição operacional.

A administração de recursos humanos tem suas origens a mais de duzentos anos e não somente anos após a segunda guerra mundial conforme esclarece Drucker (1997, p.18), e é na década de 1820, que um industrial escocês, Robert Owen, enfrenta nesse momento problemas de produtividade versus motivação e as relações em três âmbitos: trabalhador e trabalho, trabalhador e empresa, e entre o trabalhador e a administração.

As dificuldades enfrentadas por Owen, exigem olhares por prismas macro organizacionais, que enxergam a empresa como um todo, o sistema de gerenciamento dos processos.

Taylor foi outro estudioso, autodidata, que começou sua pesquisa sobre o trabalho, na década de 1880. O mesmo preocupava-se com o trabalho excessivo, destruidor do corpo e alma do ser humano. Segundo Drucker (1997, p.20), ele almejava algo que foi bastante efetivado nos países desenvolvidos: dar ao trabalhador um meio de vida decente mediante aumento da produtividade do trabalho.

A industrialização foi o “boom” inicial na evolução da administração de recursos humanos visto que provocou grandes mudanças, como enumera Vergara (2000, p.17):

- a divisão do trabalho, visando à especialização;
- a hierarquia, percebida como propulsora da eficiência;
- a padronização, que, acredita, leva à previsibilidade de tudo, inclusive do comportamento humano;
- a impessoalidade, pois na burocracia as regras existem para o cargo, independente de quem o ocupe;
- a meritocracia, uma vez que os membros das burocracias, sendo especialistas treinados, fazem carreira de acordo com seus méritos;
- o administrador que não é, necessariamente, o dono dos meios de produção; é um profissional contratado para administrar;
- o contrato, a carreira, o salário e a aposentadoria (afinal, ninguém é de ferro, não é?).

Na sociedade industrial a administração de recursos humanos era limitada à execução de atividades operacionais e burocráticas, não contemplando as atividades de planejamento, treinamento e desenvolvimento. Decerto Dessler (2003, p. 9), afirma que no início do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios, isto é, era o trabalho, que consistia em assegurar que os procedimentos fossem seguidos.

As mudanças ocorridas na sociedade da era industrial tinham como base as relações familiares que influenciavam os negócios, considerando as empresas daquela época predominantemente familiares e que funcionavam quase que sem concorrência, situação incomum nos dias de hoje.

Na sociedade de 1900, era ainda a família que, em todos os países, servia de agente e órgão da maioria das tarefas sociais. As instituições eram poucas e de pequeno porte. A sociedade de 1900, mesmo nas nações mais institucionalizadas, assemelhava-se mais à vida numa planície do Kansas. Havia uma entidade eminente, o governo central. Este avultava no horizonte – não porque fosse grande, mas por não haver mais nada ao seu redor. O restante da sociedade era difuso em incontornáveis partículas: pequenas oficinas, pequenas escolas, os profissionais independentes – médicos ou advogados – trabalhando por conta própria, os fazendeiros, os artesãos, a lojinha da vizinhança, e assim por diante. Havia os primórdios das grandes empresas gigantesca nos perceria hoje algo bastante pequeno. (DRUCKER,1997, p.12)

As mudanças na sociedade levaram ao surgimento de novas necessidades pertinentes a administração de empresas e conseqüentemente de recursos humanos, como acordos com sindicatos, alterações na legislação e criação de novas leis que contribuíram a evolução da administração de recursos humanos principalmente na relação patrão-empregado. Desta forma a área de recursos humanos passava a ganhar maior importância administrativa, adquirindo maior visibilidade sobre sua contribuição para com a empresa, oferecendo especificidades pertinentes a recrutamento e seleção, treinamento e tramites legislativos.

Por outro lado a área de recursos humanos representou durante muito tempo para as empresas uma área não geradora de lucro, com seu papel consultivo e de assessoria, por vezes não participando de planos estratégicos das empresas. Atualmente, muitas empresas têm considerado a área de recursos humanos, como fundamental a gestão das mudanças agindo de forma planejada e estratégica na organização, levando em consideração elementos básicos dos valores organizacionais. Tal mudança teve forte influência da globalização e conseqüente aumento da competitividade no mercado, exigindo planejamento e ações contínuas de treinamento e desenvolvimento a fim de alcançar altos níveis de comprometimento, produtividade e mudanças de comportamento que favoreçam o alcance dos resultados organizacionais desejados.

1.2 Divisão social do trabalho

A empresa reúne pessoas de diversas culturas, idiomas, países num propósito comum e busca o comprometimento mutuo dessas pessoas para com os propósitos da organização. Para que isto funcione faz-se necessário definir e formalizar o papel que cada indivíduo possui dentro da organização, reconhecendo as funções de cada profissional o que resulta na divisão social do trabalho.

Para Durkheim (1999, p.2) a divisão do trabalho não é específica do mundo econômico: podendo observar sua influência crescente nas regiões mais diferentes da sociedade. As funções políticas, administrativas, judiciárias especializam-se cada vez mais. O mesmo ocorre com as funções artísticas e científicas.

A divisão social promove a hierarquia nas empresas e a especialização dos trabalhadores gerando com isto uma determinação em cada empregado em cumprir as suas funções, ou seja, também estabelece um efeito moral que guia os indivíduos na realização do potencial da organização.

Na visão de Durkheim (1999, p. 21):

Somos levados, assim, a considerar a divisão do trabalho sob um novo aspecto. Nesse caso, de fato, os serviços econômicos que ela pode prestar são pouca coisa em comparação com o efeito moral que ela produz, e sua verdadeira função é criar entre duas ou várias pessoas um sentimento de solidariedade. Como quer que esse resultado seja obtido, é ela que suscita essas sociedades de amigos, ela as marca com seu cunho.

Por outro lado, a divisão do trabalho propicia conflitos provenientes da diferentes funções com interesses divergentes e relações de poder intra-organizacionais latente entre os trabalhadores, ou seja, uma vez que as diferenças são declaradas surgem parâmetros de comparação que alimentam relações de opressor e oprimido.

De fato para Durkheim (1999, p. 372):

A repartição fundamental dos trabalhos humanos não poderia evitar de suscitar, num grau proporcional, as divergências individuais, ao mesmo tempo intelectuais e morais, cuja influência combinada deve exigir, na mesma medida, uma disciplina permanente, própria para prevenir ou conter sem cessar seu desenvolvimento discordante. Se, de fato, por um lado, a separação das funções sociais possibilita ao espírito de detalhe um feliz desenvolvimento, impossível de qualquer outra maneira, ela tende espontaneamente, por outro lado, a sufocar o espírito de conjunto ou, pelo menos, a entravá-lo profundamente.

As crises industriais abalaram o sentimento de solidariedade, gerando alta competitividade interna na busca pela sobrevivência. A divisão patrão empregado, marcada pelo abuso de poder ou excessiva submissão, marca um processo que se reflete até os dias atuais. O fato, por exemplo, dos funcionários se reportarem a uma máquina para o cumprimento de horários, demonstra implicitamente uma relação de poder existente. Decerto para Durkheim (1999, p. 369):

O antagonismo entre o trabalho e o capital e outro exemplo, mais contundente, do mesmo fenômeno. À medida que as funções industriais vão se especializando, a luta se torna mais viva, em vez de a solidariedade aumentar. Na Idade Média, o operário vive em toda parte ao lado do patrão, partilhando seus trabalhos “na mesma loja, na mesma bancada”. Ambos faziam parte da mesma corporação e levavam a mesma existência. “Os dois eram quase iguais. Qualquer um que tivesse feito seu aprendizado podia, pelo menos em muitos ofícios, estabelecer-se por conta própria, se tivesse meios”. Por isso, os conflitos eram absolutamente excepcionais. A partir do século XV, as coisas começaram a mudar. “A corporação de ofício já não é um asilo comum; é de posse exclusiva dos patrões, que decidem sozinhos todos os assuntos... Por conseguinte, uma demarcação profunda se estabelece entre os patrões e os operários. Estes formaram, por assim dizer, uma ordem à parte; tiveram seus costumes, suas regras, suas associações independentes.

As responsabilidades atribuídas aos trabalhadores, por vezes os diminuem a simples operadores de máquinas, tratando-os como as próprias máquinas ou meros recursos incapazes de vincular suas funções aos objetivos das empresas. Algo que se repete nos dias atuais, em parte nas empresas de pequeno, médio e grande porte quando está em vista o retorno financeiro, sem enxergar a importância das pessoas nas empresas.

Stoner (1995, p. 27) com base nas abordagens de alguns sociólogos, caracterizou as condições das relações humanas pré-estabelecidas:

Max Weber raciocina que qualquer organização orientada por objetivos e consistindo em milhares de indivíduos exigiria a regulamentação cuidadosamente controlada de suas atividades, o sociólogo alemão Max Weber (1864 – 1920) desenvolveu uma teoria da administração burocrática que enfatizava a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente definidos.

Contudo, há contrapontos identificados por outros sociólogos conforme Mary Parker Follet (1868 – 1933) em Stoner (1995, p. 28):

(...) tinha convicção de que ninguém poderia ser uma pessoa inteira se não fizesse parte de um grupo. Assim, ela dava como certa a

afirmação de Taylor de que os trabalhadores e os dirigentes compartilhavam um objetivo comum enquanto membros da mesma organização, mas ela acreditava que a distinção artificial entre os dirigentes (os que dão ordens) e os subordinados (os que recebem ordens) obscurecia essa parceria natural.

Ainda explicita de acordo com Barnard;

(...) as pessoas juntam-se em organizações formais para atingir objetivos que não poderiam alcançar trabalhando sozinhas. Mas à medida que perseguem os objetivos das organizações, elas também precisam satisfazer suas necessidades individuais. Assim Barnard chegou à sua tese central: uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham. (STONER, 1995, p. 29)

As experiências anteriores apresentam um resultado atual da sociedade que é reflexo da hierarquia dentro das organizações, com uma distinção convicta entre patrões e empregados, e evidenciadas principalmente nos dias atuais à necessidade das organizações e indivíduos, com os objetivos das empresas. Algumas abordagens do comportamento humano retratam da divisão social do trabalho e refletem a cultura vivenciada no período industrial.

A abordagem de comportamentais de Mayo e Maslow, segundo Stoner (1995), explana sobre a motivação no conceito de “homem social” – motivado por necessidades sociais, desejando relacionamentos recompensadores no local de trabalho e respondendo mais às pressões do grupo do que ao controle administrativo – era necessário para complementar o velho conceito de “homem racional” motivado por necessidades econômicas e pessoais. Já, de acordo com Maslow, as necessidades que as pessoas são motivadas a satisfazer se enquadram numa hierarquia, em cuja base estão as necessidades fisiológicas e de segurança; acima destas estão as necessidades do ego (por exemplo, a necessidade de respeito) e as de auto-atualização (como a necessidade de significação e de crescimento pessoal). Em geral, as necessidades dos níveis mais baixos precisam ser satisfeitas antes de se atender aos níveis mais elevados. Como muitas necessidades dos níveis mais baixos são rotineiramente satisfeitas na sociedade contemporânea, a maioria das pessoas sentem-se mais motivada pelas necessidades mais altas, do ego e de auto-atualização.

Essa abordagem comportamental está presente nas necessidades atuais dos funcionários que criam oportunidade de auto-realização, visto que são motivados

pela necessidade de pertencer a grupos, assim como satisfazem por meio do trabalho, suas necessidades básicas para que outras necessidades sejam satisfeitas com o propósito de se realizarem em todos os âmbitos sociais.

Considerando os objetivos e motivações individuais de cada trabalhador, as empresas passaram a se valer disso e assim estimular a produtividade por meio de recompensas coerentes com a performance de cada indivíduo.

Taylor apud Stoner (1995, p. 24), com base no estudo de tempos:

(...) dividiu cada função em seus componentes e projetou os métodos melhores e mais rápidos para executar cada um desses componentes. Com isso, Taylor estabeleceu quanto os trabalhadores deveriam ser capazes de produzir com o equipamento e os materiais disponíveis. Também encorajou os patrões a pagar para os empregados mais produtivos uma tarifa mais alta que para os demais. A tarifa mais alta era cuidadosamente calculada e baseada no maior lucro que resultaria da maior produção. Assim, os trabalhadores eram incitados a ultrapassar seus padrões de desempenho anteriores, para ganhar mais. Taylor chamou seu plano de sistema de tarifas diferenciadas.

Ao passo que, Gantt apud Stoner (1995, p. 25), abandonando o sistema apresentado por Taylor, surgiu com nova idéia:

Cada trabalhador que terminasse uma cota terminada de trabalho diário receberia uma bonificação de 50 *cents*. Em seguida, acrescentou outra motivação. O supervisor receberia uma bonificação por cada operário que alcançasse a cota diária, e mais uma bonificação extra caso todos os operários conseguissem alcançá-la. Gantt raciocinava que isto estimularia os supervisores a treinar seus operários para fazerem um trabalho melhor.

De acordo com as motivações acima se percebe a necessidade de compreender o comportamento humano na organização, com bases nos aspectos históricos evidencias numa sociedade com divisões em diversos âmbitos que criou raízes para a atual sociedade organizacional, que evidencia um grande número de traços socioculturais e econômicos para a empresa.

1.3 Gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas tem sua origem na administração de empresas, portanto, quando se fala em administração devem-se abordar alguns conceitos para facilitar o entendimento conforme segue abaixo:

Segundo Stoner (1995, p.4), administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos.

As empresas necessitam planejar como alcançarão suas metas, bem como prever e controlar os fatores do macro e micro ambiente organizacional, pois uma vez que administrando situações que representam ameaças as empresas aumentam seu potencial podendo inclusive encontrar oportunidades de mercado.

Conforme Drucker (1997, p.17):

A emergência da administração poderá ser o acontecimento maior da nossa época, muito mais importante que todos os outros eventos que chegam às manchetes. Pouquíssimas vezes, talvez nunca, alguma outra instituição básica, um novo grupo de liderança, uma nova função central surgiu tão rapidamente quanto a administração desde o início do século. Na história da humanidade, raramente uma instituição demonstrou ser indispensável com tamanha rapidez. Ainda menos comum são as novas instituições que surgem com tão pouca oposição, tão pouca perturbação, tão pouca controvérsia.

O mesmo autor ainda explica que uma empresa é criada e administrada por pessoas, não por forças. As forças econômicas fixam os limites para que a administração possa fazer e criam oportunidades de ação para esta, mas não determinam elas próprias o que é uma empresa e nem o que ela faz.

O cumprimento da missão da empresa é de grande responsabilidade das pessoas que a compõem, sendo indispensável a administração específica de recursos humanos que segundo Dessler (2003, p. 2) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Essa necessidade foi evidenciada na escola comportamental formada por sociólogos, psicólogos e outros cientistas afins, que buscaram compreender o comportamento das pessoas nas organizações.

De fato Stoner (1995, p. 30):

A escola comportamental surgiu em parte porque a abordagem clássica não proporcionou suficiente eficiência de produção e harmonia no local de trabalho. Para a frustração dos administradores, as pessoas nem sempre seguiam os padrões de comportamento previstos ou esperados. Assim, houve um interesse crescente em ajudar os administradores a lidar de modo mais eficaz com o “lado humano” de suas organizações.

Inicialmente a administração de pessoal se preocupava principalmente com questões burocráticas e operacionais como, por exemplo: folha de pagamento, controle de férias e dispensas médicas. Conforme descrito:

A administração de pessoal, conforme a conotação usual do termo teve início com a Primeira Guerra Mundial. Nasceu com o recrutamento, treinamento e pagamento de massas e massas de trabalhadores envolvidos na produção de uma economia de guerra. Porém, a Primeira Guerra já está encerrada há setenta anos. E tudo o que nós hoje conhecemos sobre administração de pessoal já era sabido no início da década de vinte; tudo o que nós hoje praticamos já era praticado então. (DRUCKER, 1997, p. 276)

Independente do tipo de organização se tratar de um mercado, uma transportadora ou uma igreja, todas contribuem para uma evolução na administração das pessoas e para abordagens estratégicas e inovadoras de administração de pessoas.

Segundo Stoner (1995), todos os administradores em todas as organizações, independentemente do quanto seus papéis sejam formais ou informais, têm a mesma responsabilidade básica: ajudar os outros membros da organização, ou a organização em si, a alcançar uma série de metas.

Com base na divisão social do trabalho, todas as empresas possuem pessoas com a função específica de gerenciar, conseqüentemente administrar. DRUCKER (1997, p.13), esclarece que a tarefa deste grupo é a mesma; fazer com que ela funcione bem. E em todas isso requer um trabalho específico: fixar objetivos, metas e prioridades; organizar; selecionar e colocar pessoal; medir resultados; comunicar e tomar decisões; e assim por diante. Todas essas instituições necessitam de uma administração.

Como é possível perceber, a administração de recursos humanos é a função da administração que lida com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos membros da organização. Por administração de recursos

humanos (RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos, conforme enfatiza Milkovich e Boudreau (2000, p. 19).

O RH da empresa com foco estratégico, provoca mudanças para obter melhores resultados. Um RH estratégico é aliado fundamental na tomada de decisões da empresa, como a reestruturação da empresa, gestão por competências, consequentemente definição de cargos e salários, remuneração por desempenho, redução de custos e investimento em desenvolvimento de funcionários. Assim, todo o trabalho estratégico desenvolvido pelo RH, reflete em toda a empresa e, por conseguinte nos resultados da organização. Para as empresas que atravessam essa fase de reorganização, o RH começa a ser visto pelas outras áreas da empresa como essencial para o alcance de metas organizacionais, principalmente no que diz respeito à inclusão dos profissionais da empresa inseridos num contexto de conhecimento do negócio.

O RH estratégico não pode se deixar levar por modismos, para tanto é necessário superar alguns desafios como citado por Ulrich (1998, p.79) como: evitar arquivar planos estratégicos, criar um plano equilibrado, ajustar os planos de RH aos planos empresariais, precaver-se contra consertos rápidos e cria na empresa um verdadeiro foco de capacitação. As mudanças que ocorrem nas empresas não podem ser dispersas, precisam ser planejadas para o alcance das metas.

As corporações são altamente influenciadas a provocation estratégica de mudança por motivos externos às empresas devido à competição globalizada, ao crescente aumento do desenvolvimento tecnológico que influencia, choque econômicos e tendências sociais. Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 30), essas condições são muitas e variadas, mas existem algumas constantes. As mais importantes seriam, talvez, a crescente pressão da competição, tanto local como global, e o dramático desenvolvimento tecnológico. Outra condição crucial é a incessante mudança das políticas governamentais, que se reflete em normas e leis.

Segundo Stoner (1995, p. 276-288), o processo da administração de recursos humanos envolve:

Planejamento de recursos humanos. Planejamento para as necessidades futuras de pessoal de uma organização, levando-se em conta atividades internas e fatores no ambiente externo.

Recrutamento. Criação de uma lista de candidatos ao trabalho, de acordo com um plano de recursos humanos.

Seleção. O processo mutuo por meio do qual a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de trabalho e o candidato decide se aceita ou não.

Programa de treinamento. Um processo destinado a manter ou melhorar o desempenho no trabalho atual.

Programa de desenvolvimento. Um processo destinado a desenvolver as habilidades necessárias para futuras atividades de trabalho.

Avaliação informal de desempenho. O processo de retornar continuamente aos subordinados informações sobre seu desempenho no trabalho.

Avaliação sistemática ou formal. Um processo formalizado de avaliação destinado a classificar o desempenho atual do subordinado, identificar subordinados que mereçam aumentos ou promoções e identificar subordinados que necessitem de mais treinamento.

Assim, a administração de recursos humanos não trata apenas das questões legislativas e burocráticas referentes aos funcionários que trabalham na empresa. Algumas das atividades burocráticas estão sendo terceirizadas e a área de recursos humanos tem se voltado para as estratégias organizacionais visando uma gestão com foco nas competências.

Chiavenato (1999) expõe que:

A Administração de Recursos Humanos ou como já utilizados por algumas empresas e autores, a gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos: por meio do aumento da auto-realização e satisfação no ambiente de trabalho; desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho; ajudando a organização a alcançar as metas e realizar a missão; proporcionando a competitividade à organização; administrando eficazmente as mudanças; mantendo políticas éticas e comportamento socialmente responsável e evidentemente proporcionando à organização funcionários bem treinados e motivados.

Dentre as necessidades de recursos humanos encontram-se algumas especialidades, tais como: gerente de remuneração e benefícios, supervisor de emprego e recrutamento, especialista em treinamento, executivo de relações de trabalho, supervisor de segurança e enfermagem industrial. Entre os exemplos das obrigações do trabalho, estão:

Recrutadores: manter contato com a comunidade e talvez viajar muito para procurar candidatos qualificados.

Representantes da Comissão de oportunidades Iguais de Emprego ou coordenadores de ações afirmativas: investigar e resolver queixas de oportunidades iguais de empregos e examinar as práticas

organizacionais para transgressões potenciais, além de compilar e apresentar relatórios de oportunidades iguais.

Analistas de cargo: coletar e examinar informações detalhadas sobre as obrigações dos cargos para preparar descrições.

Gerentes de remuneração: desenvolver planos de remuneração e lidar com programas de benefícios para os funcionários.

Especialistas em treinamento: planejar, organizar e dirigir atividades de treinamento.

Especialistas em relações de trabalho: assessorar a administração em todos os aspectos das relações trabalhistas. (DESSLER, 2003, p. 4).

É possível perceber que além das funções desempenhadas na administração de recursos humanos é necessário valorizar todo o capital intelectual desenvolvido e presente na organização, visto que o valor da organização é provido pelas pessoas que dela fazem parte. Para Drucker (1997, p. 50):

Uma das principais tarefas da administração nos países desenvolvidos, durante as próximas décadas, será tornar o conhecimento produtivo. O principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática, isto é, conceitos idéias e teorias, contrapondo-se ao indivíduo que põe em ação suas habilidades manuais e braçais.

As empresas precisam por meio da visão estratégica em recursos humanos perceber verdadeiramente o valor humano evidenciado pela capacidade intelectual de seus funcionários, que aqui deveriam ser chamado de colaboradores visto que a contribuição para o desempenho da empresa parte do conhecimento e aplicação dos funcionários que contribuem como óleo na engrenagem empresarial.

Assim, Drucker (1997, p. 125), enfatiza que o que distingue um empreendimento de outro é o conhecimento. Outros recursos, dinheiro e equipamentos, por exemplo, não distinguem seus usuários. É a capacidade utilizar todos os tipos de conhecimentos – científicos, técnicos, sociais, econômicos ou administrativos. Somente o conhecimento distingue uma empresa, e é somente através dele que ela pode produzir algo que tenha valor no mercado.

1.4 A importância do capital intelectual

A valorização do conhecimento humano nas empresas é algo percebido por organizações que visam a competitividade e apostam nos seus funcionários para crescimento e desenvolvimento da mesma. O caminho das necessidades de mudanças para evolução empresarial é evidenciado pela necessidade de inovação nas empresas, não só de grande porte, mas também nas empresas de pequeno e médio porte. Segundo Theobald (2001, p. 458), a competitividade da indústria é um problema considerável, porque a globalização aumentou os níveis gerais do desempenho, em termos de qualidade, produtividade e lucratividade.

A necessidade de mudança nas empresas é oriunda tanto das mudanças nos padrões de exigências dos clientes, níveis de qualidade especificados e desenvolvimento de novas soluções, como da pressão de mercado globalizado e cada vez mais competitivo. A competitividade pressiona as empresas a permanecer à frente de seus concorrentes.

Dessa forma, as organizações buscam o aprimoramento contínuo de seus processos, e para tal, compreendem a necessidade de administrar de maneira mais eficaz e eficiente as pessoas que fazem parte da empresa, considerando o valor desenvolvido e agregado por estas pessoas ao mercado.

Na visão de Drucker (1997, p. 185):

As organizações inovadoras em primeiro lugar sabem o que significa “inovação”. Sabem que inovação não é ciência nem tecnologia, mas sim valor. Sabem que não é algo que ocorre dentro de uma organização, mas que é uma mudança externa. A medida da inovação é o seu impacto sobre o cenário externo. Inovação numa empresa deve, portanto, sempre estar enfocada no mercado. A inovação voltada para produtos poderá produzir “milagres tecnológicos”, mas seus resultados desapontarão.

Uma vez que a administração de recursos humanos busca estrategicamente otimizar o potencial e o desempenho das pessoas na organização, parte dessa busca é realizada por meio do alinhamento entre as necessidades organizacionais e as necessidades dos indivíduos. Assim, Stoner (1995, p. 26), esclarece que um dos modelos comportamentais era satisfeito pelas necessidades econômicas e físicas, entretanto esse modelo não enxergava o desejo humano de satisfação no trabalho e

as necessidades sociais dos trabalhadores como grupo, deixando de considerar as tensões criadas quando essas necessidades eram frustradas.

A principal função para subsidiar o desenvolvimento organizacional é o próprio desenvolvimento do pessoal e suas motivações, que por sua vez, colabora com o papel estratégico da administração de recursos humanos. Assim o desenvolvimento humano implica diretamente no desenvolvimento organizacional. Se analisarmos um ambiente organizacional o treinamento, implica no desenvolvimento de pessoas e este no desenvolvimento organizacional.

Dessa feita, Chiavenato (1999) explica que:

O treinamento implica no desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente no desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento da pessoa proporciona formação básica para o aprendizado de novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e transformação nos hábitos e comportamentos e como conseqüência maior eficácia no que lhe é atribuído na empresa. Esta nova abordagem do treinamento e desenvolvimento requer um modelo planejado, pro ativo, a longo prazo, em um processo de instabilidade e mutável. Trata-se de um processo educativo e que por isso deve ser contínuo.

A aprendizagem é um processo contínuo, que colabora com o desenvolvimento humano nas corporações, que provoca mudança diária em meio ao dinamismo organizacional. Assim, o treinamento não pode se limitar a um grupo privilegiado de funcionários, mas sim a todos que fazem parte da empresa afim de minimizar as lacunas de conhecimento existente na mesma. O treinamento deve orientar toda a aprendizagem com base em experiências para o desenvolvimento humano e da organização.

A administração de recursos humanos passa então a compreender o treinamento e o desenvolvimento do pessoal e seus resultados, contemplando inclusive o capital intangível agregado pelas pessoas na empresa – o conhecimento.

Dessa forma, Theobald (2001, p. 466), afirma que:

O avanço da “digitalização”, especialmente a aplicação de novas tecnologias de informação e decisão, mudou a natureza da competição em todas as indústrias. O papel da informação e do conhecimento dirige todos os campos de trabalho. Como resultado das novas tecnologias de informação, o trabalho está se tornando bastante desligado de seu centro de operações. As redes de telecomunicações, abarcando o globo com dados que viajam a milhares de quilômetros, significam a quebra de velhos hábitos geográficos.

As organizações que visam prosperar e se perpetuar no mercado global, estabelecem à administração de recursos humanos a função de gerir o conhecimento desenvolvido na empresa, atribuindo à empresa um papel de responsabilidade pelo aprendizado e seus resultados. Assim, Garvin apud Bitencourt (2004, p. 22), esclarece o conceito de organização de aprendizagem como sendo as organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*.

As empresas passam então, a atribuírem parte do sucesso de seus processos e conseqüente eficiência organizacional, à sua capacidade em desenvolver novos conhecimentos que apóiam as mudanças necessárias para se tornarem competitivas, bem como, possibilitam alcançar a vanguarda mercadológica e a excelência naquilo que se propõem.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 20), apontam algumas características de organizações eficazes como a lucratividade, o retorno dos investimentos, a parcela que detêm no mercado, seu crescimento, adaptabilidade e capacidade de inovar e, talvez, o objetivo fundamental, a sobrevivência. Uma organização é eficaz quando oferece a seus clientes os serviços e produtos desejados, dentro dos prazos esperados e com preços e qualidade razoáveis.

A inclusão de pessoas em programas de treinamento e desenvolvimento profissional favorece um sentimento de recompensa ao bom desempenho e fortalece o comprometimento e a lealdade dos funcionários, visto que este tem sido um dos motivos para que as pessoas permaneçam por mais tempo nas empresas, contudo a falta de investimento em programas de treinamento e desenvolvimento desfavorece a competitividade da empresa. A falta de pessoas qualificadas tem grandes implicações para a indústria global, conforme exemplifica Theobald (2001, p. 466):

Coloca a indústria global numa posição em que deve competir com muitas outras indústrias para se tornar o “empregador preferido”.
Constitui uma ameaça significativa à sustentabilidade, pois a falta de pessoal bem treinado e gerentes competentes impede drasticamente a habilidade da indústria global de competir e colaborar.
Assinala o papel significativo da educação e provedores de treinamento para assegurar a sobrevivência e prosperidade da indústria global.

O conhecimento desenvolvido na empresa passa a ser reconhecido como valor agregado assumindo o papel do capital intelectual, que inclui habilidades básicas e avançadas e um entendimento sobre o sistema de serviços, além da

automotivação. Noe (2000, p. 208) considera que apenas a lacuna da necessidade de conhecimento será preenchida com a aplicação de treinamentos, outras lacunas poderão ser solucionadas com melhorias no clima organizacional e com o estabelecimento de metas de performance.

Assim, os trabalhadores atuais devem ser motivados à busca incessante de novidades do mercado e atualidades atribuídas as suas funções, transformando conforme explica Drucker (1997, p.125), os recursos externos - conhecimento em resultados externo - que são os econômicos. É claro que essa era da informação também tem seus problemas. Um deles é que em meio ao excesso de informação precisa ser selecionada para destacar aquilo que é realmente relevante. Assim, as empresas buscam novas técnicas para a distribuição da informação como, por exemplo, por meios eletrônicos para ampliar seu capital intelectual, além da constante capacitação de pessoas.

Capítulo 2 – Educação corporativa

2.1 Aspectos históricos: Do treinamento à Educação corporativa

Uma vez que as empresas em suas diversas evoluções desenvolviam e usufruíam de métodos administrativos mais eficientes, estes também contemplavam evoluções pertinentes à eficiência e ao desempenho dos trabalhadores. Dessa feita, a capacitação e o desenvolvimento das pessoas ganhou papéis cada vez mais relevantes e, a educação dos trabalhadores nas empresas passou a receber cada vez mais, personalização, para assim, atender as necessidades e peculiaridades das empresas e de seus processos produtivos, sejam eles de manufatura ou de serviços. Estas necessidades e peculiaridades são resultantes de diferentes funções e especializações desempenhadas na empresa, que por sua vez, precisa, para cumprir sua missão de forma competitiva e sustentável, de ritmo e harmonia entre os diversos desempenhos internos.

Tal situação pode ser hipoteticamente representada pelo desempenho de diferentes instrumentos musicais e seus músicos numa orquestra sinfônica. Assim, uma orquestra sinfônica é composta de várias pessoas, sendo que cada uma destas tem papel fundamental para o resultado e harmonia musical que será apresentado ao público. Relacionando com as empresas, estas não caminhariam se não possuíssem pessoas capacitadas para alcançar as metas estabelecidas, visto que cada músico tem seu papel fundamental na orquestra, inclusive o maestro.

Retornando ao sistema fabril, no século XVIII, a inabilitação de alguns trabalhadores comprovava a necessidade de capacitação para torná-lo mais eficaz.

A atenção que desde essa época era dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880. Para atender a essa nova demanda o treinamento começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional foi a garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades, da diminuição de seus erros e da ampliação de sua capacidade para realizar outras tarefas, condições necessárias numa empresa que rapidamente diferenciava seu perfil ocupacional. (MALVEZZI, 1994, p.17-18)

Essa atuação inicial de formação de pessoas capacitadas influenciou na evolução, conforme aconteceu nos Estados Unidos, onde surgiram algumas escolas particulares e governamentais para a capacitação de novas pessoas.

Em paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram escolas na própria fábrica, como aconteceu com *Hoe & Company* de Nova York em 1872, que devido ao seu alto volume de negócios abriu uma escola para formação de maquinistas dentro de suas dependências. A empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional. Isso já foi observado na iniciativa do *College of Engineering* que, em 1900, introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores. [...] Pode-se dizer que nos anos 20, o treinamento já era uma instituição tradicional, e daí evoluiu qualitativamente. (MALVEZZI, 1994, p.18).

Globalmente, a partir dos anos 30, o treinamento ganhou novo *status* como atividade administrativa ao se tornar “parte integral da estratégia empresarial [...]”, conforme explica Malvezzi (1994, p.18).

Nos anos 70, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial (Argyris, 1992 apud Malvezzi, 1994, p. 18). A evolução do treinamento nas organizações passou a ser um diferencial estratégico nas organizações.

A mão de obra foi configurada como questão das ciências comportamentais a partir do modelo de capacitação fabril. Segundo Malvezzi (1994, p.20):

Tendo institucionalizado uma relação entre o homem e o trabalho, que separou a mente que cria da mão que executa (Arvon, 1964) o modelo industrial neutralizou a potencialidade humana de programar e realizar seu próprio destino. [...] Para muitos trabalhadores, essa relação constituiu-se em obstáculo quase intransponível para a realização de projetos individuais, porque desconsiderou o trabalhador como sujeito (sua condição metafísica), desequilibrou suas relações de reciprocidade com a natureza e enfraqueceu suas possibilidades de controle sobre a satisfação de suas próprias necessidades – três condições ontologicamente essenciais da “relação HOMEM-TRABALHO”.

A evolução e ao mesmo tempo a regressão, na era industrial, foram obstáculos no processo de desenvolvimento humano, mais tarde, do ponto de vista de Malvezzi (1994, p.21) as teorias da administração, de Taylor, Fayol e Ford na virada do século XIX para o século XX:

[...] estabelecem uma abordagem em que administrar consiste no controle sobre o processo de produção em si, pressupondo-se que o monitoramento preciso de todos os seus eventos garanta a eficiência

do resultado. Esse monitoramento é garantido em sua eficácia pelo conhecimento científico (fonte segura de informação sobre as propriedades dos eventos), por meio de instrumentos de transformação, controle e predição, e sob mecanismos de coordenação como é o caso da autoridade gerencial.

Neste momento, a capacitação dos indivíduos passa a ter destaque novamente. A formação passa a ser uma necessidade para realização de uma tarefa. É estabelecido pelas ciências humanas, neste caso pela psicologia o perfil exigido para a realização de uma determinada tarefa.

[...] o treinamento deixou de ser o “aprender fazendo” que acontecia até então nas oficinas e o processo de socialização primária que ocorria nas famílias para se tornar uma atividade intencionalmente articulada para a regulação no processo de produção. Treinar significava um ato de administrativo fundamental porque produzia o *know-how*, que era o instrumento pessoal que permitia ao trabalhador desempenhar as tarefas de sua função com a precisão, o ritmo e a seqüência de atos previstos no planejamento proposto por O&M¹. (MALVEZZI,1994, p.24)

A partir dos anos 70, os negócios começaram a ser mais competitivos e as novas tecnologias aparecem. Já nos anos 90, a administração passa a depender da aprendizagem e atualização dos recursos humanos na mesma proporção em que a gestão dos anos 20 dependeu da racionalização das tarefas.

Caracterizada pela flexibilidade, a gestão moderna necessita mais de pessoal com competência diferenciada do que da racionalização de tarefas. Essa inversão contrapõe o paradigma taylorista ao paradigma emergente de gestão empresarial. A administração deixa de privilegiar o controle sobre o processo (marca registrada da administração científica) em favor do controle sobre o resultado (evidência do paradigma emergente). (MALVEZZI,1994, p.26)

A necessidade de pessoas competentes nas empresas é algo indispensável para o sucesso da empresa. Capacitar, treinar, educar são termos utilizados com freqüência pelas pessoas e que apresenta significado específico para o meio empresarial. Quando os colaboradores² ingressam em uma empresa ou já trabalham na mesma lhes é solicitado competências básicas para que os mesmos possam iniciar seu trabalho. De acordo com o enfoque dado por McClelland³, a competência é conceituada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que enfatiza a alta performance.

¹ Organização e métodos.

² É uma definição evolutiva de empregado. Aquele que presta colaboração. Trabalho em comum com uma ou mais pessoas. Ver FERREIRA, Aurélio.

³ MCCLELLAND apud MUNDIM 2004, p. 46.

Para o desenvolvimento dessas competências, o colaborador deve conhecer a essência da empresa: o negócio, quais são os valores, missão e visão desta, para poder desenvolver seu trabalho de forma colaborativa. Para que o profissional passe a ser um colaborador na empresa é necessário que ele seja treinado, capacitado, desenvolvido.

Pode-se perceber que o treinamento, bem como sua função e importância têm ganhado destaque significativo para muitas empresas, tal tendência é evidenciada:

As organizações que estão investindo em Treinamento e Desenvolvimento no Brasil vem aumentando significativamente nos últimos anos e criando novas perspectivas para a função de T&D. Muitas dessas empresas são de pequeno e médio porte, e representam uma postura inovadora nesses tempos em que tamanho e faturamento já não são justificativas para os investimentos – ou a falta deles – no treinamento e desenvolvimento das pessoas. (BOOG, 2001, p.2).

O treinamento está voltado para as atuais incumbências dos colaboradores e o desenvolvimento se volta para o crescimento profissional, ponderando oportunidades futuras. O autor explica o quem vem a ser desenvolvimento e o que vem a ser treinamento da seguinte maneira:

Desenvolvimento: experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

Treinamento: são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades. (CHIAVENATO, 1999, p. 323).

Mais específico Chiavenato (2003, p.29) afirma:

Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente.

Segue a definição do conceito de treinamento de acordo com Bastos apud Bonfim (2004, p.37):

A ação educacional na organização deve preocupar-se em integrar, produtivamente, o homem à sociedade, em prepará-lo para o seu desenvolvimento; portanto é o preparo para a vida e pela vida. Ressalta que o treinamento é a educação que visa a adaptar o homem à determinada atuação sistemática (profissional ou não).

As conceituações acima sobre treinamento buscam o aperfeiçoamento contínuo e específico. A definição de Bastos apresenta certa preocupação da empresa com o funcionário. A busca contínua pelo aprendizado tem se mostrado mais freqüente, assim faz-se necessário à compreensão do significado de educação que conforme Carvalho (2001, p. 11) é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada um de nós por toda a vida.

Percebe-se que o objetivo de aprendizado é um conjunto entre a educação e o treinamento, sendo o primeiro mais amplo e o último mais específico. A experiência de cada colaborador traz consigo um conjunto de competências e o processo de desenvolvimento na empresa acarretará em um processo educativo contínuo, visto que a educação já pressupõe continuidade na vida de um indivíduo.

Numa percepção mais ampla destaca-se o conceito de Cooper (2001, p. 173) conforme segue:

A educação pode ser definida como um processo que dá ao indivíduo um conjunto de princípios, não aplicações detalhadas. Ela deve fornecer ao estudante um conjunto de ferramentas para interpretação, avaliação e análise de um novo conhecimento ao desenvolver suas capacidades críticas. A educação para o turismo olha além de um setor individual e tenta oferecer mais uma perspectiva geral do que uma abordagem específica de um setor. O conceito-chave é a provisão de transferência de habilidades básicas, tais como habilidade analítica, habilidade de comunicação escrita e verbal e liderança que deveria ser desenvolvida pela educação e aplicada, pelo indivíduo, em diferentes contextos.

O conceito de educação corporativa surgiu no século XX, algo atual e que conforme Paz (2005, p. 19) traduz uma estratégia das organizações em capacitar seus recursos humanos de forma que suas práticas e conhecimentos se constituam em uma vantagem competitiva.

Como descrito por Antonello (2004, p.52):

A década de 1960 foi a era do treinamento sistemático, marcado pela escassez de pessoas capacitadas numa economia que trabalhava quase a pleno emprego, quando, então, encorajou-se o treinamento industrial. Era um tipo de treinamento dirigido externamente ao indivíduo, pois suas necessidades de treinamento originavam-se de metas organizacionais. Os responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento diagnosticavam as necessidades individuais, definiam objetivos mensuráveis, programas, e assim por diante. Os indivíduos eram treinados em turmas, partindo do princípio de que todos tinham as mesmas necessidades. (...) os programas eram considerados excelentes, aprendia-se muito de acordo com as avaliações após a conclusão do curso, porém as ações e o

comportamento dos indivíduos não mudavam no trabalho, ou seja, não havia transferência do que era aprendido nos cursos para o ambiente de trabalho.

Atualmente, pode-se se dizer que, a área de Treinamento Empresarial se encontra em desenvolvimento, considerando as constantes mudanças e avanços que ocorrem no setor, esta situação é apresentada por Mundim e Ricardo (2004, p. 1) da seguinte forma: “As empresas voltadas para o desenvolvimento de sua competitividade estão assumindo formas de organização e práticas de gestão de pessoas inovadoras. Buscando compreender dentre essas novas práticas o conceito de educação corporativa (...)”.

Nota-se que tal desenvolvimento é bastante dinâmico e passa pela introdução de novos conceitos e de novas práticas. Se antes o treinamento partiu da necessidade de adequar os conhecimentos e habilidades das pessoas, de forma coerente com suas funções industriais ou empresariais, atualmente pode-se perceber que o desenvolvimento e evolução que a área de treinamento enfrenta devem-se à transição de uma sociedade voltada à industrialização, para uma sociedade voltada ao conhecimento.

No cenário atual, a evolução tecnológica e competitividade mercadológica inserem necessidades como gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão por competências, capital intelectual, tecnologia da informação entre outras. E resulta-se para a área de treinamento empresarial, em grandes transformações, como no surgimento da chamada “Educação Corporativa”. Este cenário é abordado da seguinte maneira:

Diante do cenário externo e interno que as empresas vivenciam e dos conceitos e evolução do modelo de competências, o tema da educação corporativa passa a assumir papel determinante tanto no desenvolvimento das pessoas como no da própria organização. (BONILAURI; KARAM, 2004, p.49).

As implicações resultantes das transformações na área de Treinamento e Desenvolvimento também são apontadas:

Vivemos um momento de transição do tradicional T & D para “Educação Corporativa”, que implica atuar no conjunto de valores e crenças da organização; ter equilíbrio e senso de evolução; confiar que as pessoas aprendem numa dinâmica de autonomia e estímulo; reforçar estímulos de associação e interação. A tentativa de convergência dessas idéias leva as organizações a reagir, quebrando paradigmas tradicionais e trazendo para si a responsabilidade da coordenação do aprendizado e da educação de

seus colaboradores, procurando suprir as deficiências do sistema educacional tradicional. (COSTA, 2001, p.12)

Possivelmente a palavra que melhor expressa a situação atual do Treinamento Empresarial seja convergência, pois, percebe-se que tal área passa por um momento de grandes mudanças em busca de pontos comuns. Nesse momento, de procura por novas idéias, conceitos e práticas em que a administração, no que tange a gestão de pessoas, está com foco, no desenvolvimento humano, para assim fortalecer o crescimento das próprias organizações, acredita-se que, o desenvolvimento humano tem que estar coerente com a satisfação das necessidades organizacionais.

Uma das soluções foi a implementação de empresas americanas que lançaram os centros de desenvolvimento, chamados de universidades corporativa, visto que com a velocidade com que novas informações surgem, estas serviam de complemento ao profissionais que adinham da universidades. Segundo Meister (1999, p.2) muitas empresas criaram suas próprias “universidades corporativas” com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem, a metas e resultados estratégicos reais da empresa.

As forças que sustentam a necessidade de existir a preocupação com a educação na empresa resultam, conforme esclarece Meister (1999, p. 2), da emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e a mudança fundamental no mercado da educação global. As organizações precisam manter um desenvolvimento sustentável e isto impera no desenvolvimento humano e no processo de aprendizagem na empresa.

2.2 O processo de aprendizagem

A preocupação das empresas com a formação de seus trabalhadores, principalmente no que tange a capacitação profissional, fez com que teorias e práticas didáticas fossem questionadas a fim de encontrar modelos mais vantajosos para a relação ensino-aprendizagem dos trabalhadores e que trouxesse uma realidade atual de mercado para os funcionários.

Os desafios do ensino e aprendizagem estão maiores a cada momento e teorias e práticas pedagógicas são revistas, principalmente quando estas não atendem as necessidades atuais. Isto ocorre muitas vezes devido a determinadas teorias pedagógicas terem sido desenvolvidas com o único propósito da educação infantil, não ponderando assim, diferentes necessidades pertinentes à educação de adultos que é o caso da educação nas corporações. Quando se comenta a respeito da profissionalização de jovens e adultos é imprescindível ressaltar que são maioria na população brasileira e que precisam qualificar-se para o desenvolvimento próprio e do país. Partes dessas pessoas se desenvolvem por meio de treinamentos dentro das empresas em que trabalham e outros através de programas de qualificação para inserção no mercado de trabalho, sejam autônomos ou não.

As exigências, por parte do Ministério da Educação - MEC, com relação as instituições de ensino estão cada vez mais rígidas, porém muitas visam a gestão por meio de retornos financeiros esquecendo da qualidade dos profissionais que precisam disponibilizar para o mercado. Estas ainda esquecem que o ensino e aprendizagem é peça principal para as estratégias de progresso e de qualidade de vida nos países. A arte de aprender é querer ampliar os conhecimentos, modificar a si mesmo, assim como alcançar objetivos.

Nos dias atuais, as empresas procuram investir em treinamentos, que contribuam com seus funcionários no cumprimento de suas metas, alcançando conseqüentemente os melhores resultados.

O desenvolvimento das competências é essencial no mercado de trabalho. Pode-se assim observar que quando adquirido conhecimento os colaboradores desenvolvem novas habilidades e chegam a apresentar atitudes diferenciadas. Os conhecimentos, as habilidades e atitudes, isto é, o saber, saber fazer e ser respectivamente, são requeridos não somente pelas empresas, mas também pelos

próprios funcionários. Este passa a perceber que o crescimento próprio é ferramenta essencial para o avanço contínuo de metas corporativas.

O aprendizado gera resultados, como por exemplo, a agilidade de um frentista em oferecer além de seu produto principal, combustível, outros serviços, verificar o nível do óleo, limpar o pára-brisa. Ou por exemplo, o garçom em um restaurante da cidade que presta um surpreendente atendimento, serve os clientes com agilidade e nos conta a história do bairro ou do restaurante. O vendedor usa claramente o serviço de forma adequada. Em ambos os casos citados, são possíveis perceber as competências desenvolvidas em seu ambiente de trabalho.

Neste momento em que a gestão do conhecimento é ponto decisório na vida das pessoas o ensino e o aprendizado passa por inovações. O processo de captação das informações passa a ter novas formas de ensino e aprendizagem.

Devido à ampliação de novas tecnologias, o uso de cursos presenciais se interage com o uso de multimeios de ensino. O aluno passa interagir cada vez mais no ambiente de sala de aula, com vídeos, computadores. O instrutor: estimula o aluno a solucionar as questões abordadas; Indica alguns meios de pesquisa e orienta de forma a aperfeiçoar o conhecimento do orientando.

Aos poucos os alunos passam a serem orientados a distância, por meio de CD-ROM e dúvidas através da internet. Os orientadores passam a se adaptar à nova forma de interagir com os alunos, agora não somente através de cursos presenciais, mas também virtuais. O facilitador inicia um processo de empatia fundamental, no qual ele não somente se coloca no lugar do aluno como também ao lado do mesmo. O processo ensino-aprendizagem passar a ter envolvimento de todos os lados, aliás, o aprendizado é multilateral.

O ensino-aprendizagem depende do interesse do aluno, da organização e disciplina de professor-aluno. Não existe nada mais inconveniente nesta nova forma de ensino-aprendizagem, do que o instruído estar com dúvidas, questionar e somente obter resposta a sua questão três dias depois.

As novas tecnologias têm reforçado mudanças significativas nas escolas e nas empresas. Passou-se a dar mais atenção ao indivíduo que está interagindo com os recursos que lhe são oferecidos. Lembrou-se que as pessoas são diferentes e que precisa-se adaptar os treinamentos de maneira que todos participem visto que uns são mais táteis, outras possuem memória fotográfica, outros preferem escutar.

Para que o aprendizado se torne eficaz, faz-se necessário estar aberto e transformar as percepções atuais. Deve-se relevar que o processo de ensino aprendizagem organizacional trabalha com o aprendizado de adultos, daí a importância da andragogia.

2.3 A importância da andragogia no processo de treinamento empresarial.

As organizações contratam pessoas adultas, portanto os treinamentos precisam se adequar a este público e é a andragogia que caberá nessas instruções. Assim, a Andragogia, na essência, trata do processo de ensino-aprendizagem de adultos.

Conforme Castro (2002, p. 112):

A andragogia tem suas raízes na pedagogia e por isso temos de resgatar um pouco da história. No começo do século VII, surgiram na Europa escolas de ensino de crianças, cujo objetivo era preparar jovens rapazes para o serviço religioso, as conhecidas catedrais ou escolas monásticas. Os professores dessas escolas tinham como missão a doutrinação dos jovens na crença, fé e rituais da Igreja. Esse modelo de educação monástica foi mantido até o século XX por não haver estudos aprofundados de sua inadequação para outras faixas etárias que não a infantil. Infelizmente, ele veio a ser base organizacional de todo o sistema educacional, incluindo o empresarial. Entretanto, logo após a 1ª Guerra Mundial, começou a crescer nos Estados Unidos e na Europa um corpo de concepções diferenciadas sobre as características do aprendiz adulto.

Do ponto de vista da pedagogia ou da andragogia é benéfico para a relação ensino-aprendizagem no que tange a educação corporativa, realizar uma breve análise da visão andragógica, pois esta orientará a prática do profissional de treinamento.

Segundo Bonfin (2004, p. 59):

[...] a preocupação no trato com seres humanos nas organizações não deve estar centrada na terminologia pedagógica ou andragógica. O que deve ter sempre em mente são as concepções de homem, mundo, ensino-aprendizagem etc., que irão orientar a prática profissional do instrutor, consultor e outros do dia-a-dia das empresas. [...] é preciso ficar claro que, mesmo que o termo Pedagogia tenha sua origem na educação da criança, ele não deve se restringir a tal e muito menos à escola. A Pedagogia precisa ser

vista como teoria geral da educação, em seu sentido lato. Em outras palavras, se não atuarmos como seres humanos nas organizações com uma abordagem mais ampla, corremos o risco de estarmos fazendo Pedagogia mesmo, em seu sentido menos nobre como adestramento/submissão, aprendizagem restrita, em vez de uma abordagem mais abrangente, mais rica em contrastes inerentes a todo processo de ensino-aprendizagem nas organizações, buscando sempre a melhoria da relação capital-trabalho-conhecimento.

Dessa forma, podemos perceber a necessidade de uma abordagem mais ampla, em que independentemente de teorias ou correntes pedagógicas, deve-se ponderar de maneira mais humana, as diferentes necessidades pessoais a respeito de como ensinar e de como aprender, ou melhor, do como desenvolver as pessoas adultas de forma objetiva e estratégica.

Para Knowles (2005), adultos aprendem de forma distinta das crianças por que:

[...] se sentem independentes; [...] contam com uma gama de experiências de vida acumuladas que não apenas servem, mas fundamentam seus processos de aprendizagem; [...] seus interesses em adquirir novos conhecimentos estão geralmente voltados ao desenvolvimento de habilidades que servirão no desempenho de papéis sociais específicos, como, por exemplo, em suas atividades profissionais; [...] esperam aplicação prática e imediata dos novos conhecimentos; [...] geralmente têm problemas específicos a serem respondidos e por isso procuram aprender;

A explanação de Knowles adequa-se à necessidade de aprendizagem adulta. Os parâmetros abordados auxiliam na prática educacional empresarial. Além disso, o mundo empresarial exige hoje uma pessoa que seja profissional, flexível e adaptável às mudanças constantes.

Freire (1996) conceitua que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção”. Esta conceituação está coerente às outras abordagens acima, visto que principalmente para o adulto o momento de poder experienciar trará resultados ainda mais positivos.

Comparando as características de aprendizagem propostos pelos princípios da pedagogia e andragogia destacam-se as diferenças segundo Cavalcanti (2005):

Tabela 1: Diferenças entre a pedagogia e a andragogia.

Características da Aprendizagem	Pedagogia	Andragogia
Relação Professor/Aluno	Professor é o centro das ações, decide o que ensinar, como ensinar e avalia a aprendizagem.	A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão da aprendizagem.
Razões da Aprendizagem	Crianças (ou adultos) devem aprender o que a sociedade espera que saibam (seguindo um currículo padronizado).	Pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária).
Experiência do Aluno	O ensino é didático, padronizado e a experiência do aluno tem pouco valor.	A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo.
Orientação da Aprendizagem	Aprendizagem por assunto ou matéria	Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar a solução.

Fonte: CAVALCANTI, (2005)

Os adultos têm experiências de vida mais numerosas e mais diversificadas que as crianças. Isto significa que, quando formam grupos, estes são mais heterogêneos em conhecimentos, necessidades, interesses e objetivos. Por outro lado, uma rica fonte de consulta estará presente no somatório das experiências dos participantes. Esta fonte poderá ser explorada através de métodos experiências (que exijam o uso das experiências dos participantes), como discussões de grupo, exercícios de simulação, aprendizagem baseada em problemas e discussões de casos. Estas atividades permitem o compartilhamento dos conhecimentos já existentes para alguns, além de reforçar a auto-estima do grupo. Uma certa tendência à acomodação, com fechamento da pente do grupo para novas idéias deverá ser quebrada pelo professor, propondo discussões e problemas que produzam conflitos intelectuais, a serem debatidos com mais ardor. (CAVALCANTI, 2005)

A estruturação de programas de treinamento é um processo que “envolve o estabelecimento de condições de apoio ao aprendizado, a escolha do conteúdo do programa de treinamento e a escolha da forma como o treinamento será fornecido e que será o responsável por isto”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 347).

No ciclo de desenvolvimento humano na organização faz-se necessário ficar atento as etapas que o compõem desde o levantamento das necessidades de treinamento, passando pelo planejamento, execução e avaliação.

2.4 Ciclo de desenvolvimento: Levantamento de necessidades de treinamento

A primeira etapa do ciclo de desenvolvimento é o levantamento de necessidades de treinamento. Entende-se por levantamento de necessidade de treinamento, ou LNT, o apanhado de métodos que serão usados para obter um diagnóstico de treinamento para a empresa.

William e Thayer apud Carvalho (2001, p. 29) afirmam que determinar quais são as necessidades de formação pressupõe algo mais do que o executivo de treinamento sentar-se a mesa pondo-se a pensar e a escrever. É uma tarefa a qual existe a necessidade de se analisar os valores e metas da empresa e como estes estão sendo alcançados, bem ser realizada uma análise das competências dos colaboradores, incluindo nível de conhecimento, habilidades e atitudes postas em prática diariamente.

Como descrito a seguir:

O levantamento das necessidades envolve o exame das metas nos níveis da organização, da função/tarefa/CHC (conhecimento, habilidade e capacidade) e do indivíduo. Esse processo serve para identificar as lacunas que se tornam objetivos instrucionais. No estágio de treinamento e desenvolvimento, os objetivos são usados para selecionar e projetar o programa de instrução e para fornecer o treinamento. Finalmente, a fase de avaliação envolve o uso de critérios e modelos que vão determinar se o programa atingiu seus objetivos originais. Os resultados dessa avaliação formam a base para o início de um novo ciclo, e o processo continua. Cada estágio é importante para que o treinamento tenha impacto sobre as metas organizacionais e empregados. (Milkovich e Boudreau, 2000, p. 341)

Pontual (1970, p.168) apud Chiavenato (2003, p. 45) recomenda a análise dos recursos humanos seja feita por meio do exame dos seguintes dados para cada cargo:

Número de empregados na classificação dos cargos; número de empregados necessários na classificação dos cargos; idade de cada empregado na classificação dos cargos; nível de qualificação requerido pelo trabalho de cada empregado; nível de conhecimento requerido pelo trabalho de cada empregado; atitude de cada empregado em relação ao trabalho e à empresa; nível de

desempenho quantitativo e qualitativo de cada empregado; nível de habilidade de conhecimentos de cada empregado para outros trabalhos; potencialidades do recrutamento interno; potencialidades do recrutamento externo; tempo de treinamento necessário para a mão de obra recrutável; tempo de treinamento para os novos; índices de absenteísmo; índices de rotação de mão de obra e descrição de cargo.

Além dos recursos humanos deve ser analisado como as tarefas estão sendo desempenhadas.

São varias as ferramentas possíveis para o levantamento de necessidades de treinamento, segundo o *Committee of the American Society of Training and Development* (Chiavenato, 2003, p. 45). As observações durante o momento em que as pessoas desempenham as tarefas. As análises de cargos é algo que já acontece com maior freqüência, visto que o perfil de cada cargo normalmente já é traçado pela empresa desde o recrutamento e seleção de funcionários. Inúmeras vezes os gestores (gerentes) fazem solicitações de determinados treinamentos. Questionários, testes e avaliação de desempenho do grupo são outras ferramentas de LNT.

Os indicadores de necessidades de treinamentos servem também para o planejamento a curto e médio prazo. Segundo Chiavenato (2003, p. 53):

1. Indicadores *a priori*: são os eventos que se acontecerem - proporcionarão necessidades futuras de treinamento, facilmente previstas. Os indicadores *a priori* são:
 - a. Expansão da empresa e admissão de novos empregados;
 - b. Redução do número de empregados;
 - c. Mudança de métodos e processos de trabalho;
 - d. Substituições ou movimentação de pessoal
 - e. Faltas, licenças e férias do pessoal;
 - f. Expansão dos serviços;
 - h. Mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
 - i. Produção e comercialização de novos produtos ou serviços.
2. Indicadores *a posteriori*: são os problemas provocados por necessidades de treinamentos não atendidas. Esses problemas geralmente estão relacionados com a produção ou com o pessoal e servem como diagnóstico de treinamento:
 - a. Problemas de produção, como: qualidade inadequada da produção; baixa produtividade; avarias freqüentes em equipamentos e instalações; comunicações defeituosas; tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado; elevado numero de acidentes [...].
 - b. Problemas de pessoal, como: número excessivos de queixas; pouco ou nenhum interesse pelo trabalho; falta de cooperação; dificuldade na obtenção de talentos [...].

2.5 Ciclo de desenvolvimento: Planejamento

Após o diagnóstico das necessidades, sem o planejamento, o treinamento não atingirá os resultados desejados. Esta fase do ciclo de planejamento é dividida em subfases: quem deverá ser treinando, ou seja, público alvo para o treinamento. Este público deve ser definido com base no diagnóstico de treinamento de acordo com os resultados do levantamento de necessidades.

Os objetivos do treinamento precisam ser claramente definidos para que seja claro o desenvolvimento completo do treinamento.

Os métodos e as técnicas utilizadas em treinamento definem como o treinamento acontecerá. Algumas vezes o método e treinamento são usados como sinônimos, por isso será definido o que são os métodos em treinamento. Segundo Giscard apud Carvalho (2001, p.87) métodos são: o conjunto de regras permanentes, de princípios que constituem uma disposição de ânimo que conduz, em determinadas condições, a certo modo de trabalhar que é a técnica.

Portanto, pode se explicar que o método é o princípio que definirá o processo de capacitação, enquanto a técnica é o meio de aplicação de um método.

Os métodos são subdivididos em conceituais que são aqueles baseados nos conceitos, também conhecidos como expositivos. Existem também os métodos simulativos em que as técnicas se baseiam em simulações. Segundo Carvalho, (2001, p.87) métodos de treinamento podem ser grupais, quando realizados com equipes; podem ser individuais, quando realizados com uma única pessoa e expositivo.

Costuma-se usar um conjunto de métodos de acordo com o treinamento que está será realizado. O planejamento de cada atividade requer métodos, com uso de técnicas diferentes. Milkovich e Boudreau (2000, p.359), abordam determinadas técnicas de treinamento com o subtítulo: “Escolhendo os Métodos de treinamento: Fora do Serviço”. Chiavenato (1999. p.304), divide tais atividades em duas categorias como segue: “As técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento são divididas em duas categorias: treinamento no cargo e treinamento em classe”. Possivelmente esta última categoria citada é a que mais se adapta às atividades de treinamento voltadas para grupos. O mesmo autor (1999. p.304), ao explicar sobre esta categoria menciona atividades que correspondem as abordadas

nesta pesquisa, da seguinte maneira: “As técnicas de classe podem desenvolver habilidades sociais e incluir atividades como dramatização (*role playing*) e jogos de negócios (*business games*)”.

Espera-se alcançar com o uso das técnicas e atividades uma maior integração do grupo de participantes, bem como um ambiente que propicie o desenrolar das atividades aqui tratadas. As técnicas de classe provocam um ambiente mais favorável para o treinamento de grupos.

As técnicas de classe encorajam a interação e provocam um ambiente de discussão, o que não ocorre com os modelos de mão única, como a situação de leitura. Elas desenvolvem um clima no qual treinandos aprendem o novo comportamento desempenhando as atividades, atuando como pessoas ou equipes, atuando com a informação, e facilitam a aprendizagem através do conhecimento e experiência relacionados com o cargo, através de sua aplicação prática. (CHIAVENATO, 1999, p.305).

Neste momento, os planejadores deverão repensar o treinamento elaborando-o adequadamente com a cultura organizacional de cada empresa. É importante que seja feita a escolha de quem será o facilitador. Entende-se por facilitador aquele que participará de todo o programa instrucional como condutor do mesmo.

A escolha do local onde o treinamento será relevante para que os treinandos se sintam bem, proporcionando assim o sucesso no aprendizado. De acordo com o método e as técnicas escolhidas o local pode variar, desde uma sala de aula até um acampamento para prática de aventura que é comum para o treinamento de lideranças ou até mesmo utilizado em seleções como técnicas novas. As datas deverão ser definidas conforme o horário e disponibilidade do grupo a ser capacitado.

O método de treinamento presencial é aplicado em grande parte da população, embora já existam outros tipos de treinamento, As pessoas ainda resistem aos treinamentos à distância e multimídia. Objetivos e práticos, os treinamentos utilizam modernas técnicas andragógicas, como vivências, jogos empresariais, simulações, debates e exposições interativas, de forma a facilitar o aprendizado e a aplicação de conceitos no dia-a-dia das empresas.

Dentro de uma nova realidade de gestão do conhecimento, as corporações têm estimulado, cada vez mais, a realização de treinamentos vivenciais para fortalecer a importância das equipes de trabalho, sejam eles reais ou virtuais. Em um treinamento vivencial, os participantes aprendem a enfrentar obstáculos, a se auto-

avaliar, a identificar as qualidades dos seus companheiros, a encarar positivamente as mudanças que ocorrem nas empresas. Passam a realizar mudanças pessoais também, por meio da conscientização criada quando são retirados de sua "zona de conforto" - que significaria estar o tempo todo em seu local de trabalho. São produzidas situações lúdicas e estressantes que tiram as equipes de sua zona de conforto, visando criar momento em que a aprendizagem se torne particularmente eficaz.

Um bom programa de treinamento deve estimular no participante a capacidade de pensar e tomar decisões a partir da sua própria vivência e experiência, assim como foram observados anteriormente nos princípios da andragogia. E isso deve ser feito de tal forma que o processo de aprendizagem se amplie além da sala de aula, integrando pensamento estratégico, intuição, técnica, intelecto, ciência e bom senso. O projeto de treinamento vivencial tem como objetivo sensibilizar e capacitar as equipes por meio da interação entre apresentações lúdicas, estimuladas por atores, relacionadas ao tema e ao ramo de atividade da empresa com o treinamento presencial agregando valor motivacional, garantindo uma maior participação e interação dos treinandos e otimizando o tempo por meio do aumento de informações assimiladas no período. Esta é uma atividade que reforça as qualidades de trabalho de equipe já que cada membro do grupo tem uma função definida e é necessária a troca constante de informações para atingir o objetivo final.

Os profissionais dos mais diversos segmentos, e principalmente os envolvidos com tecnologia da informação, vêm passando por rápidas mudanças nos quesitos de sua capacitação. Da mesma forma, executivos no mundo todo precisam saber se seus empregados estão preparados para estas mudanças. A chegada do *e-learning*, aprendizado por meio eletrônico, podem transformar rápidas mudanças em vantagem competitiva para si próprios e para suas empresas.

O *e-learning* permite aprendizado mais rápido, a custos mais reduzidos, com uma clara responsabilidade de todos os envolvidos no processo de aprendizado. Os alunos estão livres para estudar no seu próprio ritmo, independentemente de onde estejam, sendo responsáveis pelo seu próprio progresso, que é medido por meio de testes e gerenciamento de progresso *on-line*, podendo dessa forma obter informações mais rapidamente e de maneira mais produtiva.

As empresas podem ter benefícios ao acompanhar a evolução dos funcionários e programar o preparo da força de trabalho. Além disso, os geradores de conteúdo de *e-learning* podem receber *feedback* imediato sobre a performance de seus cursos, e melhorar continuamente e rapidamente o currículo ou efetuar qualquer correção e atualização necessárias.

Acredita-se então que, com o uso de determinadas atividades de treinamento, pode-se potencializar o envolvimento dos treinandos, uma vez que o uso adequado de tais atividades contribui para um ambiente favorável ao treinamento e, mesmo que indiretamente, contribui para com a relação ensino-aprendizagem.

2.6 Ciclo de desenvolvimento: avaliação

O processo de avaliação é um processo contínuo, ou seja, o mesmo é uma constante que não pode parar. É muito comum as pessoas ficarem receosas ao serem avaliadas. As pessoas não gostam que seus erros sejam apontados. Entretanto, esta é uma importante fase no ciclo de desenvolvimento, pois é com esta ferramenta que novos treinamentos são elaborados e treinamentos antigos são reestruturados.

Após o efetivo planejamento e execução do treinamento, parte-se para a avaliação, que é a última etapa do processo de treinamento e deve considerar dois aspectos principais:

Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa. (CHIAVENATO, 1999 p.69).

Baptista (2002 p. 9) discorre algumas observações sobre o que é avaliar:

[...] alguns profissionais de treinamento e desenvolvimento acreditam que avaliação significa medir mudanças no comportamento que ocorre como resultado de programas de treinamento. Outros sustentam que a única avaliação real está em determinar quais os resultados finais que ocorreram por causa de programas de treinamento. Ainda outros pensam somente em termos das falhas que os participantes completam ao final de um programa. Outros estão preocupados com a aprendizagem que acontece na sala de aula, medida pelo aumento de conhecimentos, melhorias, melhoria

de habilidades e mudanças de atitude. E eles estão todos certos – e ainda errados, na medida em que falham no reconhecimento de que as quatro abordagens são partes do que nós conceituamos como avaliação.

É importante observar que “a vinculação entre treinamento e as necessidades identificadas e a avaliação de seus resultados em função dessas mesmas análises parecem muito óbvias, mas nem sempre ocorrem”. (*The Eighth Annual Training Zone Awards* apud Milkovich e Boudreau, 2000 p.341). Esta etapa do programa de treinamento é fundamental para a retro alimentação do processo, o *feed-back*.

Como descrito por Baptista (2002, p.15):

Em uma reflexão do passado brasileiro, encontramos a Lei nº6.297 de 15 de março de 1975, revogada em 1990, que possibilitava às empresas a dedução em dobro no Imposto de Renda dos valores que eram investidos em projetos de formação profissional. Neste período, qualquer ação de treinamento já estava plenamente justificada em razão do incentivo fiscal que recebia. Por outro lado, os profissionais desta época não desenvolveram práticas de avaliação de resultados dos investimentos em T&D. Com tanto dinheiro envolvido, aliado à falta de acompanhamento pós-treinamento, criou-se uma geração de profissionais em T&D no Brasil voltados para a execução, não preocupados com a gestão dos resultados investidos.

Investir em treinamento sem analisar os possíveis resultados leva as empresas a aplicar treinamentos que não são úteis e que não alcançam os resultados esperados, ou seja, estes existem apenas para cumprir uma exigência de mercado e para propagar a imagem de que a empresa proporciona um ambiente adequado para o crescimento profissional.

Atualmente as organizações que investem em educação corporativa buscam retorno sobre o investimento em treinamento, capacitando as pessoas com o objetivo de cumprir suas metas organizacionais. Dessa forma, as empresas retro alimentam seus programas de treinamento, medindo os resultados alcançados com os mesmos, por meio de metas pré-estabelecidas, análise de indicadores de desempenho quantitativo e/ou qualitativo, redução de custos, diminuição de desperdícios e outros parâmetros utilizados pelas empresas.

Capítulo 3 – Aspectos da educação corporativa: Estudo de Caso e análise dos resultados em uma empresa de transporte aéreo.

3.1 A educação na empresa aérea

A educação na empresa aérea é uma área com um suporte da gestão de pessoas, com foco no processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento na organização. É importante ressaltar que esse processo educativo, visa atender uma demanda crescente de funcionários que trabalham diretamente com serviços e que, portanto necessitam manter e melhorar um nível ótimo de qualidade em serviços prestados. Conforme mencionado nos capítulos anteriores, as empresas procuraram e procuram personalizar suas estratégias e ações de treinamento e desenvolvimento de seus trabalhadores, para assim atender de maneira mais adequada e eficaz suas necessidades.

Pode-se afirmar que em uma empresa aérea os impactos em sua administração são gerados por peculiaridades diferentes de empresas de outros setores, pois envolve ao mesmo tempo; prestação de serviços que por sua vez, se relaciona com uma cadeia de serviços turísticos, bem como avançados recursos tecnológicos e ainda a manutenção desses.

Por isso, para viabilizar a pesquisa foi escolhido o departamento de treinamento e desenvolvimento de uma empresa aérea, que aqui recebe o nome fictício de Voa Brasil. Theobald (2001, p. 90), explica que o turismo também impõe mudanças políticas, culturais, sociais, morais e ambientais no país que acolhe, e para tanto as pessoas que trabalham no setor precisam estar preparadas, pois envolve diversas atividades como: viagem, planejamento, transporte, entretenimento e alimentação em atendimento ao viajante.

As empresas que participam do setor de transporte aéreo, seja ele público ou privado, pertencem a uma indústria global de prestação de serviços. Segundo Theobald (2001, p. 463), o turismo pode ser definido, holisticamente, como um domínio dinâmico envolvendo a migração temporária de indivíduos e grupos por prazer e/ou a negócios, que supre as necessidades de viajantes, a caminho e no

destino, e os impactos econômicos, socioculturais e ecológicos que os viajantes e a indústria sofrem na área de destino.

De acordo com Meister (1999, p. 20), tradicionalmente, nas empresas norte-americanas o foco do treinamento dos funcionários tem sido a atualização de qualificações e experiências profissionais. Nos anos 50, 60 e 70, empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer seu trabalho melhor. Essas infra-estruturas educacionais dentro das organizações proliferaram em todo o país e ficaram conhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas. A meta era, na maioria dos casos, manter os profissionais adiante dos acontecimentos. Melhorar o modelo educacional presente nas organizações tornou-se um desafio, visto que, as empresas possuem a necessidade de aumentar sua competitividade. Portanto, os treinamentos precisam estar ligados diretamente às metas organizacionais.

Essa preocupação com o desenvolvimento dos empregados, além de gerar vantagem competitiva para as empresa, aumenta a empregabilidade dos funcionários. Alguns motivos para a falta de profissionalização no turismo a nível internacional são evidenciados a seguir, por Theobald (2001, p.469):

A maioria das médias e pequenas empresas, que movimentam a maior parte da máquina de turismo, carece de recursos para crescimento profissional e de treinamento, capazes de atrair graduados competentes.

A indústria tem resultado em investir tempo e dinheiro no desenvolvimento da equipe, que pode transferir as suas habilidades para um outro emprego que paga salários altos.

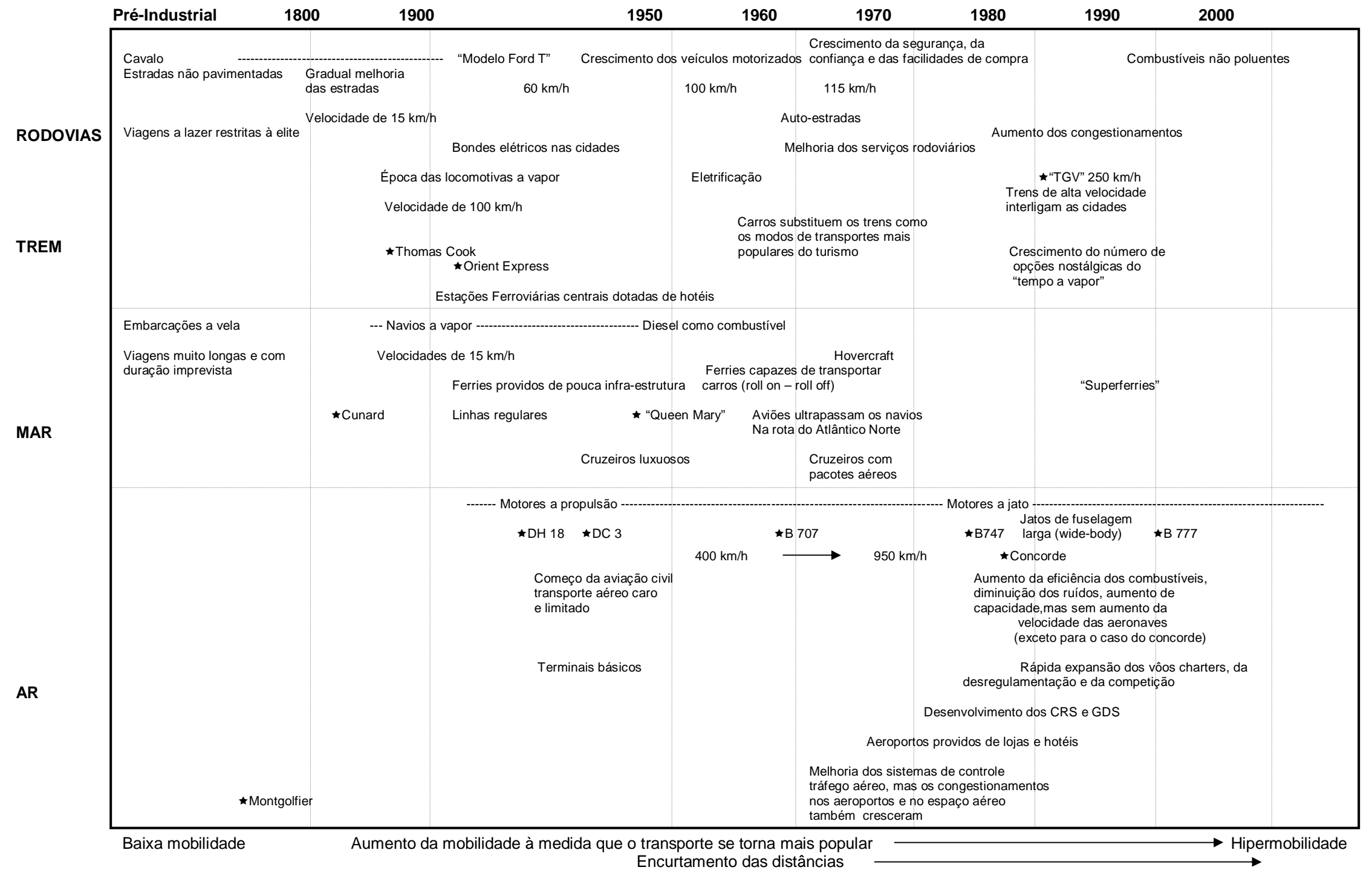
Outra restrição no turismo para efetuar mudança é a sua diversidade. Cada subsetor e nível (administração, supervisão, linha de frente e fundo de escritório) tem as suas próprias necessidades de trabalho, bastante específicas, que mudam constantemente em razão da alteração das expectativas dos clientes e das mudanças da estrutura da indústria.

Falta em muitos países um sistema de incentivo nacional do governo para persuadir os empregadores da indústria de viagem a melhorar o grau de profissionalismo de seus empregados e gerentes.

Os profissionais que trabalham com o transporte aéreo, precisam ter consciência da importância fundamental desse modal, na cobertura mundial que possibilita o deslocamento humano por médias e longas distâncias e com alta velocidade o que facilita a prática do turismo no mundo. Portanto, segundo Carvalho (2001, p. 87), a satisfação do turista com o planejamento de uma viagem não depende apenas do modal de transporte escolhido, mas também de todos os outros

serviços envolvidos, desde a sua saída de casa até o seu retorno. Uma viagem maravilhosa pode ser arruinada por um atendimento inadequado, uma mala perdida, uma reserva não encontrada, etc.

A evolução do transporte aéreo em comparação com demais modais pode ser verificada na tabela a seguir:



(PALHARES, 2002, p. 42).
Tabela 2: A evolução dos modais de transportes.

Atualmente, além da qualidade no atendimento, segurança, confiabilidade, o quesito custo da passagem aérea é um fator decisivo no momento da compra de um bilhete aéreo, seja numa viagem a negócios ou mesmo numa viagem de turismo. Num cenário, marcado pela competitividade o desenvolvimento de uma área que se preocupa com a educação dos funcionários, agrega valor diferencial nessa atividade tão específica que é o transporte aéreo.

Conforme caracteriza Carvalho (2001, p. 105): o Brasil, com a quinta maior extensão territorial do mundo, possui uma das maiores rede aeroportuária, o que torna o transporte aéreo brasileiro um importante instrumento de desenvolvimento e integração nacional, ou seja, mais um motivo para esta atividade ter sua importância reconhecida, necessitando assim de investimento em capacitação.

Percebe-se nesse caso, que apesar de existirem, varias faculdades que contribuem com o desenvolvimento do setor, como administração, turismo, jornalismo, direito, entre outros, o transporte aéreo requer profissionais para trabalhar em áreas muito específicas, como por exemplo, um profissional formado em direito, que atuará na área jurídica, precisará se especializar em legislação do transporte aéreo. Um profissional formado em turismo terá que se especializar em transporte aéreo e conseqüentemente compreender as regulamentações do setor, assim como os termos técnicos utilizados na aviação. Portanto, é essencial que as empresas se preocupem com o desenvolvimento de seus funcionários, promovendo assim a educação corporativa.

Por sua vez, Meister (1999, p. 12), expõe que:

Muitas empresas norte-americanas determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global lançaram as universidades corporativas como um veículo para ganhar vantagem competitiva no mercado. As universidades corporativas são essencialmente as dependências internas da educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, do outro, da necessidade de um aprendizado permanente. Em muitas corporações, elas se transformaram em complemento estratégico para educar não apenas os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade.

Esse complemento no caso do transporte aéreo é fundamental, visto que mesmo quando é exigido do cargo um curso de graduação, é necessária a especialização técnica do setor. O treinamento deverá estar vinculado claramente às necessidades da empresa e conseqüentemente direcionado as metas organizacionais. Para tanto, segundo Theobald (2001, p. 458), o desafio é descobrir um modelo educacional que possa proporcionar uma melhor compreensão da natureza interdependente do mundo ajudar a reformular a capacidade organizacional para, simultaneamente, competir e cooperar no ambiente global.

As atividades de treinamento são destacadas pela necessidade de desenvolver o conhecimento, as habilidades e atitudes das pessoas, ou seja, trabalhar individualmente e de forma grupal as competências exigidas pelas empresas. A educação corporativa tem o objetivo de provocar mudanças direcionadas para os negócios da empresa. Os programas desenvolvidos, pela área responsável pela educação na empresa, precisam estar aliados ao plano de metas pré-estabelecidas pelas mesmas, não podendo desperdiçar tempo e dinheiro criando programas que não agregam valor a cultura organizacional e necessidades de mercado. Todavia, existem empresas que ainda compram pacotes de treinamento e que não são aplicáveis ao negócio da empresa, não ampliando o desenvolvimento da organização, ou seja, programas inúteis que nada agregou a empresa e muito menos as pessoas.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.340):

Existem evidências crescentes e uma maior consciência de que o treinamento e a educação são investimentos estratégicos para a prosperidade nacional. Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Apesar, de parecer muito clara a necessidade de associação do treinamento com as metas organizacionais, por vezes, essa associação não é feita, resultando na implementação de programas ineficazes. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 347), o aprendizado é uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos produzidos pela experiência.

Para que as empresas possam programas eficazes, é necessário avaliar as verdadeiras necessidades de treinamento evidenciadas na empresa. Assim, é necessário analisar as tarefas que estão sendo desenvolvidas, que resultados essas tarefas provocam. Caso apresentem resultados positivos desenvolver cada vez mais o aperfeiçoamento da atividade, caso não seja possível enxergar as melhorias, deve-se desenvolver treinamentos específicos quando se tratar de lacunas de conhecimento dentro da empresa.

Dessler (2003, p. 140), esclarece que;

Para funcionários cujo desempenho é deficiente, a análise de tarefas não é suficiente: a análise de desempenho consiste em constatar a existência de uma deficiência significativa de desempenho e determinar se essa deficiência pode ser sanada por meio de treinamento ou outras medidas (como transferir o funcionário ou alterar o plano de remuneração).

Essa área de desenvolvimento tem evoluído bastante nos últimos anos. O aperfeiçoamento da área demonstra uma preocupação com a educação dos funcionários, por meio de alianças com escolas de idiomas, universidades que promovem descontos para funcionários que trabalham na empresa, inclusive para dependentes e beneficiários desses funcionários. Assim, a educação corporativa não se preocupa apenas com seus funcionários, mas inclusive quando estabelece parcerias com universidades, escolas de idiomas, academia de ginástica, ela está se preocupando com o bem estar do funcionário como forma de agregar valor ao mesmo e, por conseguinte, a empresa e ao mercado.

As organizações que estão passando por transição vão aos poucos se adequando às novas exigências e necessidades impostas pelo mercado. Observe o quadro abaixo:

Tabela 3: A organização em transição.

A Organização em Transição		
Modelo antigo		Protótipo de Século Vinte e Um
Hierarquia	Organização	Rede de parcerias & alianças
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Autocrática	Liderança	Inspiradora
Domésticos	Mercados	Globais
Custo	Vantagem	Tempo
Ferramentas para desenvolver a mente	Tecnologia	Ferramentas para desenvolver a colaboração
Homogênea	Força de trabalho	Diversa
Funções de trabalho separadas	Processo de trabalho	Equipes de trabalho interfuncionais
Segurança	Expectativas do funcionário	Desenvolvimento Pessoal

Tarefa das instituições de Ensino Superior	Educação e treinamento	América corporativa mais um leque de empresas educacionais com fins lucrativos.
©1997 Corporate University Xchange, Inc.		

Fonte: MEISTER (1999, p.3)

O quadro demonstra que em meio ao mercado marcado pela globalização, é necessário criar mudanças que possuam valor agregado, dentro de uma rede de constante parceria e alianças, usando a tecnologia como uma ferramenta para desenvolver a colaboração. Essa organização em transição busca o desenvolvimento do pessoal e reconhece que precisa trabalhar o desenvolvimento do profissional para ganhar mais competitividade.

Dessler (2003, p. 158), explica que atualmente, a intensa competição internacional exige que as empresas mudem rapidamente, talvez alterando suas estratégias para entrar em novos negócios, modificando seus mapas organizacionais ou as atitudes e valores dos funcionários. Por meio da Educação corporativa as empresas, alimentam a busca pela competitividade, desenvolvendo o conhecimento de diversas formas. As empresas usam os programas de treinamentos presenciais de acordo com o negócio da empresa, fazem uso da internet promovendo assim o treinamento a distância, ou ainda por outros meios como a videoconferência.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 361), apesar de caros para serem desenvolvidos, esses programas podem logo tornar-se econômicos, pela redução do tempo gasto em treinamento e por permitir que os treinandos possam recebê-lo sem precisar se deslocar. A distância entre os mestres e aprendizes é cada vez menor com essas inovações.

As companhias aéreas possuem uma facilidade para o desenvolvimento de seus funcionários, devido ao meio de transporte provido por elas mesmas utilizado também para enviar os funcionários aos centros de desenvolvimentos, no entanto, como há operacionalidade freqüente em diversas localidades ainda há sérias dificuldades como a questão do deslocamento e tempo. Estas dificuldades aparecem devido às distâncias entre as localidades onde estão os trabalhadores e seus centros de desenvolvimento.

Alguns programas de educação à distância estão sendo desenvolvidos para facilitar o acesso ao programa de treinamento, como é o caso dos simuladores de vôos que já são bastante comuns no treinamento de pilotos na aviação. Há ainda a possibilidade da empresa área disponibilizar regularmente instrutores para capacitar funcionários nas mais diversas localidades em que a companhia opera. Contudo, as

companhias que possuem estrutura física de treinamento e desenvolvimento também oferecem treinamentos em seu centro de treinamento especializado para o melhor atendimento da demanda da empresa.

A empresa aérea Voa Brasil, possui uma estrutura física de treinamento e desenvolvimento que acolhe aproximadamente 700 pessoas por dia, contando com uma equipe de aproximadamente 100 instrutores das mais diversas áreas, assim divididas: treinamentos da área comportamental, da área comercial, de manutenção, de pilotos, de comissários, de segurança, de rampa e de aeroportos.

O treinamento da área de aeroportos que é o foco dessa pesquisa envolve os funcionários denominados agentes de aeroportos que trabalham no *check in* (atendimento e aceitação de cliente e bagagens) e na sala *vip* (atendimento a clientes que são viajantes freqüentes, e que possuem os cartões de benefícios da empresa aérea). No entanto, as principais atividades desenvolvidas nos aeroportos são:

Loja – Responsável pelos tramites pertinentes a reservas, emissão de passagens, reembolsos etc. Pode-se dizer que uma reserva é a formalização da intenção de viagem por um passageiro, que pode ser feita preferencialmente pela Central de Reservas, independentemente de o passageiro já ter comprado o bilhete de passagem aérea. Uma vez que um bilhete de passagem foi adquirido e pago ainda não é considerada receita da empresa, até que o passageiro efetivamente “voe”, pois o mesmo, dependendo das condições da venda, poderá solicitar o reembolso, caso desista da viagem.

Check-in – Consiste em “transformar” a reserva e/ou o bilhete em uma alocação no vôo, ou seja, nesta fase é confirmado um assento da aeronave para o passageiro, são despachadas suas bagagens, são verificados seus documentos e realizados vários outros procedimentos pertinentes à viagem do passageiro.

Embarque – É o embarque na aeronave propriamente dito, que para acontecer, depende da disposição de uma sala de espera (sala de embarque), posição adequada para manter a aeronave estacionada, acesso à aeronave (portão de embarque), muitas vezes o acesso é feito por meio de ônibus (transporte aeroportuário) e tudo isto deve ser previamente planejado.

Check-out ou Retaguarda – A retaguarda é o principal contato do *check-in* com os responsáveis pelos serviços aeroportuários necessários para que o vôo ocorra, tais como: solicitar previamente posições de estacionamento, serviços de

bordo, abastecimento de água e de combustível, equipe de limpeza, tripulantes para o voo, entre outras atividades. No *check-out* também é realizado o fechamento e a conferência das informações relacionadas aos voos, ou seja, referentes aos bilhetes que serão enviados para compensação de valores, informações enviadas à outras localidades e departamentos.

Rampa/Pátio e Pista – Se refere à área onde são desempenhadas as atividades pertinentes ao apoio da aeronave, como; o carregamento e descarregamento de cargas e bagagens, triagem das bagagens, estacionamento das aeronaves, abastecimento, serviço de bordo, etc.

Lost Luggage (LL) ou Departamento de Bagagens – Responsável pelos tramites relacionados à localização e envio de bagagens extraviadas, consertos de bagagens danificadas, indenização a passageiros por perdas ou danos em bagagens.

A organização hierárquica no aeroporto possui correlações com as funções que cada colaborador exerce, no entanto suas responsabilidades não são pertinentes somente às suas funções. Independentemente do cargo hierárquico que possui, um funcionário da empresa Voa Brasil deverá conhecer, evitar e administrar situações vividas pelos clientes que possam gerar algum tipo de inconveniente.

As principais funções das equipes nos aeroportos estão descritas abaixo:

Gerente do Aeroporto – Responsável pela gestão da sua base e da equipe, para isto deve possuir competências e habilidades pertinentes a liderança, relacionamento interpessoal, administração, educação corporativa, marketing, vendas entre outras.

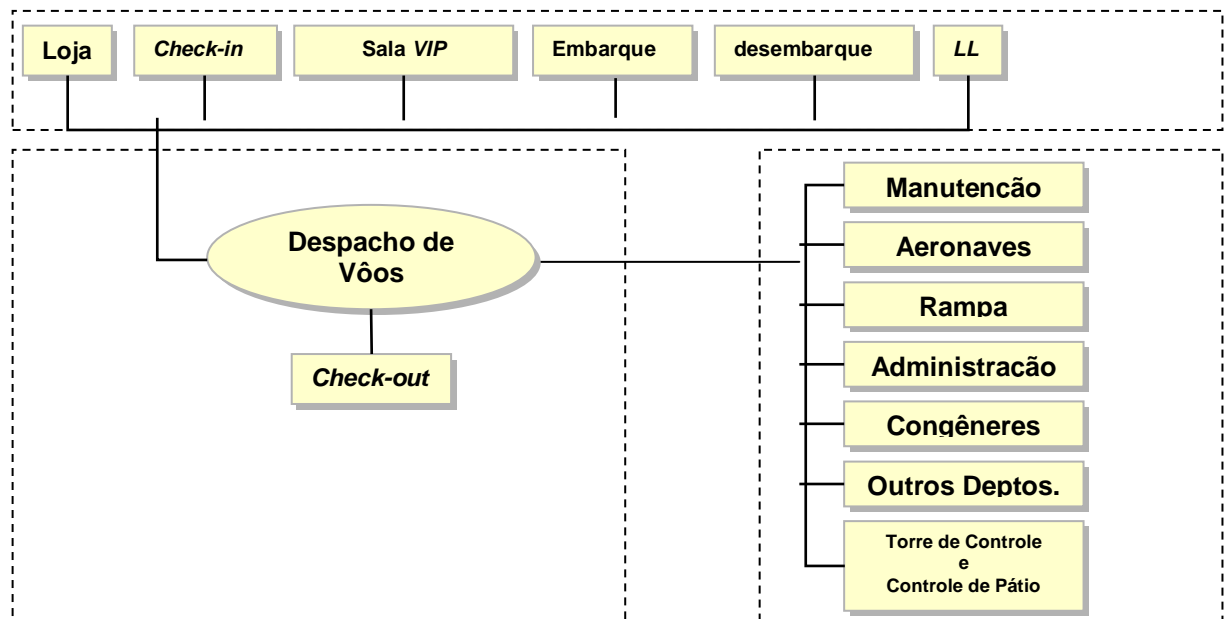
Supervisor – Enquanto o gerente trabalha principalmente com idéias e projetos, o supervisor procura fazer com que estas idéias e projetos sejam praticados, para isto deve ser um ótimo executor e possuir competências e habilidades pertinentes à liderança, relacionamento interpessoal, administração, educação corporativa entre outras.

Líder – Além de um ótimo executor, com conhecimento operacional, técnico e administrativo sobre as atividades aeroportuárias, também deve ser um ótimo educador/comunicador entre outras qualidades, é uma pessoa que procura resolver as necessidades dos agentes de aeroportos para que estes colaborem da melhor maneira possível.

Agentes de aeroportos – Independente de serem Agentes de Vendas, Agentes de Bagagens, Agente de Aeroporto ou possuírem qualquer outra denominação, todos os membros da Equipe do Aeroporto são Agentes de Aeroportos, ou seja, todos agem de acordo com suas incumbências pertinentes as atividades aeroportuárias. No aeroporto, praticam tarefas operacionais, técnicas e administrativas que visam o atendimento e a solução de determinadas situações no que tange a satisfação e encantamento.

Para a otimização e aperfeiçoamento do trabalho da equipe de aeroportos é necessário que todos sejam competentes com suas tarefas, bem como conheçam as demais tarefas relacionadas às atividades aeroportuárias. Observe o quadro abaixo para maior esclarecimento.

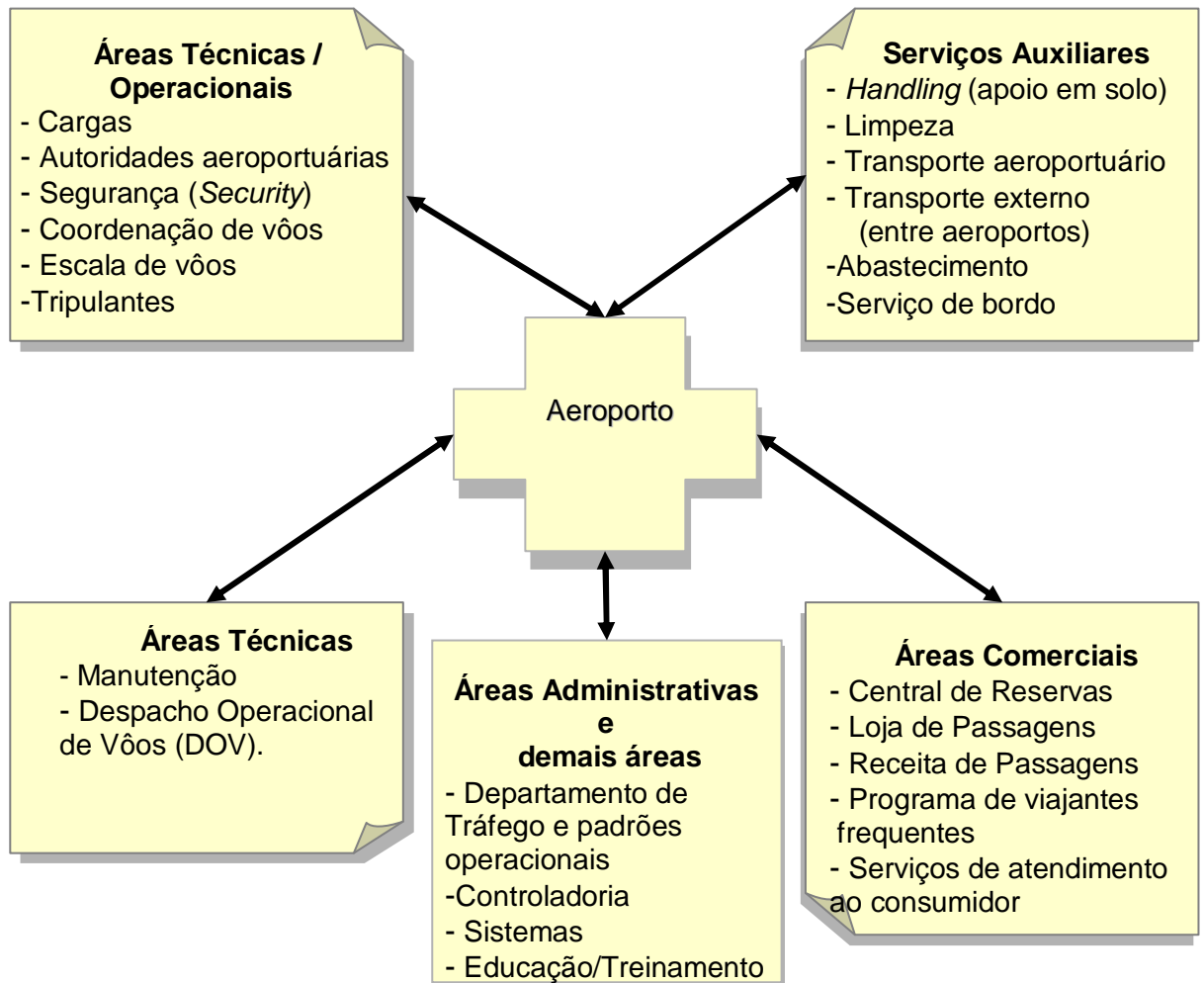
Ilustração 1: Atividades realizadas no aeroporto.



Fonte: A autora (2005)

As atividades realizadas no aeroporto interagem com outras áreas e departamentos. Para que toda esta interação flua, é necessário que todos compreendam o sistema que possui uma forma organizada e padronizada globalmente.

Ilustração 2: Interação aeroporto e companhia aérea.



Fonte: A autora (2005)

Na ilustração 2, é possível perceber com mais clareza a ligação de outras áreas com o aeroporto, permitindo assim, que o aeroporto funcione como encaixe da engrenagem que depende de outros setores para obtenção dos resultados esperados pelos clientes externos, internos e investidores.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 19):

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a

qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

A preocupação com o desenvolvimento dos funcionários parte do princípio que os mesmos estão comprometidos com os objetivos da empresa, por isso, para Antonello (2004, p. 60), o autodesenvolvimento é a integração da pessoa e o seu papel de trabalho, assim, o processo de desenvolvimento adquire significado a partir da integração do conhecimento específico e das habilidades pertinentes para o papel particular e os sentimentos, intenções e ações do indivíduo. Essa perspectiva está muito relacionada com a terceira dimensão de autodesenvolvimento, a responsabilidade pessoal.

Dessa forma, os treinamentos dedicados à área de aeroportos são exigências dos órgãos competentes como a Associação Internacional do Transporte Aéreo – IATA, a Organização da Aviação Civil Internacional – OACI e a Agência Nacional da Aviação Civil – ANAC. Esses órgãos determinam a obrigatoriedade de alguns treinamentos, outros existem para o desenvolvimento de algumas competências.

Na empresa Voa Brasil, as expectativas da empresa quanto ao treinamento, estão de acordo com as explicações de Vanti (2004, p. 227) que afirma que o treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, conforme seus objetivos, contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa.

3.2 O recrutamento e seleção na empresa Voa Brasil

O trabalho é uma extensão da personalidade. Segundo Drucker (1997, p. 294) é realização. É uma das maneiras pela qual uma pessoa conceitua-se a si mesma e mede seu valor e humanidade. Assim, nessa empresa o recrutamento externo é feito principalmente por meio eletrônico e também por currículos encaminhados por funcionários da mesma. A seleção é de total responsabilidade da

área de seleção, acompanhada pelo gestor do setor a qual existe a necessidade do preenchimento de uma vaga com mais um candidato.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 158), o recrutamento externo coloca a administração de recursos humanos em contato direto com a mão-de-obra externa e com o mercado de produtos, para adequar às necessidades e os interesses da empresa a estes. Portanto, seu sucesso é profundamente afetado pela eficácia do diagnóstico de condições e pelos objetivos/padrões que refletem tanto eficácia quanto equidade.

O recrutamento externo é o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Frequentemente, é antecedido por uma triagem, que identifica aqueles candidatos obviamente sem qualificações, antes de coletar qualquer informação adicional.

O perfil do funcionário que ingressará na empresa Voa Brasil deverá ser composto de bom humor, entusiasmo, humildade, ótimo relacionamento com as pessoas, apresentação pessoal, gostar de servir aos clientes externos e internos, que por meio de técnicas específicas de seleção são observados tais aspectos.⁴

Além dessas habilidades e atitudes, o agente de aeroporto terá algumas exigências específicas, saber estabelecer a confiança do cliente, se colocar no lugar do mesmo para a resolução de diversas situações, ser resiliente que consiste na capacidade de recuperar o entusiasmo após sair de situações de desconforto, ouvir com atenção, saber lidar com o *stress*, ser persistente e ágil.

Vale ressaltar que o atual perfil de funcionários da empresa Voa Brasil é composto de 56% de pessoas do sexo masculino e 44% de pessoas do sexo feminino. Dentre esses, 54% dos funcionários da empresa, possuem entre 16 e 29 anos de idade e 42% estão na empresa entre 3 e 5 anos. A empresa estudada conta com aproximadamente doze mil funcionários, distribuídos nas mais diversas atividades desenvolvidas em uma empresa área, conforme dados obtidos por consulta realizada na *intranet* da empresa em novembro de 2005.

A seleção de pessoal, segundo MARRAS (2000, p. 79), é uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego

⁴ Tais dados foram obtidos por meio da *intranet* da empresa Voa Brasil.

recebidos pelo setor de recrutamento para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Na seleção, devem-se comparar efetivamente as exigências do cargo com as características do candidato. Nessa etapa o processo seletivo, ocorre frequentemente, por meio da entrevista, aplicação de testes específicos, como práticos, psicológicos, grafológicos. A técnica de dinâmica de grupo, normalmente é usada, com a intenção de analisar ações e reações dos candidatos que concorrem a um cargo.

3.3 A Integração na chegada do novo colaborador

O novo funcionário que trabalhará no aeroporto é inserido inicialmente no programa de formação elaborado pela área responsável pela educação na corporação em parceria com as gerências dos aeroportos em que os novos funcionários trabalharão e com o departamento de padrões operacionais⁵. Além disso, esse programa de formação é autorizado pela ANAC, obrigando a empresa a cumprir com o programa básico de formação e depois com os períodos de reciclagem contínua presencial e virtual dos funcionários. Nesta pesquisa, apenas está sendo abordado o programa de formação para os agentes de aeroportos, conforme explicado anteriormente.

Inicialmente o funcionário participará dois dias da integração, assim definida, pois será o primeiro contato do novo funcionário com a empresa. Nesse momento o funcionário participará de palestra dos diversos setores da empresa com o objetivo que ele tenha uma visão macro do sistema que o mesmo fará parte. A integração é o acolhimento inicial da empresa. É nesse momento que o funcionário começa a conhecer a cultura da empresa e o mesmo conhece mais detalhes sobre a área em que ele vai atuar.

O programa de integração da Voa Brasil, apresenta aspectos históricos da empresa, além da visão e missão, as estratégias corporativas, as alianças

⁵ Este departamento padroniza e inspeciona se os padrões exigidos pelos órgãos competentes a aviação estão sendo cumpridos.

estratégicas, a frota da empresa entre outras particularidades. Atualmente a empresa Voa Brasil, também disponibiliza a integração *on-line*, de uma forma mais concisa para situações específicas, aquele funcionário que não se deslocou até o centro de educação da empresa, poderá também estar integrado com os objetivos estratégicos da corporação.

Após os dois dias de integração e imersão na cultura da empresa, o funcionário iniciará o programa de inicial de formação de agentes de aeroportos. Atualmente, o treinamento é presencial e envolve aulas conceituais, simulações e ainda as práticas no aeroporto. O período desse programa de formação consta um total de 116 horas (em média 20 dias) que podem ser alteradas conforme exigências dos órgãos regulamentadores.

O programa de formação consta dos seguintes treinamentos:

Apresentação pessoal – nesse treinamento é ensinado os padrões da empresa no que se refere à maquiagem, cabelos, acessórios, uniformes, etc.

Disciplina, ética e postura – aqui é demonstrado noções de etiqueta, postura profissional e pessoal aplicados no dia-a-dia profissional e pessoal.

Relacionamento com o cliente – nesse treinamento é apresentado e vivenciado, por meio de simulações, os itens desejados pela a empresa para que atinjam a satisfação do cliente.

Sistema de consulta de reservas - aqui o funcionário aprende noções básicas de reserva para consultas eventuais e leitura de reservas, visto que os agentes de aeroportos não efetuarão a venda de bilhetes aéreos.

Sistema de *check-in* – é o sistema que permite o atendimento de clientes, aceitação de bilhetes, documentos de identificação de bagagens e que, portanto é fundamental as simulações e práticas com o uso desse sistema.

Normas e procedimentos aeroportuários – nesse treinamento o objetivo é capacitar o funcionário com relação aos procedimentos técnicos que devem ser cumpridos com base no Sistema de Aviação Civil e órgãos regulamentadores, temas como aeronaves, acordos, documentação de clientes, aceitação de bagagens, objetos restritos estão contemplados nesse treinamento. Esse treinamento normalmente acontece por meio da união de conceitos, vivências e simulações.

Leitura e interpretação de bilhetes aéreos – aqui é abordada a questão referente à aceitação de bilhetes nas empresas aéreas, facilitando a compreensão de documentos que influenciam diretamente na receita da empresa.

Primeiros socorros – Treinamento que contempla ações de primeiros socorros em caso de necessidade, seja com o cliente externo ou interno, vale-se desse treinamento inclusive para a vida pessoal.

Cargas perigosas – Todos os funcionários que trabalham no atendimento de *check-in* tem obrigação de participar desse treinamento, visto que o aceite errôneo desse tipo de produto poderá acarretar em situações catastróficas.

Segurança na Aviação Civil – esse treinamento trata de questões relacionada a segurança na aviação, levando também informações de importante cunho para o a vida pessoal do funcionário.

Atendimento a passageiros portadores de necessidades especiais – esse treinamento facilita a aceitação de passageiro que possuem necessidades especiais, assim como o auxílio quando necessário e desejado pelos clientes.

Trabalho em equipe – esse treinamento facilita a integração da turma e desperta o senso de equipe que precisa estar presente nas atividades diárias para que todos os tramites da viagem do cliente ocorra com sucesso.

Treinamento *in loco* – são os treinamentos realizados direto no local de trabalho. Nestes se estabelecem à relação da prática, com a teoria.

3.4 A preparação dos instrutores

As companhias aéreas brasileiras atendem as normas e regulamentos da ANAC, tais normas e regulamentos compreendem tanto as operações da companhia aérea quanto ao preparo dos instrutores das mesmas.

Dessa feita, a própria ANAC disponibiliza treinamento preparatório para os instrutores da companhia aérea, bem como homologa tecnicamente o instrutor competente para tal, contudo, esta homologação não exige a formação em pedagogia, visto que o treinamento da ANAC propicia a abordagem de temas como didática, andragogia e prática oral.

Assim, as companhias aéreas dependem que seus instrutores sejam homologados pela ANAC em alguns temas para que estes tenham autorização do

órgão regulamentador para desempenhar suas funções. Entretanto, outros conhecimentos e técnicas são desenvolvidos pelos instrutores em outros treinamentos que estes participam, tais como: vendas, emissão de bilhetes, atendimento aos clientes, utilização de sistemas informatizados etc.

Além dos conhecimentos desenvolvidos na própria companhia aérea, há ainda participação em treinamentos de outras empresas e consultorias especializadas, como também em cursos oferecidos por outras instituições competentes como a IATA, que trata de temas relacionados à emissão de bilhete aéreo internacional, cargas perigosas, operações em pátio de aeronaves, procedimentos aeroportuários e outros assuntos afins.

Como é possível perceber, as companhias aéreas dependem do desenvolvimento de seus instrutores em conhecimentos bastante específicos e pertinentes às atividades da empresa para que seus funcionários possam desempenhar suas funções, bem como, de cumprir com obrigações e exigências dos órgãos competentes.

Vale salientar que muitos dos instrutores nas companhias aéreas eram funcionários especializados nas atividades e conhecimentos que desempenhavam nos aeroportos, e, conforme necessidades da empresa receberam preparação específica para desempenharem a função de instrutor na companhia aérea, ou seja, passaram a ensinar aquilo que sabiam fazer e trocar ainda mais com os funcionários que passaram pelo programa de treinamento da empresa Voa Brasil.

3.5 Análise e interpretação de resultados

Nesta etapa da pesquisa, foram aplicados questionários a um grupo de dezessete instrutores da empresa Voa Brasil, com o objetivo de caracterizar o perfil dos instrutores, analisar algumas considerações sobre a atividade desempenhada pelos mesmos e analisar as competências requeridas pela empresa segundo a ótica dos instrutores como essenciais ao desempenho de suas funções.

3.5.1 Questionário respondido pelos instrutores

Nesse questionário a parte I, referiu-se aos dados pessoais dos instrutores, caracterizado por 59% de instrutores são do sexo masculino e 41% do sexo feminino. Nesse perfil 53% são casados e 58% dos instrutores por ser uma empresa jovem apresentam de 21 a 30 anos de idade. Um total de 52% dos instrutores apresenta curso superior completo e mais 18% com pós-graduação.

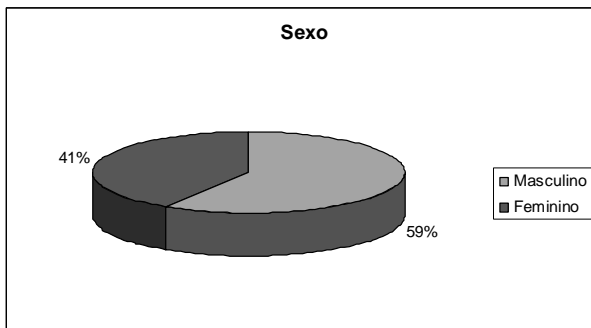


Gráfico 1: Sexo dos entrevistados

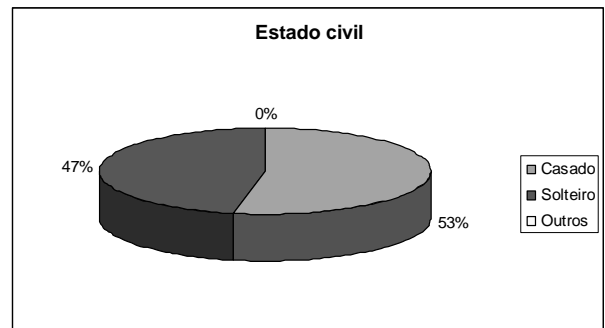


Gráfico 2: Estado civil dos entrevistados

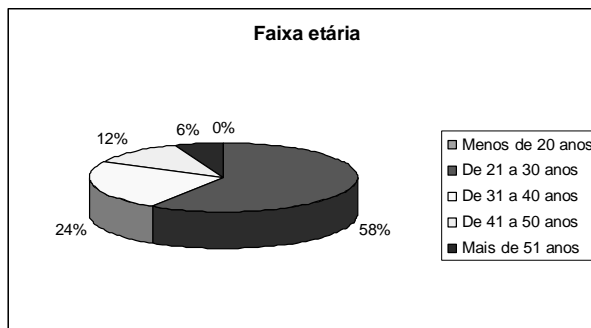


Gráfico 3: Faixa etária dos entrevistados

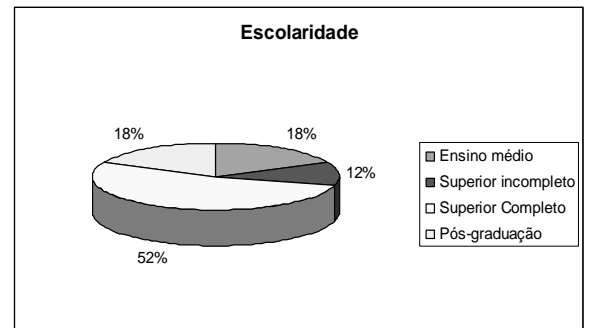


Gráfico 4: Escolaridade

Na parte II dos questionários foram considerados as práticas sobre os programas de treinamento desenvolvidos pelos instrutores. A primeira pergunta foi

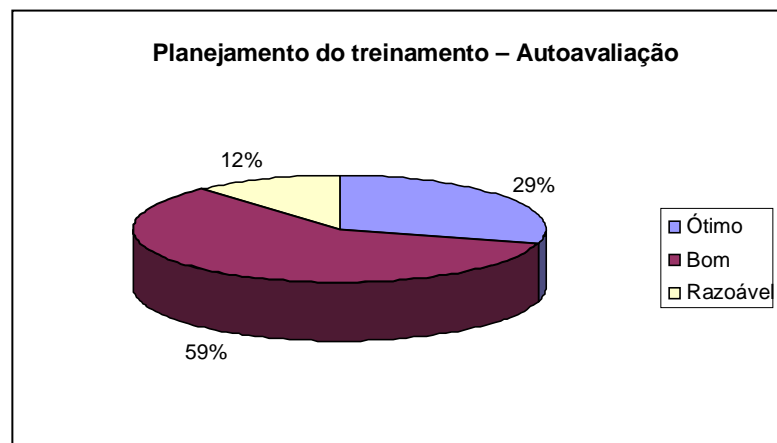


Gráfico 5: Planejamento do treinamento – Autoavaliação

como os instrutores consideram o seu próprio planejamento para os treinamentos que ministram. Do total, somente 29% dos instrutores consideraram o planejamento que é uma fase fundamental para o sucesso do treinamento e alcance de resultados como ótimo.

Dos entrevistados, 88% fazem uso do plano modelo de aula para dar seqüência ao treinamento. É perceptível que uma fase como planejamento, não pode ser camuflada, pois nessa etapa do ciclo de desenvolvimento, percebe-se toda o caminho inicial, para andamento futuro do programa de treinamento dos novos funcionários da empresas. Os agentes de aeroportos fazem parte desse processo e demonstrarão resultados no dia-a-dia. É muito importante que esta fase seja cumprida, para que possa haver o sucesso nas demais etapas do ciclo de desenvolvimento.

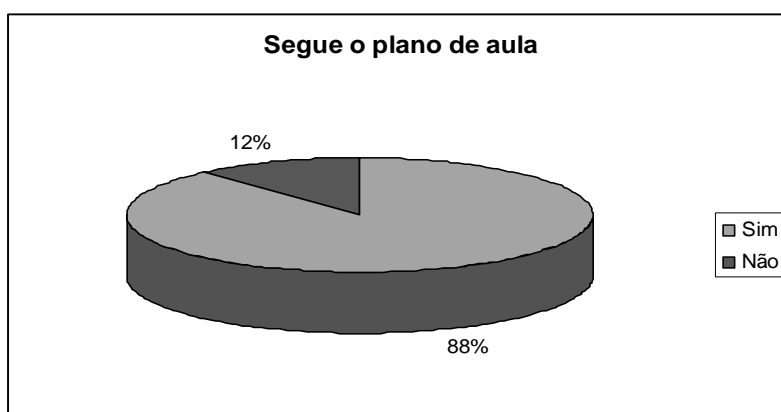


Gráfico 6: Instrutores que seguem o plano de aula

Os recursos audiovisuais são recursos que devem ser escolhido durante o planejamento e elaboração do plano de aula com o objetivo de proporcionar melhor entendimento dos funcionários em treinamento, pois serão usados recursos para facilitar o aprendizado e retenção do conteúdo absorvido em sala de aula. Dos recursos audiovisuais mais apontados pelo os instrutores, percebe-se que é feito bastante uso do quadro branco com 24%, do projetor multimídia com 29% de uso intercalado com o quadro branco, nesse caso percebe-se a aprendizagem pelo uso principal do canal visual. Os instrutores desenvolvem a aprendizagem pelo uso do canal auditivo com 20% de uso de vídeo pertinentes ao conteúdo e mais 17% da emissão de sons durante o treinamento.

É importante que os 2% evidenciados em outros recursos, como formulários, objetos, sejam mais trabalhados, pois o uso de formulários específicos para as atividades desempenhadas pelos agentes de aeroportos, requer o contato para maior entendimento e assimilação.

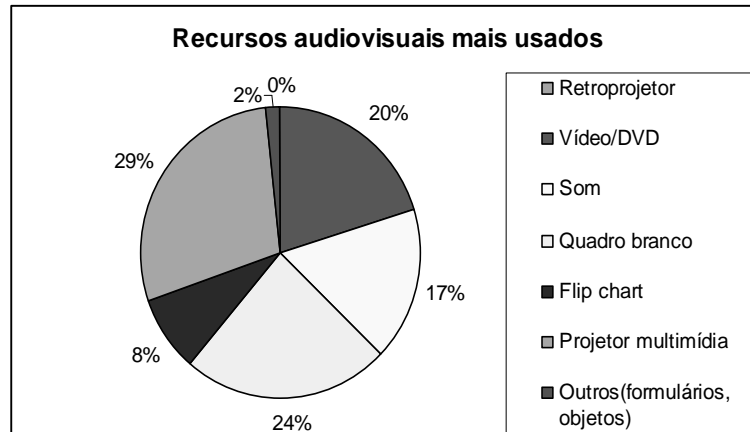


Gráfico 7: Recursos audiovisuais mais usados

Para facilitar ainda mais o processo de aprendizagem as técnicas usadas no treinamento, despertarão mais interesse por parte dos alunos. Apenas 19% dos instrutores fazem uso das simulações e 5% de jogos cooperativos. É importante aumentar a freqüência de uso das técnicas de simulações e jogos cooperativos, a fim de ampliar o desempenho dos funcionários nas atividades desempenhadas no aeroporto.

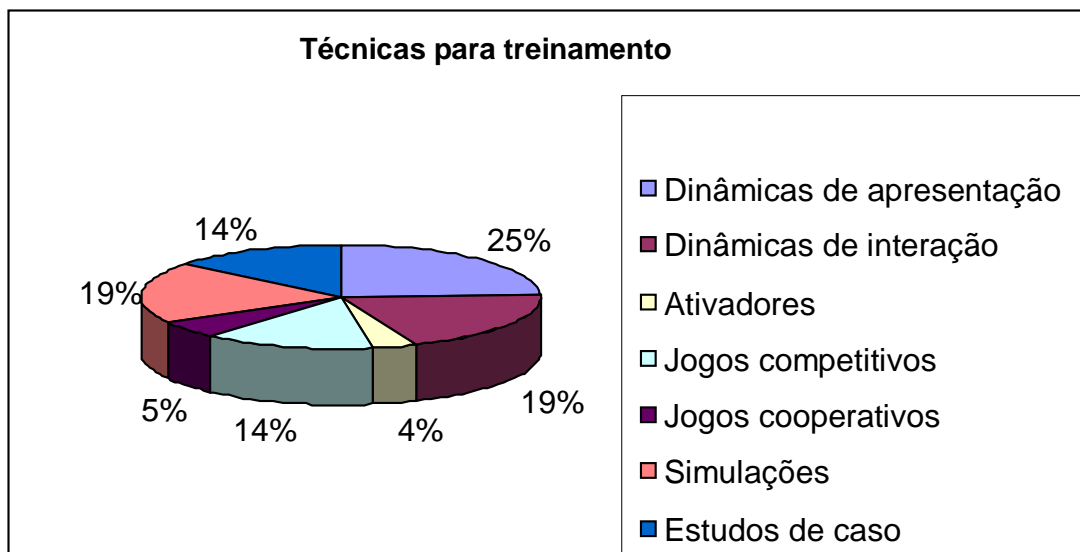


Gráfico 8: Técnicas para treinamento

O uso dessas técnicas provoca um efeito integrador, conhecedor do outro e facilitador do processo de aprendizagem. As dinâmicas de apresentação, por exemplo, fazem parte do momento inicial, no qual é possível saber quem são as pessoas presentes, quais são os objetivos e metas desses funcionários na empresa. Esse processo facilita o momento inicial tanto para o instrutor, quanto para o funcionário que está sendo integrado ao novo processo.

Algo que pode ajudar a melhorar o ambiente de treinamento e consequentemente a comunicação entre o professor-aprendiz é a disponibilização das cadeiras em sala de aula. Na pesquisa constatou-se que 55% usam as cadeiras enfileiradas, percebe-se que é possível desenvolver o uso de semi-circulo com i intuito de tornar o ambiente mais favorável, aconchegante e propícios a aprendizagem.

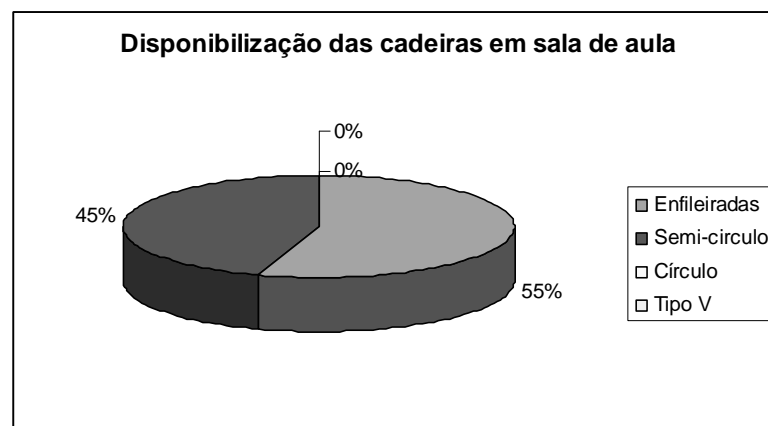


Gráfico 9: Disposição das cadeiras em sala de aula

O uso de avaliação no ciclo de treinamento tem papel fundamental nas melhorias dos programas de treinamentos, assim como o uso das sugestões e críticas. Nessa questão foi possível detectar que somente 48% dos instrutores fazem uso das avaliações de reação dos treinandos. Um número significativo de 22% de

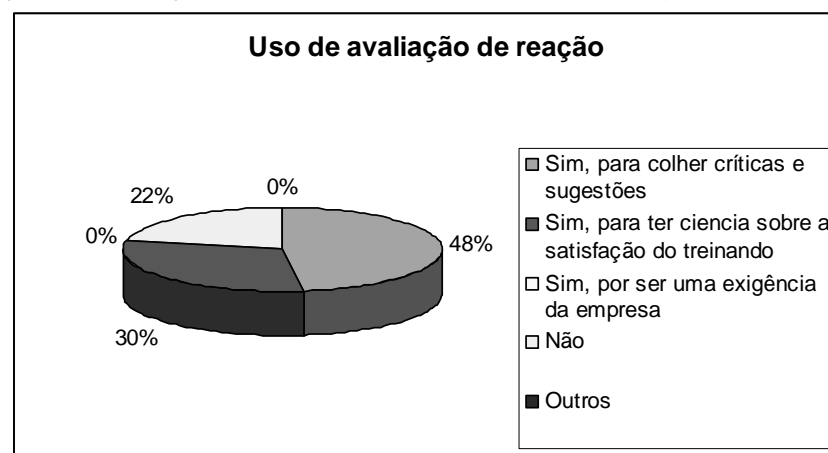


Gráfico 10: Uso da avaliação de reação

instrutores não faz uso das avaliações de reação, deve ser trabalhado para o ciclo de treinamento seja completo a cada programação, fazendo uso das avaliações de reação.

Nos gráficos abaixo foram analisadas as competências requeridas pela empresa segundo a ótica dos instrutores como essenciais ao desempenho de suas funções. Nas competências foram questionados os conhecimentos, habilidades e atitudes. No gráfico abaixo é apresentado quais conhecimento os instrutores consideram importante para o desenvolvimento de sua função. Destacou-se o conhecimento dos valores da empresa; comunicação verbal e não verbal; conhecimento sobre uso de recursos audiovisuais e métodos e técnicas de treinamento e sobre métodos de avaliação.

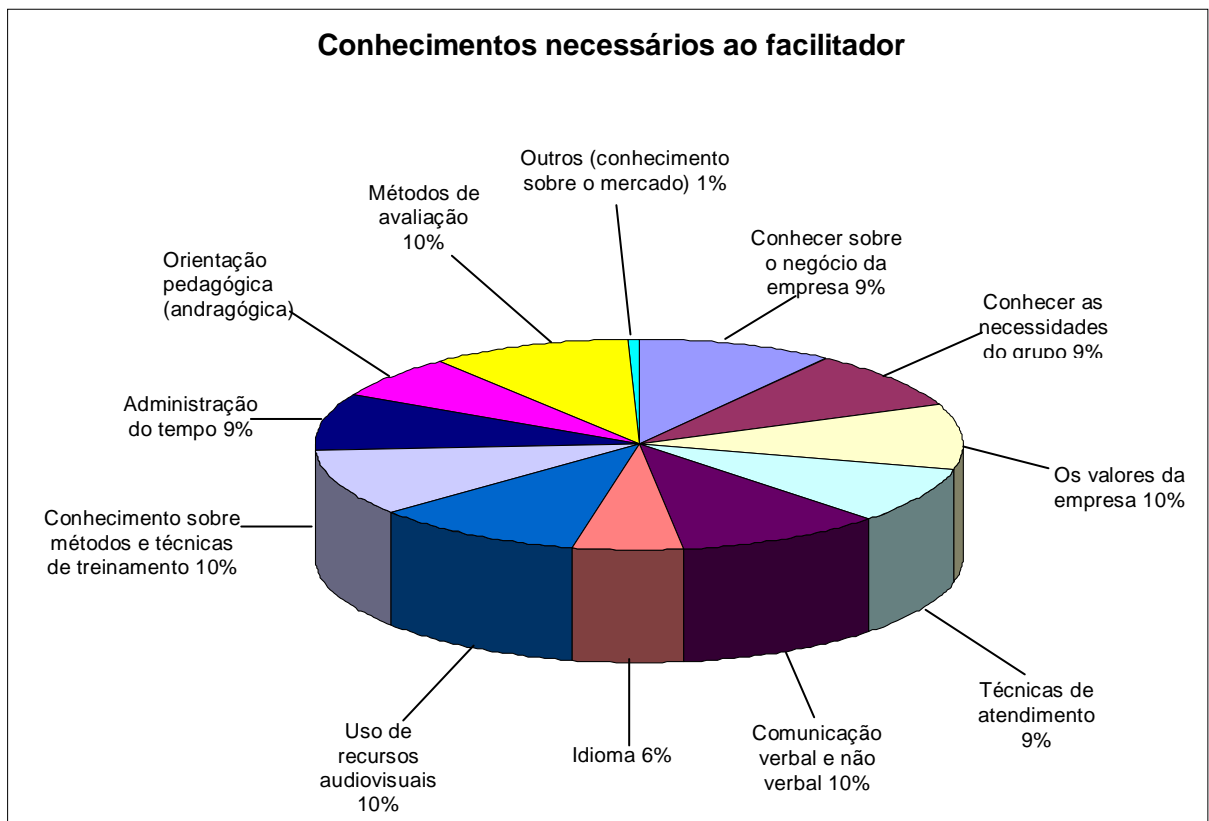


Gráfico 11: Conhecimentos necessários ao facilitador

Em meio às habilidades necessárias ao facilitador destacaram-se como essenciais a sua função: comunicar eficazmente com destaque de 20% e orientar seus treinandos com 19%. A comunicação entre o emissor (facilitador) e o receptor (aluno/funcionário) é parte primordial no processo de aprendizagem, os ruídos que aparecem na trajetória da mensagem, dificultam a assimilação, gerando uma seriedade necessária para tal.

Já a orientação aos treinandos faz parte dos princípios de uma boa instrução. Todo profissional que atua como facilitador, necessita saber fazer uma orientação, é o papel do facilitador educador. Outra habilidade que ganhou evidência, na pesquisa, é saber liderar. A liderança está diretamente ligada ao processo de facilitação e contribuirá com o nível de desenvolvimento da equipe.

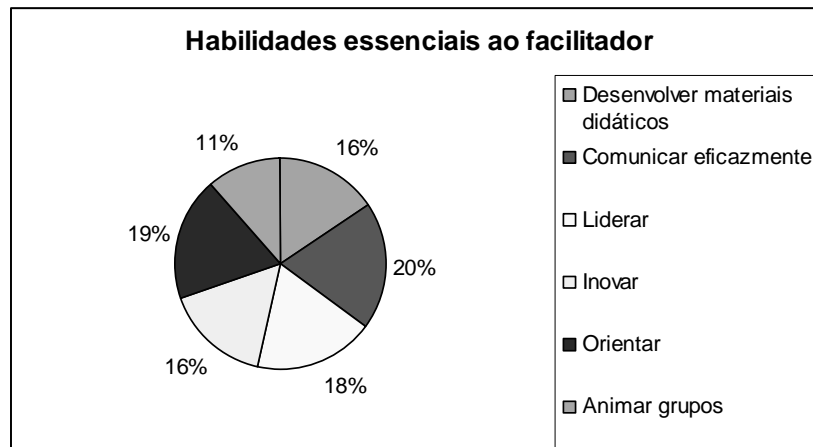


Gráfico 12: Habilidades essenciais ao facilitador

As atitudes (comportamento) consideradas essenciais aos instrutores foram transmitir segurança, empatia e criatividade nos momentos dos treinamentos. Os facilitadores acreditam que um comportamento que transmita segurança facilita o processo de desenvolvimento do treinamento, gerando uma relação de confiança. Todavia, a empatia permite que o facilitador compreenda melhor as dificuldades e facilidades durante o programa de treinamento. Na opinião dos próprios facilitadores,

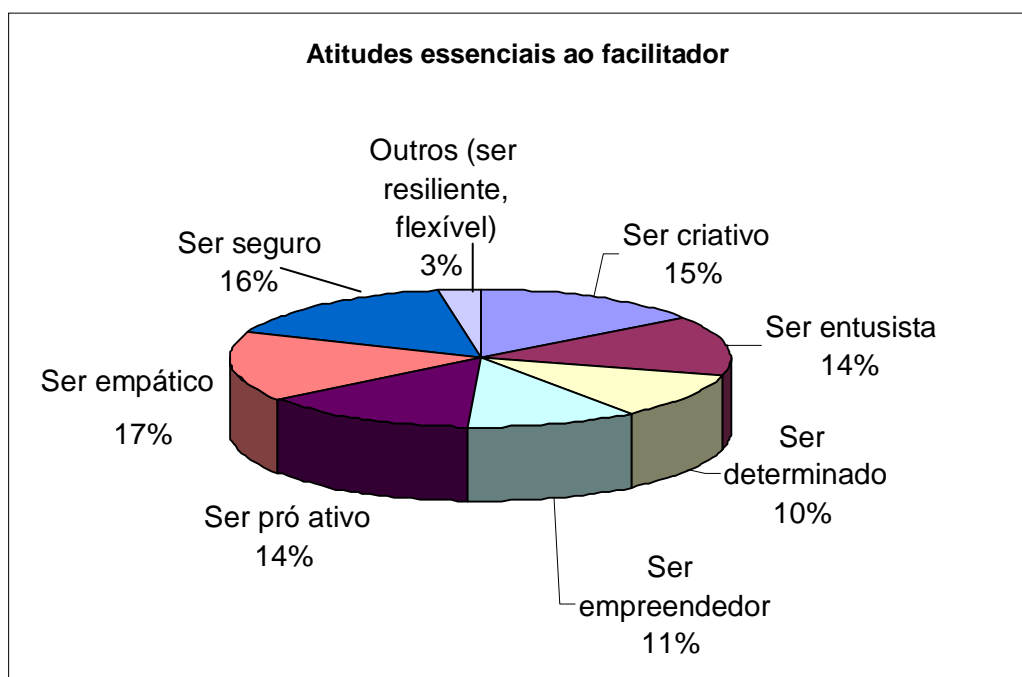


Gráfico 13: Atitudes essenciais ao facilitador

a criatividade entra como um dos três critérios mais votados pelos próprios, como sendo uma atitude que gera um diferencial na relação de ensino e aprendizagem, facilitando a relação aluno-professor e vice-versa.

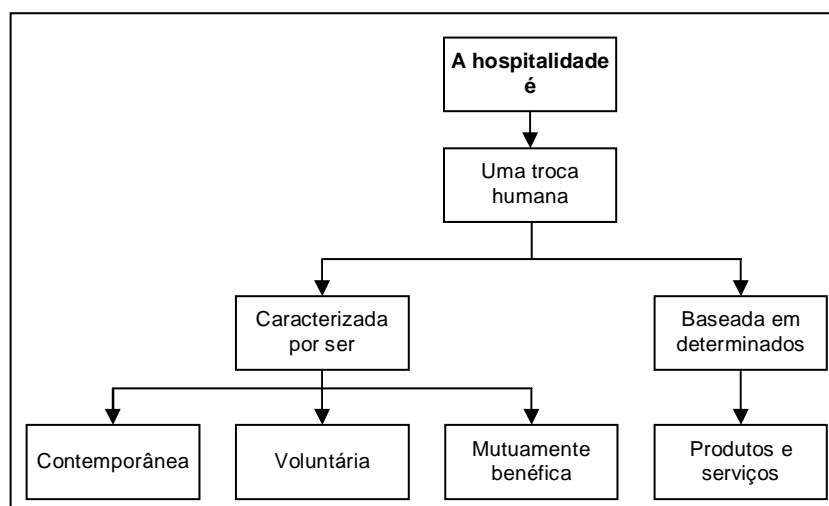
3.5.2 Entrevista respondida pelos instrutores

Foram solicitadas algumas palavras que indicasse o que os instrutores consideravam sobre hospitalidade, receptividade e acolhimento: os mesmos citaram bem-estar, gentileza, servir aquele que está ingressando na empresa Voa Brasil. No caso, também foi salientado atender as necessidades no contato inicial com os novos funcionários que participaram do programa de formação de agentes de aeroportos.

Os instrutores consideraram como indicativos de qualidade o acompanhamento eficaz desses novos funcionários durante toda a participação do programa de treinamento, a relação instrutor-aluno, a orientação individual para desenvolver as habilidades dos novos funcionários voltados para a função de agentes de aeroportos e sala *vip*.

Os facilitadores enumeraram varias possibilidades quando questionados sobre a contribuição para um ambiente acolhedor durante o programa de treinamento que engloba, desde os métodos e as técnicas usadas em sala de aula, até o respeito ao aluno, uso de recursos para facilitar entendimento. Os instrutores mencionaram uma relação de iguais, visto que ambos são funcionários da empresa Voa Brasil, como sendo um fator contribuinte para uma melhor relação entre os instrutores-aprendizes e entre os aprendizes-aprendizes.

Ilustração 3: As dimensões da hospitalidade



Fonte: LASHLEY (2004, 203).

Como observadora participante, é possível destacar que mesmo integrados em um ambiente comercial, onde ambos recebem para ensinar e aprender e em seguida apresentar resultados práticos, percebe-se a relação hóspede - anfitrião e vice versa existente nas relações de hospitalidade. Brotherton (1999, p.168) apud Lashley (2004, p. 203), na ilustração 3, elucida sobre as dimensões da hospitalidades, as quais são aplicáveis a vivência da educação corporativa na relação mais precisa do desenvolvimento do programa de formação de agentes de aeroportos.

Na atualidade, uma das necessidades mais recentes nas empresas que desenvolvem a educação corporativa é direcionar os programas de forma eficaz e uma ferramenta que tem contribuído bastante é o computador, com o uso da *internet* e *intranet* nas empresas. Os instrutores foram então questionados sobre o uso de treinamentos virtuais e consideraram que é possível tornar o ambiente ameno também virtualmente quando existe um conteúdo distribuído de forma agradável, moderna, com interatividade entre o aluno e o treinamento virtual. Também foi evidenciada a importância do incentivo e apoio do instrutor quando acompanhando turmas em treinamentos *on-line*.

Os instrutores acreditam que podem contribuir e muito para que a cordialidade faça parte do treinamento, por meio, de sua auto-motivação, deixando-os a vontade para participações e trocas no momento do treinamento, ou seja, fazendo uso de pressupostos andragógicos, abordado no capítulo anterior, para obter melhores resultados, evidenciando assim o respeito e valorização do homem como aquele que agrega valor a empresa.

3.5.3 Questionário aplicado para os funcionários

Este questionário foi aplicado aos funcionários agentes de aeroportos e da sala *vip* com o objetivo de identificar as considerações dos aprendizes (funcionários treinados) sobre o ambiente de treinamento durante o programa de formação dentro do ambiente de educação corporativa.

Na primeira parte desse questionário, foram coletados alguns dados pessoais referentes aos funcionários que já trabalham na empresa Voa Brasil e que participaram do programa de formação de agentes de aeroportos e da sala *vip* quando ingressaram na empresa. Para contextualizar, dentro da amostragem de 20

funcionários, percebeu-se que 85% dos entrevistados são do sexo feminino, o que demonstra que os funcionários que trabalham com o atendimento são em sua maioria mulheres. Nesse perfil 80% dos funcionários entrevistados, estão na faculdade, com curso superior ainda incompleto, todavia 67% desses funcionários possuem de 21 a 30 anos. A educação corporativa que visa investir em seu público interno, tem aqui uma grande oportunidade de parcerias de desenvolvimento humano, como por exemplo, descontos em universidades e escolas de idiomas, uma vez que a empresa possui um público elevado de agentes de aeroportos que não concluíram um curso superior. Tais parcerias podem reduzir inclusive, o índice de rotatividade do setor, já que as parcerias valorizam tanto o profissional como o desenvolvimento pessoal de cada trabalhador. Observe os dados a seguir:

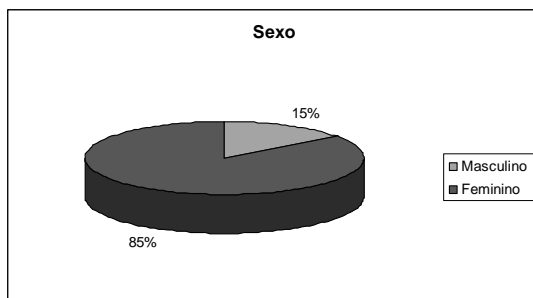


Gráfico 14: Sexo dos funcionários entrevistados

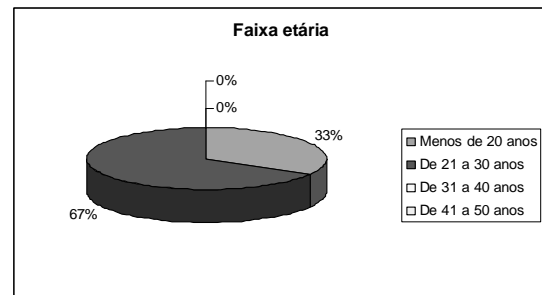


Gráfico 15: Faixa etária dos agentes de aeroportos e sala vip

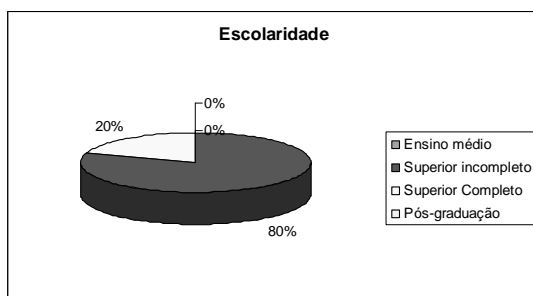


Gráfico 16: Escolaridade

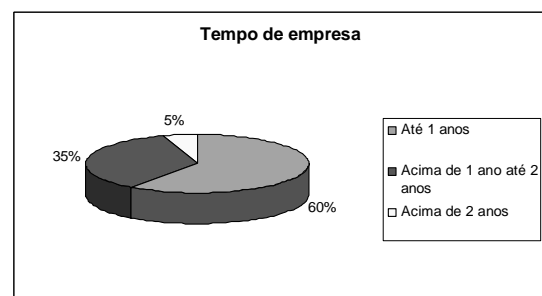


Gráfico 17: Tempo de empresa

Na parte dois dos questionários foram considerados as práticas dos programas de treinamento sobre a ótica dos funcionários que foram treinados. É importante salientar que todos os entrevistados participaram do programa de formação de agentes de aeroportos ou da sala *vip* e do programa de integração da empresa. Do total de funcionários que responderam a pergunta sobre o nível de aco-

lhimento no programa de integração da empresa 60% dos entrevistados consideraram como ótimo a receptividade durante o processo de integração.

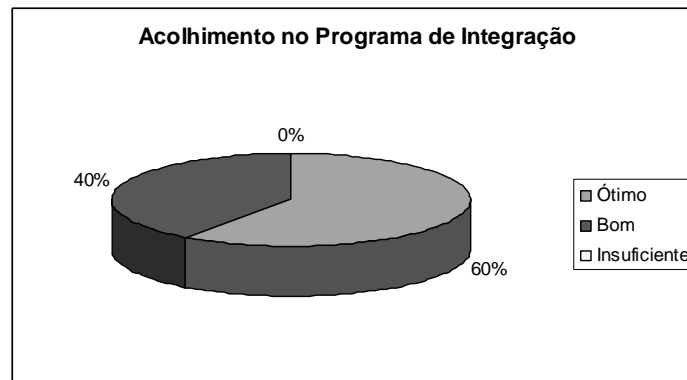


Gráfico 18: Acolhimento no programa de integração

Também foi questionado se os participantes da pesquisa já haviam participado de outros treinamentos, após a formação de agentes de aeroportos, assim 65% dos entrevistados apontou que já haviam participado de outros treinamentos, isto significa que participaram de treinamentos eventuais e reciclagens oferecidas para sua função mensalmente.

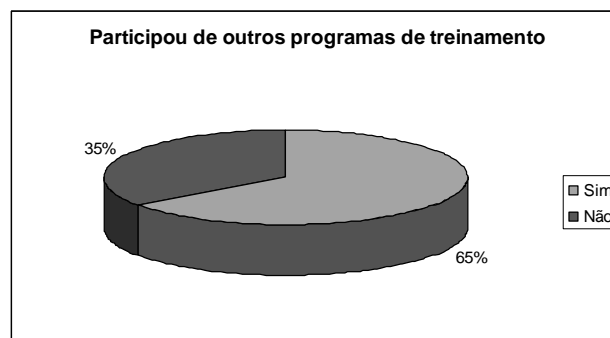


Gráfico 19: Participou de outros programas de treinamento

Do total, 80% dos entrevistados consideraram como ótimo o planejamento para as aulas em que estiveram presente. Esse resultado aproxima-se da porcentagem de instrutores que fazem uso do plano de aula e conseqüentemente é percebido pelos alunos.

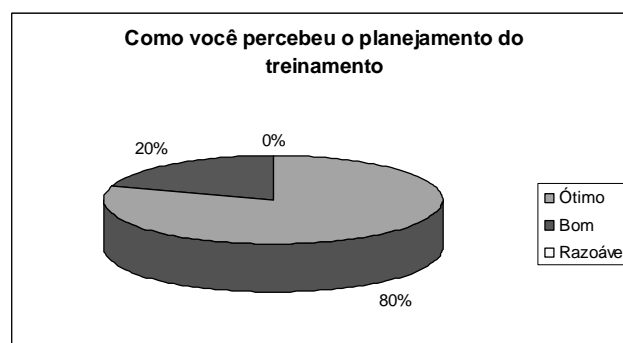


Gráfico 20: Percepção dos entrevistados sobre o planejamento do treinamento

O resultado sobre a disposição das cadeiras em sala de aula foi semelhante e coerente com os resultados obtidos nos questionários dos instrutores, visto que 60% do uso são de cadeiras enfileiradas. Desenvolver o hábito de disponibilizar as cadeiras em outras possibilidades pode ser uma forma de melhorar o ambiente em sala de aula e facilitar a comunicação pertinente ao conteúdo. Apesar de pouco utilizado, durante o programa de formação, o círculo proporciona uma facilidade na abertura para a comunicação, além de fazer com que os funcionários se sintam parte integrante como igual ao facilitador, trata-se de uma relação andragógica de ensino e aprendizagem, onde há uma relação positiva de orientação, direcionamento e trocas.

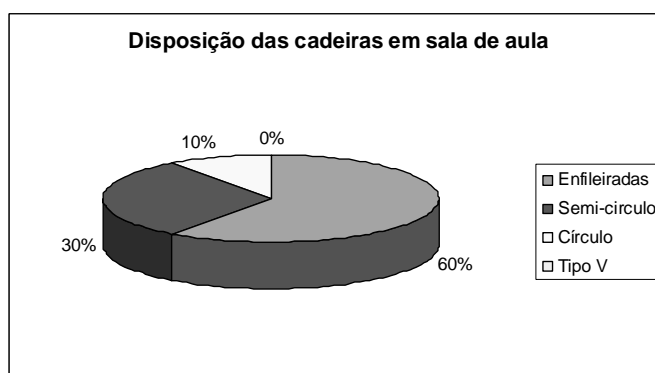


Gráfico 21: Disposição das cadeiras em sala de aula.

O próximo gráfico demonstra que 70% dos treinandos participaram de treinamento externo a sala de aula, como por exemplo, o conhecimento de rotinas aeroportuárias com práticas intercaladas com o treinamento teórico, conceitual, por meio da visita técnica para vivência do aeroporto e reconhecimento da infra-estrutura aeroportuária. Esta prática do programa de formação visa obter maior interação com a realidade diária da atividade que o funcionário irá desenvolver, além de possibilitar maior integração entre os conceitos e a vivência diária.

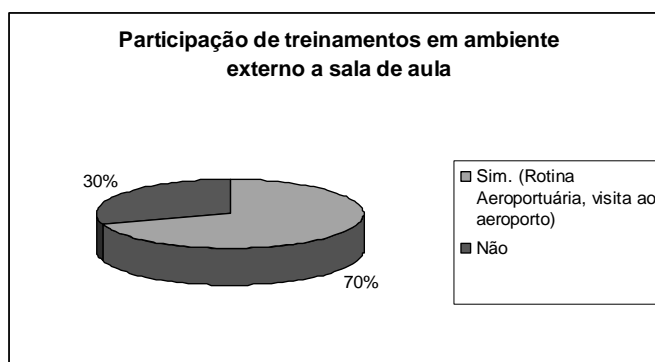


Gráfico 22: Participação de treinamentos em ambiente externo a sala de aula

O uso das técnicas de apresentação também foi coerente com as técnicas mais utilizadas pelos instrutores. Destacaram-se as dinâmicas de apresentação, dinâmicas de interação e simulações como as técnicas mais aplicadas pelos instrutores durante os treinamentos.

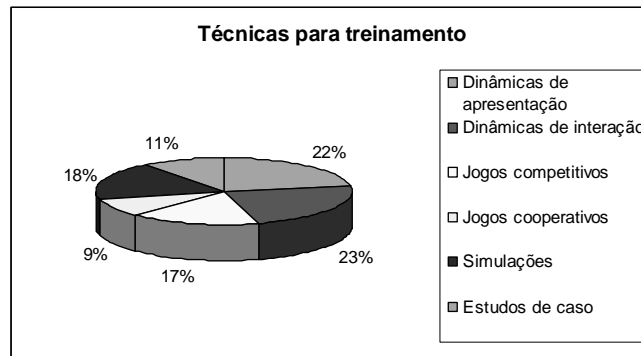


Gráfico 23: Técnicas para treinamento

Também se destacou como recursos audiovisuais mais utilizados o projetor multimídia, seguido do quadro branco e do uso de vídeo. É importante que seja desenvolvida nas pessoas o lado auditivo para facilitar o trabalho, visto que os funcionários atenderão diversos clientes que possuem necessidades diferentes.

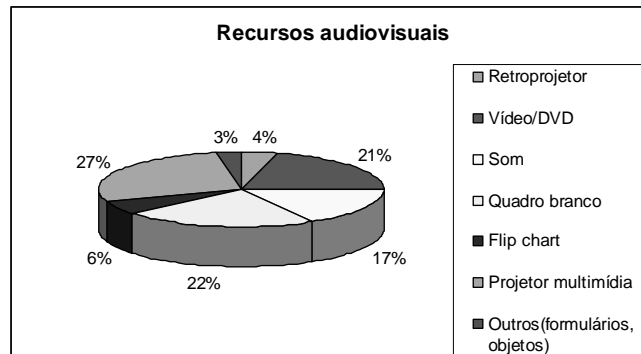


Gráfico 24: Recursos audiovisuais

Na relação facilitador-aprendiz 46% dos funcionários consideraram a relação durante o programa de treinamento, como democrática e flexível, o que facilita o processo de aprendizagem e destaca o uso da andragogia. As características presentes no gráfico 25, têm relevante significância em resultados de aprendizagem e conseqüentemente nos resultados que devem ser apresentados no dia a dia. Possivelmente, como demonstra o gráfico sobre a interação com os outros funcionários durante o treinamento, o acolhimento evidenciado na relação facilitador-aprendiz, ajuda também no alto nível de entrosamento do grupo em formação, já que em 100% das vezes, os funcionários consideram que o instrutor facilitou o processo de integração entre os funcionários. O processo de interação existente e

comprovado no gráfico 26 levará a resultados mais eficazes durante a prática diária pós-treinamento, visto que facilitará a comunicação entre os funcionários de cidades diferentes, ou seja, proporcionará uma possível convivência quando houver a precisão de cooperatividade entre localidades diferentes quando for o caso.

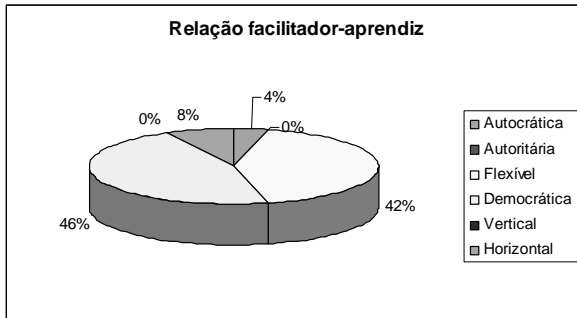


Gráfico 25: Relação facilitador-aprendiz

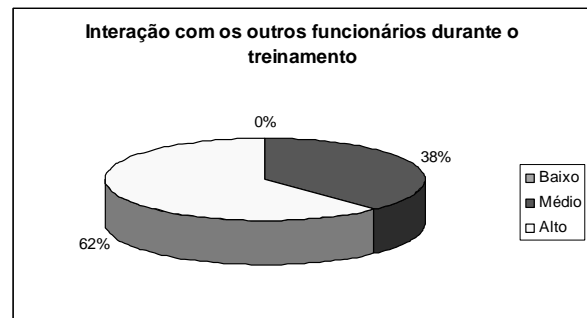


Gráfico 26: Interação com outros funcionários durante o treinamento

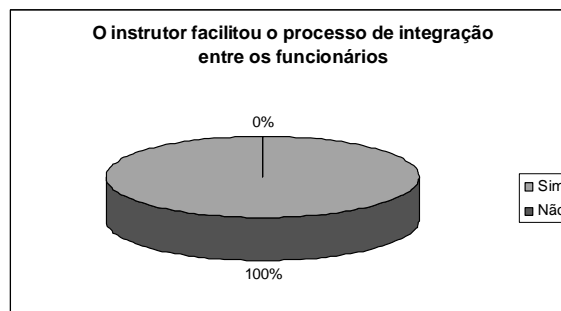


Gráfico 27: Contribuição do instrutor para a interação entre os funcionários

O ambiente vivenciado durante o treinamento reflete-se positivamente entre os aprendizes, revelado em 95% de funcionários que afirmam ter uma percepção positiva do ambiente de treinamento.

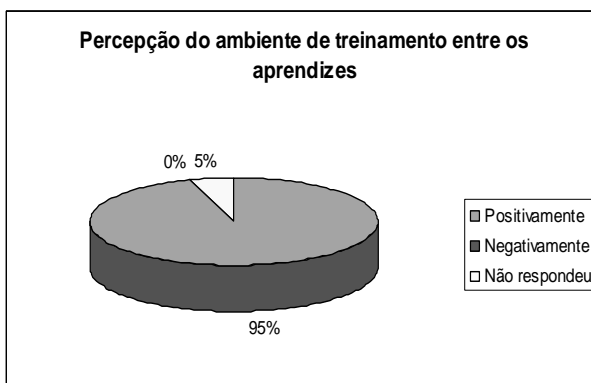


Gráfico 28: Percepção do ambiente de treinamento entre os aprendizes

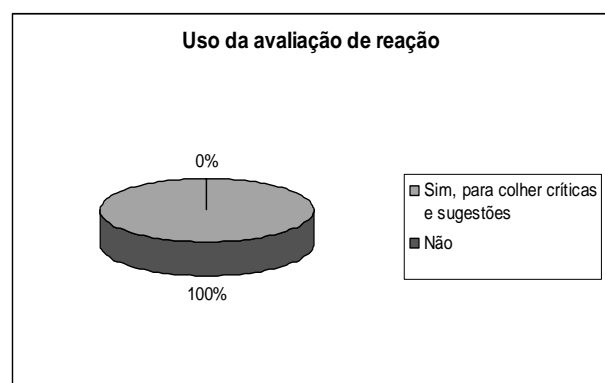


Gráfico 29: Uso da avaliação de reação

Os aprendizes marcaram que 100% dos instrutores fizeram uso de avaliações de reação, podendo assim colher críticas e sugestões. Esse processo de retroalimentação tem fundamental importância para com o ciclo de desenvolvimento, visto que por meio desta é possível melhorar a aplicação efetiva do treinamento.

Os funcionários comentaram que foram avaliados de diferentes formas, assim 50% dos entrevistados, indicaram que participaram de avaliações por escrito, 31% foram avaliados com a análise das tarefas e habilidades, ou seja, análise das competências e 19% passaram por avaliações voltadas para o comportamento por meio de observações. Essas formas de avaliação complementam o ciclo de desenvolvimento, proporcionando melhorias significativas para o progresso do programa de formação.

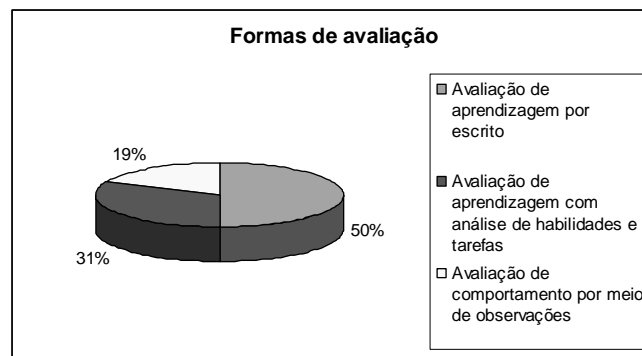


Gráfico 30: Formas de avaliação

Foi solicitado que os agentes de aeroportos e da sala *vip* indicassem palavras-chave que significassem acolhimento no programa de treinamento, 15% dos entrevistados citaram a hospitalidade como um indicativo, em seguida ficou classificado a gentileza e determinação dos instrutores como palavras que indicam acolhimento no ambiente de treinamento.

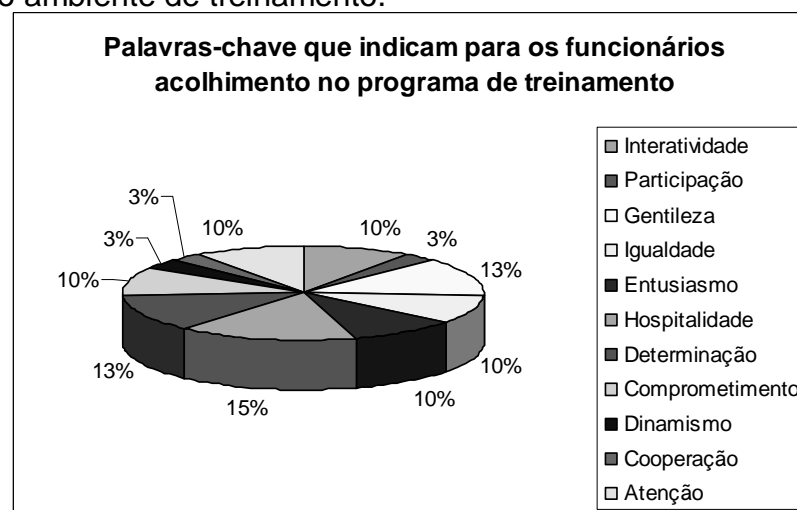


Gráfico 31: Palavras-chave que indicam para os funcionários acolhimento no programa de treinamento

Nas perguntas a seguir, foram consideradas os conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para o instrutor que ministra os treinamentos para funcionários de *check in* e da sala *vip*. Os funcionários consideraram conhecimentos essenciais aos instrutores, conhecer os valores da empresa e conhecimento de métodos e técnicas de treinamento.

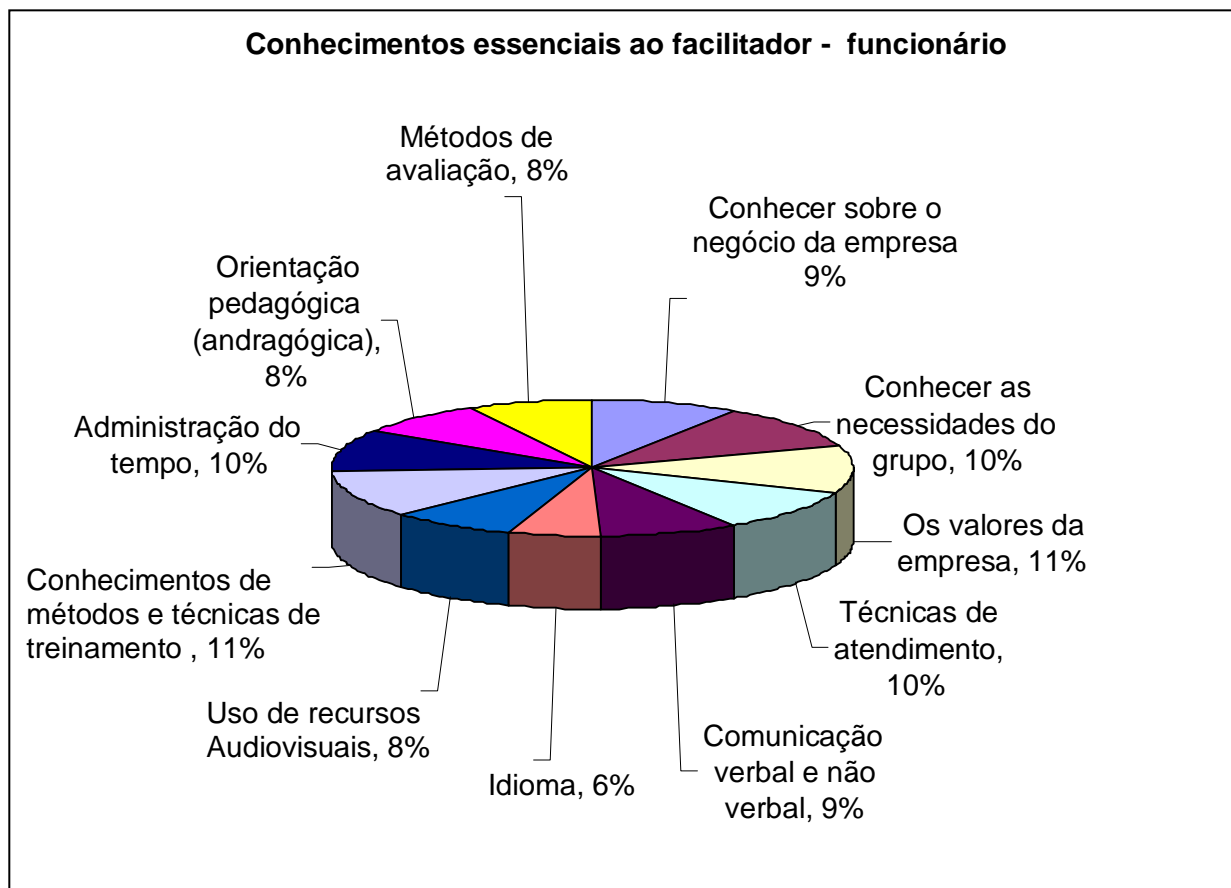


Gráfico 32: Conhecimentos essenciais ao facilitador – visão do funcionário

Das habilidades essenciais aos instrutores a mais evidenciada e necessária segundo a ótica dos treinados é a capacidade de inovar do instrutor, seguida consecutivamente da capacidade de orientação e direcionamento contínuo, além da capacidade de incentivar o grupo, animá-lo. Os dados do gráfico 33 estão relacionados com as habilidades demonstradas no questionário respondido pelos facilitadores, visto que a inovação, orientação e liderança também ganham destaque como habilidades essenciais ao desempenho dos facilitadores para o desenvolvimento da aprendizagem.

Houve bastante coerência, no encontro dos dados referentes às colocações quanto à atitude dos facilitadores sob a ótica dos treinandos, visto que destacou-se também a criatividade, pró-atividade e segurança como itens fundamentais e de

maior relevâncias para que haja uma verdadeira troca entre os orientadores e aprendizes. Os dois gráficos que seguem apontam um pensamento linear quanto aos princípios de uma boa instrução, o que possibilita maior envolvimento do funcionário na busca de resultados eficazes.

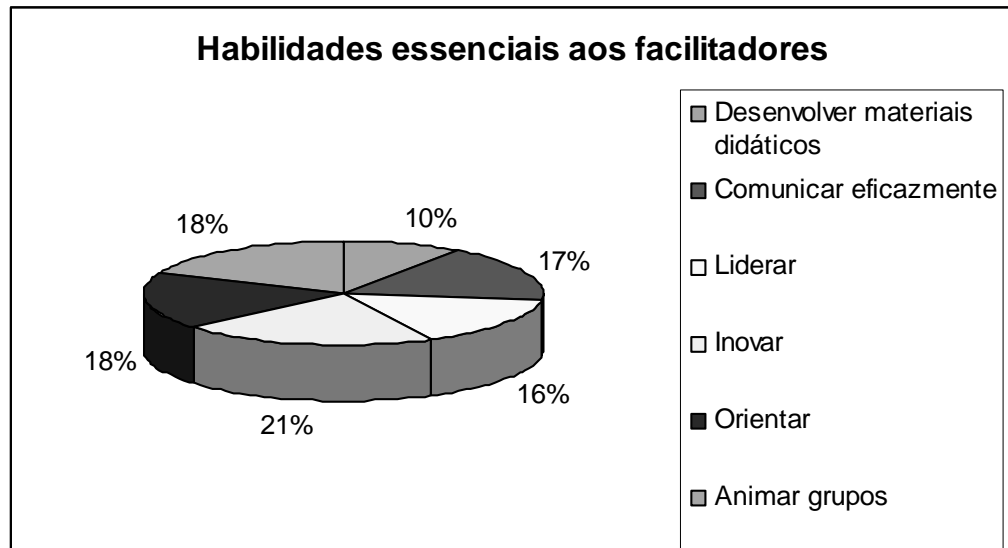


Gráfico 33: Habilidades essenciais aos facilitadores – visão do funcionário

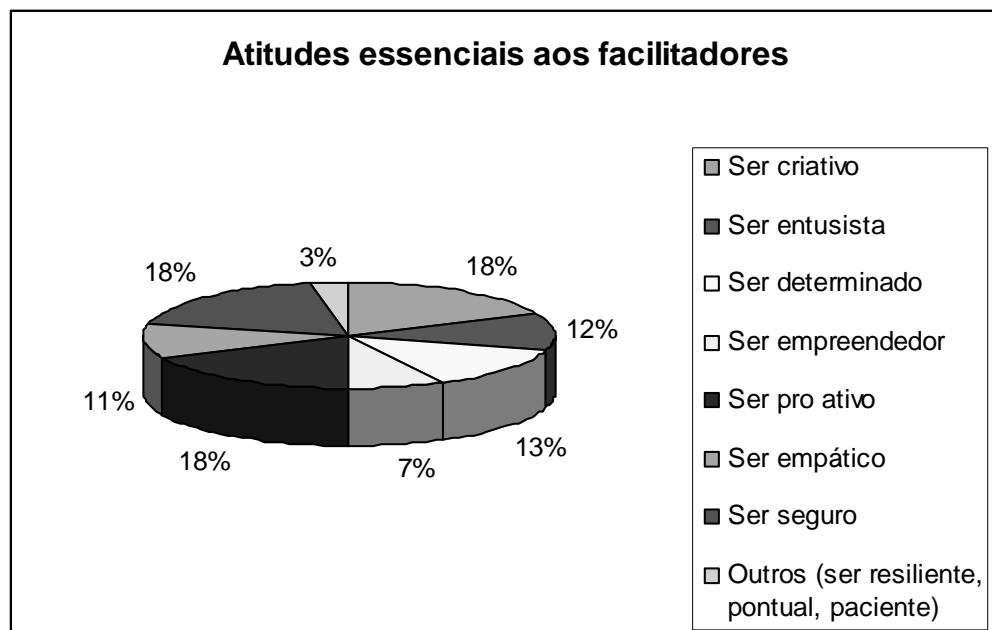


Gráfico 34: Atitudes essenciais ao facilitador – visão do funcionário

Assim, foi possível apurar as considerações dos funcionários que participaram do programa de formação sobre o acolhimento da organização durante o programa inicial de formação profissional, desenvolvido pela área de gestão educacional na empresa Voa Brasil. Os novos funcionários se sentem acolhidos pela empresa nesse momento, tanto por parte dos facilitadores quanto por percebem a integração

com os demais funcionários que estão em treinamento. Com base na observação participante natural, é importante destacar que essa percepção acontece efetivamente durante o programa de treinamento, mas segundo alguns relatos, há ainda funcionários que trabalham no aeroporto com uma reação negativa quanto à chegada do novo funcionário. Estes funcionários acreditam que há uma insuficiência na receptividade dos novos funcionários na empresa. Esse fato precisa ser desenvolvido junto à área de recursos humanos na empresa, repensando melhor as lideranças para que situações como estas sejam amenizadas e não mais vivenciadas.

Considerações finais

A educação corporativa num contexto globalizado tem o objetivo de prover a gestão da educação nas organizações. A empresa estudada Voa Brasil se adaptou às exigências do mercado brasileiro e elaborou uma gestão estratégica do conhecimento, que diante de ações competitivas exigiu das organizações ações contínuas de desenvolvimento. No entanto, o desenvolvimento abordado nessa pesquisa não se tratou somente do desenvolvimento técnico, pois apesar de ter sido abordado o programa de formação inicial dos agentes de aeroportos e de sala *vip*, as práticas da empresa Voa Brasil são acompanhadas e desenvolvidas por outras empresas que não somente do setor turístico.

Na aviação em especial, o contato dos funcionários com a prestação de serviços, exige que as competências essenciais aos cargos sejam desenvolvidas para facilitar o processo de aprendizagem voltada para as metas organizacionais. O alto grau de envolvimento humano requerida pelo setor de prestação de serviços, além da necessidade de sustentabilidade do mesmo requer pessoas altamente capacitadas para que haja a satisfação na entrega do produto final da empresa. Nesse caso, é possível citar a venda do bilhete aéreo; o atendimento do cliente e trâmites de aceitação do mesmo no momento do atendimento; a viagem aérea propriamente dita e a chegada desse cliente aos aeroportos de destino com todas as etapas cumpridas adequadamente para que esse cliente retorne e viaje com os serviços da Voa Brasil.

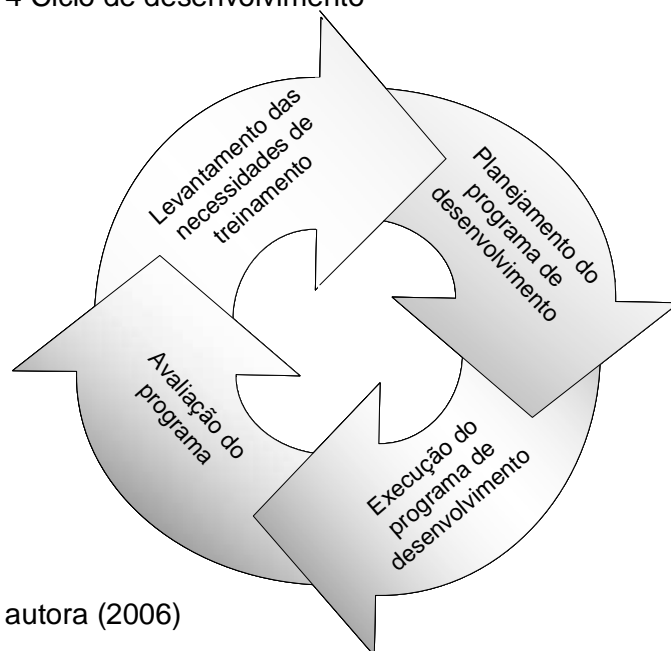
Com o objetivo de caracterizar o processo de capacitação profissional na empresa Voa Brasil em meio ao processo de educação corporativa, abordou-se nessa pesquisa a administração de recursos humanos e o desenvolvimento humano por meio da educação corporativa como fundamento para o estudo de caso. A administração de recursos humanos influenciou e influencia diretamente nos processo de capacitação que a empresa desenvolveu e continua desenvolvendo.

A gestão educacional na empresa Voa Brasil está diretamente associada às decisões de recursos humanos e as gerências dos aeroportos de São Paulo e ainda ao departamento de padronização das operações nos aeroportos envolvidos nesse estudo de caso.

O estudo dos questionários e entrevistas aplicados e ainda, a observação participante natural com o envolvimento dos funcionários treinados no ambiente de treinamento da empresa, possibilitou a elaboração de algumas considerações sobre o estudo que, por sua vez, efetivou um resultado satisfatório da pesquisa, assim a mesma apresentou a importância dos fundamentos do ciclo de desenvolvimento do treinamento, principalmente do levantamento de necessidades, planejamento e avaliação:

- O levantamento de necessidade evita a aplicação de programas de treinamento que não sejam úteis ao desenvolvimento humano vinculado aos propósitos da empresa, ou seja, não atinge o fundamento da educação corporativa que visa atender a necessidade de desenvolvimento humano aliado a estratégia da empresa.
- O planejamento do treinamento é uma fase que conforme detectado na pesquisa influencia completamente no sucesso dos programas de treinamento desenvolvidos. O não planejamento deixa uma lacuna a ser desenvolvida quando esta fase não é cumprida.
- A avaliação de treinamento quando não realizada pelos aprendizes, implicará na quebra do propósito de melhorias desejadas com os resultados obtidos pela análise da mesma.

Ilustração 4 Ciclo de desenvolvimento



Fonte: A autora (2006)

As etapas do ciclo de desenvolvimento, na prática, representam uma conquista a curto prazo dentro de um projeto de desenvolvimento humano na

organização. Essas etapas quando cumpridas proporcionam uma facilidade e adequação na atuação do novo funcionário ao seu cotidiano, visto que todo o programa é decidido e aprovado pela a área de educação na empresa em acordo com o departamento que promove a padronização nos aeroportos e mais o levantamento das necessidades nos aeroportos. Uma vez avaliado um programa já existente prossegue-se para a revisão do planejamento, execução contínua e avaliação novamente do processo.

Atualmente, o programa de formação está transitando por um período de redução de carga horária diária de treinamento. A redução será de aulas diárias de 8hs para 6hs, visto que foi detectado um melhor aproveitamento dos alunos em treinamentos com a carga horária reduzida. É importante salientar que foi possível essa alteração com a adequação dos horários de intervalos que eram concedidos.

A educação corporativa na empresa Voa Brasil se volta para questões da atualidade e das necessidades de mercado, face a isto, a evolução estratégica da área de treinamento foi necessária para o alcance de resultados consistentes para a organização. Empresas que trabalham com o conceito de educação corporativa necessitam utilizar a descrição de cargos e salários aliada a uma gestão por competências, o que exige grandes esforços da administração de recursos humanos.

As novas exigências de mercado provocaram diferenças entre o departamento de treinamento convencional e a implantação da premissa de educação corporativa da empresa Voa Brasil, conforme apresentadas no quadro abaixo.

Tabela 4: Treinamento convencional x Educação corporativa

Treinamento convencional	Educação corporativa
Conteúdo é o que importa	Conteúdo aliado às estratégias
A atualização das informações é lenta	A atualização das informações é rápida
Instrutores resistentes as mudanças	Instrutores resilientes
Salas de aulas presenciais	Treinamento híbrido: presencial e a distancia
Redução de custos	Investimento voltado para resultados
O aluno se dirige ao departamento de treinamento	O instrutor se direciona as demandas
Material disponibilizado impresso	Material disponibilizado impresso ou eletrônico
Retenção de atividades	Delegação de tarefas
Centralizado	Descentralizado
Treinamento comum para todos os agentes de aeroportos	Treinamento específico para as necessidades dos agentes de aeroportos
Desenvolve as potencialidades natas	Desenvolve habilidades inatas

Fonte: A autora (2006)

A gestão do conhecimento na organização contribui com a educação corporativa de forma a aperfeiçoar as práticas empresariais. Segundo Nisembaum (2001, p. 187), a gestão do conhecimento é o processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para aprimorar a performance organizacional. É muito importante que este processo esteja integrado com a educação corporativa. O mesmo autor ainda destaca alguns princípios tais como, que o conhecimento se origina e habita na mente das pessoas, que é necessário o compartilhamento do conhecimento, que a tecnologia faz parte de um novo comportamento para a produção de conhecimento, que o apoio dos gestores é fundamental e que é necessário, medidas quantitativas e qualitativas.

O processo de gestão do conhecimento envolve tanto a área de gestão de pessoas, quanto à área tecnológica, assim como o foco no mercado e a mensuração da performance. Na empresa Voa Brasil, deu-se início a esse processo de gestão do conhecimento que em conjunto com a educação corporativa iniciou um processo de alinhamento da aprendizagem. O uso da internet para auxílio na aprendizagem está ingressando no foco para o desenvolvimento dos agentes de aeroportos. Observa-se uma motivação por parte desses funcionários com alguns testes que já foram realizados. Os mesmos se sentem parte do processo e isso contribui com o desenvolvimento da ferramenta que está sendo implantada na empresa Voa Brasil.

A aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas na empresa Voa Brasil, segundo os dados obtidos por meio da pesquisa, estimulam a interação entre os participantes dos programas de treinamento, pois contribui com a sociabilidade das pessoas e inserem-nas na dinâmica do grupo empresarial e equipe de trabalho. Dessa feita, os funcionários associam a participação em programas de treinamento com a valorização das pessoas na empresa, fazendo com que a educação corporativa cumpra seu papel de treinamento e desenvolvimento e diretamente o papel de estimular e valorizar as pessoas e o desenvolvimento humano.

Os funcionários da empresa Voa Brasil, compreendem o acolhimento presente na educação corporativa por meio da oportunidade de desenvolvimento e pelos recursos, métodos e técnicas utilizadas, bem como, percebem que tal acolhimento pode ser estendido para as relações além educação corporativa, contemplando as relações entre funcionário e entre funcionários e clientes. Assim, a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas estimulam a interação entre os

envolvidos favorecendo o comprometimento com as metas organizacionais. Para grande parte dos funcionários entrevistados o programa básico de formação agrega valor devido ao acolhimento que é percebido pelas pessoas.

A empresa Voa Brasil procurou parceiros para o processo de desenvolvimento humano e gestão das mudanças, por isso atualmente possui convênios com escolas de idiomas, universidades e faculdades, sendo que algumas fazem uso da infra-estrutura física educacional da empresa para o desenvolvimento dos funcionários da mesma.

A implantação de metas alcançadas por meio de projetos, facilita o processo de mudança proporcionando a conquista de resultados em curto prazo. Uma das formas de manter os funcionários informados sobre o negócio da empresa é manter a organização consciente e isso é possível com treinamento *on-line*, visando assim um investimento menor, pois não envolve despesas referentes ao deslocamento, hospedagem e alimentação dos participantes.

A relação entre o processo educativo corporativo com o trinômio da hospitalidade tratada por Mauss (1974) apud Camargo (2004, p. 16) estabelece o dar, receber e retribuir como uma chave explicativa das relações sociais. Possivelmente, presume-se pelos questionários aplicados que o acolhimento no ambiente de desenvolvimento organizacional existe e é refletida entre os colaboradores, enquanto estão participando do programa de formação. Muitos treinandos demonstram satisfação com os treinamentos e com o acolhimento recebido durante o mesmo, elogiando os programas de treinamento, os instrutores, alcançando assim, os resultados esperados. Isto evidencia o trinômio da hospitalidade exercida nos programas de treinamento e, sobretudo, na empresa. O trinômio da hospitalidade e principalmente o acolhimento dos novos funcionários precisa ser evidenciado no dia-a-dia após o programa de formação, entretanto, alguns relatos como observadora participante natural evidenciam que alguns gestores precisam ser desenvolvidos com maior eficácia para facilitar o processo de ingresso dos novos funcionários para aceitação de novos processos e adaptação às mudanças.

Segundo Kaye (2001), que realizou uma pesquisa sobre os motivos mais comuns de retenção de pessoas nas empresas, afirma que para 90% dos entrevistados, o interesse de participação em treinamentos corporativos, o aprendizado e desenvolvimento para o progresso na carreira é o que os fazem

permanecer na empresa. Assim, o programa inicial de treinamento da empresa proporciona maior segurança e conseqüentemente ajuda na retenção dos profissionais que ingressam na empresa para a função. Pode-se evidenciar que o papel da andragogia ganha destaque no aprendizado na organização, visto que estes profissionais são adultos e que devem ser tratados com tal. O respeito ao ser humano deve ser evidente durante este processo.

Durante o programa desenvolvido pela educação corporativa, a estratégia da empresa deve ser bastante trabalhada e a cultura organizacional que foi apresentada no momento da integração do funcionário a empresa não pode estar desvinculada do dia-a-dia do funcionário, uma vez que a cultura organizacional é a essência da empresa.

É importante considerar que toda a aprendizagem do novo funcionário é um processo contínuo que será ampliado e desenvolvido com o envolvimento do funcionário e com o apoio contínuo dos líderes nos aeroportos até o retorno do funcionário para programas de reciclagem.

Com os resultados e considerações dessa pesquisa é possível fazer algumas recomendações para as organizações que pretendem implementar um projeto de educação corporativa. Para tanto, independentemente do porte da organização, todas as mudanças que são feitas necessitam ter apoio e comprometimento dos gestores da empresa para que os projetos possam caminhar.

A empresa tem que estabelecer sua visão, missão, estratégias, negócios e documentado para servir de guia para os gestores que irão trabalhar no desenvolvimento do processo de mudança. As empresas deverão esquecer o departamento de treinamento tradicional e alinhar todos os programas de desenvolvimento aos propósitos da empresa.

A educação corporativa deve se manter na vanguarda da inovação dos programas de desenvolvimento, inclusive investindo não só nas competências funcionais, mas no desenvolvimento de habilidades e atitudes nos funcionários. Também é necessário fomentar o autodesenvolvimento. Para tanto, é preciso elaborar um programa de desenvolvimento das lideranças para que com o apoio da cúpula da empresa os resultados sejam visíveis a todos. Gerir o conhecimento da empresa é recomendado, pois torna a empresa competitiva no mercado.

As novas ações educacionais existentes hoje nas empresas são frutos de um mercado altamente competitivo. A busca pela antecipação aos problemas precisa ser evidenciada para que essa área da empresa não trabalhe apenas com as dificuldades já ocorridas. Os funcionários precisam se sentir integrados ao processo para que possam contribuir com o êxito da empresa.

Apesar da dificuldade de se constatar, se as empresas efetivamente aplicam o conceito de educação corporativa, foi possível encontrar em algumas publicações e indicações de aproximadamente 100 empresas que aplicam o conceito de educação corporativa no Brasil. Portanto, o sistema educacional aliado às necessidades organizacionais promove um elevado nível de aprendizagem para os funcionários e o conseqüente desenvolvimento da empresa por meio da contribuição das equipes comprometidas com os resultados empresariais, tornando-se um real e vital diferencial mercadológico que deverá ser almejado por uma parcela cada vez mais significativa de empresas dos mais diversos setores, sobretudo de serviços.

Referências bibliográficas

ANTONELLO, Claudia Simone. **O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional.** In: BITENCOURT, Claudia (Org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais /** organização por Claudia Bitencourt. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ANTUNES, Celso. **Alfabetização emocional: novas estratégias.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BAPTISTA, Bettyna Patrícia; LUCHETI, Wilson David; POERNER, Marcos. **Avaliação dos resultados em treinamento comportamental: como o investimento no capital humano pode retornar às organizações.** Rio de Janeiro: ABRH, 2002.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz in BITENCOURT, Claudia (Org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais /** organização por Claudia Bitencourt. Porto Alegre: Bookman,2004.

BAUMGARTNER, Marcos A. **O papel do treinamento na empresa,** In: Boog, Gustavo G. (Coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 2001.

BITENCOURT, Claudia (Org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais /** organização por Claudia Bitencourt. Porto Alegre: Bookman,2004.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard; KARAM, Marisa Estela. **Desenvolvimento de competências** - Conceitos e aplicações. In: Mundim, Ana Paula Freitas; Ricardo, Eleonora Jorge (Orgs.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p. 45 a 49.

BOMFIM, David. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BOOG, Gustavo. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____, Gustavo G. (Coord.): **Manual de treinamento e desenvolvimento: Um guia de operações** - São Paulo, Makron Books, 2001.

_____, Gustavo G e Magdalena: **Relacionamentos**. São Paulo, Makron Books, 2004.

BROTTO, Fábio Otuzi. **Jogos cooperativos: se o importante é competir, o fundamental é cooperar!** São Paulo: Projeto Cooperação, 1997.

BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.

_____, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. In: MONTANDON, Alain. **Hospitalidade ontem e hoje**. São Paulo: Thomson, 2003.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CARNEGIE, Dale, 1888-1955 – **Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios** – 41ª ed.. Rio de Janeiro: Record, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo, Pioneira, 2001.

CASTRO, Eder Alonso. **Educando para o pensar** / Eder Alonso Castro, Paula Ramos de Oliveira, (organizadores). – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHAROUX, Ofélia Maria Guazzelli. **Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento.** São Paulo: DVS Editora, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa.** 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COOPER, Chris; SHEPHERD, Rebecca; WESTLAKE, John. **Educando educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade.** Trad. Rosemary Neves de Sales Dias, Cintia Kaori Yokota, Laura Martins Arnsteins. São Paulo: Roca, 2001.

COSTA, Ana Cláudia Athayde da. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVENPORT, Thomas H., **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Trad. Lenke Peres.. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Professor do Futuro e Reconstrução do Conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 2004.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____, Ada de Freitas Maneti; DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação).** 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade: Reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DRUCKER, Peter Ferlinand. **Fator humano e desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. Trad. Carlos Afonso Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter et al. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. Trad. Eduardo Brandão. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

EBOLI, Marisa. **Universidades corporativas: Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: USP, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995. (Apostila).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODBOUT, Jacques T.; CAILLE, Alain. **O espírito da dádiva**. Trad. Patrice Charles F. X. Wuillanume. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999.

GONÇALVES, Ana Maria. **Dinâmica de grupos na formação de lideranças** – Ana Maria Gonçalves, Susan Chiode Perpétuo. 7. ed.. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.

_____ **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GUIA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA 2006. Editora Segmento, São Paulo, ano 1, nº1, mai. 2006.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. Trad. Carlos David Szlak. **Em busca da hospitalidade**. Barueri, SP: Manole, 2004.

KAYE, Beverly; Jordan-Evans, Sharon. **Ame-os ou perca-os: conservando os bons profissionais de sua equipe**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

MALVEZZI, Sigmar. **Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento humano**. In: Boog, Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MILITÃO, Albigenor & Rose. **S.O.S. : dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____, Albigenor & Rose. **Jogos, dinâmicas e vivências grupais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. BOUDREAU. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MONTANDON, Alain. In BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 8. ed.. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. (Orgs.) **Educação corporativa - Fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NISEMBAUM, Hugo. Gestão do conhecimento. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.): **Manual de treinamento e desenvolvimento: Um guia de operações**. São Paulo, Makron Books, 2001.

NOE, Raymond A [et al]. **Human resource management: gaining a competitive advantage**. United States: McGraw Hill, 2000.

PAZ, Carolina. **Uso didático e integrado de mídias para treinamentos presenciais e a distância**. São Paulo: 2005.

PEDLER, M. **Self Development**. Training officer, v.21, n.7, 1985.

QUINTANEIRO, Tânia. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. 2 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

REINER, Doli. **Ensinando a ensinar**. 2.ed.. Rio de Janeiro: Imagem, 1997.

REVISTA DO PRÊMIO E-LEARNING BRASIL. **Referências nacionais**. Local: T&D Editora, Ano 1, Edição 001, 2004.

ROSENBERG, M.J. **E-learning**. São Paulo: Makron Books Ltda., 2002.

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem**. Trad. OP Traduções. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. (Org.) **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

THEOBALD, William F. (Org.): **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

T&D Inteligência corporativa. **Radiografia das universidades corporativas no Brasil**. Local: T&D Editora, Ano 12, Edição 137, 2004.

T&D Inteligência corporativa. **A Era das Competências**. Local: T&D Editora, Ano 13, Edição 139, 2005.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados** / David Ulrich; tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

VANTI, M. in BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais** / organização por Claudia Bitencourt. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas** / Sylvia Constant Vergara. – São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTE, Paulo. **Jogos de empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

YEUNG, Rob. **Treinando profissionais**. Trad. Roger Maioli dos Santos.. São Paulo: Market Books, 2001.

YOZO, Ronaldo Yudi K. **100 jogos para grupos**: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas. São Paulo: Agora, 1996.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

Sites Consultados

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. **Andragogia: A aprendizagem nos adultos**. Disponível em: <<http://www.ccs.ufpb.br/depcir/andrag.html>>. Acesso em: 14 mai. 2005.

DIAS, Claudia. **Estudo de caso: idéias importantes e referências**. Disponível em: <http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf > Acesso em: 15 mai. 2006.

GOECKES, Rodrigo. **Educação de adultos - Uma abordagem andragógica**. Disponível em: < <http://www.andragogia.com.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2004.

KNOWLES, Malcolm. **Apostle of Andragogy**. Disponível em: <http://www.cgap.org/direct/docs/tot/tot4_b.doc >. Acesso em: 20 jun. 2005.

MELAVILLE, Atelia; BERG, Amy C.; BLANK, Martin J. **Community-Based Learning: Engaging Students for Success and Citizenship**. Disponível em: <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=Community+based+learning&ERICExtSearch_SearchType_0=kw&_pageLabel=RecordDetails&objectId=0900000b8059b804&accno=ED490980>. Acesso em: 10 mai. 2006.

Bibliografia

ANTUNES, Celso. **Alfabetização emocional: novas estratégias**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BAPTISTA, Bettyna Patrícia; LUCHETI, Wilson David; POERNER, Marcos. **Avaliação dos resultados em treinamento comportamental: como o investimento no capital humano pode retornar às organizações**. Rio de Janeiro: ABRH, 2002.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz in BITENCOURT, Claudia (Org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais / organização por Claudia Bitencourt**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BAUMGARTNER, Marcos A. **O papel do treinamento na empresa**, In: Boog, Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BITENCOURT, Claudia (Org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais / organização por Claudia Bitencourt**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard; KARAM, Marisa Estela. **Desenvolvimento de competências - Conceitos e aplicações**. In: Mundim, Ana Paula Freitas; Ricardo, Eleonora Jorge (Orgs.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.45 à 49.

BOMFIM, David. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BOOG, Gustavo. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____, Gustavo G. (Coord.): **Manual de treinamento e desenvolvimento: Um guia de operações** - São Paulo, Makron Books, 2001.

_____, Gustavo G e Magdalena: **Relacionamentos**. São Paulo, Makron Books, 2004.

BROTTO, Fábio Otuzi. **Jogos cooperativos: se o importante é competir, o fundamental é cooperar!** São Paulo: Projeto Cooperação, 1997.

BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.

_____, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. In: MONTANDON, Alain. **Hospitalidade ontem e hoje**. São Paulo: Thomson, 2003.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CARNEGIE, Dale, 1888-1955 – **Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios** – 41ª ed.. Rio de Janeiro: Record, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo, Pioneira, 2001.

CASTRO, Eder Alonso. **Educando para o pensar** / Eder Alonso Castro, Paula Ramos de Oliveira, (organizadores). – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHAROUX, Ofélia Maria Guazzelli. **Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa.** 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COOPER, Chris; SHEPHERD, Rebecca; WESTLAKE, John. **Educando educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade.** Trad. Rosemary Neves de Salães Dias, Cintia Kaori Yokota, Laura Martins Arnsteins. São Paulo: Roca, 2001.

COSTA, Ana Cláudia Athayde da. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVENPORT, Thomas H., **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Trad. Lenke Peres.. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEAQUINO, Carlos Tasso. **Como facilitar o aprendizado.** Revista Qualimetria/FAAP. São Paulo, nº 174, p. 32 a 33, fev. 2006.

DEMO, Pedro. **Professor do Futuro e Reconstrução do Conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 2004.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____, Ada de Freitas Maneti; DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação).** 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade: Reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DRUCKER, Peter Ferlinand. **Fator humano e desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. Trad. Carlos Afonso Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter et al. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. Trad. Eduardo Brandão. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999

EBOLI, Marisa. **Universidade corporativas: Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: USP, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995. (Apostila).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODBOUT, Jacques T.; CAILLE, Alain. **O espírito da dádiva**. Trad. Patrice Charles F. X. Wuillanume. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999.

GONÇALVES, Ana Maria. **Dinâmica de grupos na formação de lideranças** – Ana Maria Gonçalves, Susan Chiode Perpétuo. 7. ed.. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.

_____. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GUIA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA 2006. Editora Segmento, São Paulo, ano 1, nº1, mai. 2006.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. Trad. Carlos David Szlak. **Em busca da hospitalidade**. Barueri, SP: Manole, 2004.

KAYE, Beverly; Jordan-Evans, Sharon. **Ame-os ou perca-os: conservando os bons profissionais de sua equipe**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MALVEZZI, Sigmar. **Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento humano**. In: Boog, Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MILITÃO, Albigenor & Rose. **S.O.S.: dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____, Albigenor & Rose. **Jogos, dinâmicas e vivências grupais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. BOUDREAU. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MONTANDON, Alain. In BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 8.ed.. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. (Orgs.) **Educação corporativa - Fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NOE, Raymond A [et al]. **Human resource management: gaining a competitive advantage**. United States: McGraw Hill, 2000.

PAZ, Carolina. **Uso didático e integrado de mídias para treinamentos presenciais e a distância**. São Paulo: 2005.

PEDLER, M. **Self Development**. Training officer, v.21, n.7, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Trad. De Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUINTANEIRO, Tânia. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. 2 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

REINER, Doli. **Ensinando a ensinar**. 2.ed.. Rio de Janeiro: Imagem, 1997.

REVISTA DO PRÊMIO E-LEARNING BRASIL. **Referências nacionais**. Local: T&D Editora, Ano 1, Edição 001, 2004.

ROSENBERG, M.J. **E-learning**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2002.

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem**. Trad. OP Traduções. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

_____, Peter M. **A dança das mudanças**. Trad. Bazán Tecnologia e lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

TASSO, Carlos. **Como facilitar o aprendizado**. Revista Qualimetria/FAAP. São Paulo, nº 174, p. 32 a 33, fev. 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. (Org.) **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

THEOBALD, William F. (Org.): **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

T&D Inteligência corporativa. **Radiografia das universidades corporativas no Brasil**. Local: T&D Editora, Ano 12, Edição 137, 2004.

T&D Inteligência corporativa. **A Era das Competências**. Local: T&D Editora, Ano 13, Edição 139, 2005.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados** / David Ulrich; tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI. **Diretrizes e normas para apresentação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses. NBR 14724/2002**. São Paulo: Ed. Anhembi Morumbi, 2005.

VANTI, M. in BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais** / organização por Claudia Bitencourt. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas** / Sylvia Constant Vergara. – São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTE, Paulo. **Jogos de empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

YEUNG, Rob. **Treinando profissionais**. Trad. Roger Maioli dos Santos.. São Paulo: Market Books, 2001.

YOZO, Ronaldo Yudi K. **100 jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas**. São Paulo: Agora, 1996.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

Sites Consultados

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. **Andragogia: A aprendizagem nos adultos**. Disponível em: <<http://www.ccs.ufpb.br/depcir/andrag.html>>. Acesso em: 14 mai. 2005.

DIAS, Claudia. **Estudo de caso: idéias importantes e referências**. Disponível em: <http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf > Acesso em: 15 mai. 2006.

GOECKES, Rodrigo. **Educação de adultos - Uma abordagem andragógica**. Disponível em: < <http://www.andragogia.com.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2004.

KNOWLES, Malcolm. **Apostle of Andragogy**. Disponível em: <http://www.cgap.org/direct/docs/tot/tot4_b.doc >. Acesso em: 20 jun. 2005.

MELAVILLE, Atelia; BERG, Amy C.; BLANK, Martin J. **Community-Based Learning: Engaging Students for Success and Citizenship**. Disponível em: <http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=Community+based+learning&ERICExtSearch_SearchType_0=kw&_pageLabel=RecordDetails&objectId=0900000b8059b804&accno=ED490980>. Acesso em: 10 mai. 2006.

<http://www.guiarh.com.br/> Acesso em: 16 mar. 2005.

<http://www.rtd.com.br/> Acesso em: 04 abr. 2005.

Apêndice: 1 – Questionário para os facilitadores (instrutores)

Apresentação:

Sou Gleiva Rios de Araújo Félix, mestranda em hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi.

Minha dissertação trata da “Educação corporativa: um estudo de caso em uma empresa aérea”

Esta pesquisa pretende identificar o perfil dos facilitadores da empresa em questão e levantar os aspectos da atividade sobre a ótica dos facilitadores.

Assim, agradeço antecipadamente sua colaboração e solicito a sua cooperação no sentido de responder as questões deste questionário, para que seja possível tal identificação. Você não deverá se identificar.

Parte I: Dados pessoais

1. Sexo:

Masculino () 1.2 Feminino ()

2. Estado civil:

2.1 Casado () 2.2 Solteiro () 2.3 Outro_____.

3. Faixa etária:

3.1 Menos de 20 anos () 3.2 De 21 a 30 anos ()
3.3 De 31 a 40 anos () 3.4 De 41 a 50 anos () 3.5 Mais de 51 anos ()

4. Escolaridade:

4.1 Ensino médio () 4.2 Superior Incompleto () 4.3 Superior Completo ()
4.4 Pós-graduação ()

5. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

5.1 Até 2 anos ()
5.2 Acima de 2 anos até 5 anos ()
5.3 Acima de 5 anos ()

Parte II: Considerações sobre a sua prática em atividades de treinamento.

6. Como você considera seu planejamento para os treinamentos que ministra:

6.1 Ótimo () 6.2 Bom () 6.3 Razoável ()

7. Você segue o modelo de plano de aula para os treinamentos que ministra:

7.1 Sim () 7.2 Não ()

8. Marque com um X, os recursos audiovisuais que você mais usa em sala de aula:

8.1 Retroprojeter ()

8.2 Vídeo/ DVD ()

8.3 Som ()

8.4 Quadro branco ()

8.5 *Flip chart* ()

8.6 Projetor multimídia ()

8.7 Outros _____

9. Você costuma fazer uso de:

Dinâmicas de apresentação (no início dos treinamentos) ()

Dinâmicas de interação (durante o treinamento para integrar o grupo) ()

Ativadores ()

Jogos competitivos ()

Jogos cooperativos ()

Simulações ()

Estudos de caso ()

Outros _____

10. Você costuma deixar a formatação das cadeiras da sala de aula em:

() Enfileiradas (uma cadeira após a outra)

() Semi-círculo

() Círculo

() Tipo V (espinha de peixe)

11. Você usa as avaliações de reação pós treinamento;

- Sim, para colher críticas e sugestões;
- Sim, para ter ciências sobre a satisfação do treinando;
- Sim, por ser uma exigência da empresa;
- Não
- Outros _____

Nas perguntas abaixo considere os conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para o instrutor que ministra os treinamentos para funcionários de *check in* e da sala *vip*.

12. Quais conhecimentos (o que você precisa saber) você considera necessários ao instrutor?

- Conhecer sobre o negócio da empresa;
- Conhecer as necessidades do grupo;
- Os valores da empresa;
- Técnicas de atendimento;
- Comunicação verbal e não-verbal;
- Idioma (inglês básico/intermediário);
- Uso de recursos audiovisuais;
- Conhecimento sobre métodos e técnicas de treinamento;
- Administração do tempo;
- Orientação pedagógicos (andragógicos).
- Métodos de avaliação

Outros _____

13. Quais habilidades (saber fazer) você considera essenciais ao instrutor?

- Desenvolver de materiais didáticos;
- Comunicar eficazmente;
- Liderar;
- Inovar;
- Orientar;
- Animar grupos;

Outros _____

14. Quais atitudes (comportamento) você considera essenciais ao instrutor?

() Ser criativo;

() Ser entusiasta;

() Ser determinado;

() Ser empreendedor;

() Ser pro ativo;

() Ser empático;

() Ser seguro;

Outros _____

Apêndice: 2 – Entrevista.

Roteiro da entrevista semi-estruturada a ser realizada com o diretor de desenvolvimento de pessoas, duas coordenadoras de treinamento e instrutores envolvidos com os treinamentos de formação e reciclagem.

1. O que você entende por receptividade e acolhimento?

Objetivo da pergunta: Conhecer o que o entrevistado considera sobre receptividade e o bem receber.

2. O que você considera ser indicativos de qualidade no ambiente de educação empresarial?

Objetivo da pergunta: Verificar o que será citado como indicativo de qualidade na educação corporativa. Ex: Comunicação, Métodos, técnicas, recursos, local de treinamento.

3. Qual a importância de despertar a arte/maneira de bem atender, ser prestativo, cortês no ambiente de treinamento?

Objetivo da pergunta: Saber o que é considerado relevante para tornar o ambiente de treinamento mais agradável.

4. Como você poderia contribuir para que a cordialidade/receptividade acolhimento faça parte do ambiente de treinamento?

Objetivo da pergunta: Estabelecer como o entrevistado considera que contribui para tornar o ambiente propício ao aprendizado.

5. Como você percebe a contribuição da hospitalidade para os treinandos?

Objetivo da pergunta: Identificar a percepção do facilitador com relação ao treinando.

6. Quando há harmonia, transparência, clareza no ambiente de treinamento, existe alguma contribuição na relação instrutor- aprendiz?

Objetivo da pergunta: Identificar a percepção do instrutor sobre a relação treinando - instrutor.

7. O que você considera boa receptividade em um ambiente de treinamento virtual?

Objetivo da pergunta: Identificar se o facilitador considera o ambiente virtual como acolhedor.

8. Quais são suas considerações sobre o Programa de Integração da empresa em que você trabalha?

Objetivo da pergunta: Identificar a percepção do facilitador sobre a importância do programa de integração da empresa.

Apêndice: 3 – Questionário para Agentes de Aeroportos e da Sala Vip

Apresentação:

Sou Gleiva Rios de Araújo Félix, mestranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi.

Esta pesquisa de dissertação aborda a “Educação corporativa: um estudo de caso em uma empresa aérea”.

O objetivo é identificar as considerações dos aprendizes (funcionários treinados) sobre o ambiente de educação corporativa.

Assim, agradeço antecipadamente sua colaboração e solicito a sua cooperação no sentido de responder as questões deste questionário, para que seja possível tal identificação. Você não deverá se identificar.

Parte I: Dados pessoais

1.Sexo:

Masculino () Feminino ()

2.Faixa etária:

2.1 Menos de 20 anos ()

2.3 De 31 a 40 anos ()

2.2 De 21 a 30 anos ()

2.4 Mais de 41 anos ()

3.Escolaridade:

3.3 Superior completo ()

3.1 Ensino médio ()

3.4 Pós-graduação ()

3.2 Superior incompleto ()

4. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

4.1 Menos de 1 ano ()

4.2 De 1 à 2 anos ()

4.3 Mais de 2 anos ()

Parte II: Considerações sobre a sua prática em atividades de treinamento.

5. Você participou do programa de integração da empresa?

() Sim () Não

6. Estabeleça o nível de acolhimento durante o programa de integração da empresa: () Ótimo () Bom () Insuficiente

7. Você participou do Programa de Formação de Agentes de Aeroportos ou Sala

Vip: () Sim () Não

8. Você participou de outros programas de treinamento na empresa:

Sim Não

9. Você considera que houve planejamento para os treinamentos em que esteve presente: Ótimo Bom Razoável

10. O instrutor disponibilizou as cadeiras da sala de aula em:

Enfileiradas (uma cadeira após a outra)

Semi-círculo

Círculo

Tipo V (espinha de peixe)

11. Você participou de treinamentos externos a sala de aula pela empresa:

Sim Quais? _____

Não

12. O instrutor/facilitador fez uso de:

Dinâmicas de apresentação

Dinâmicas de interação

Jogos competitivos

Jogos cooperativos

Simulações

Estudos de caso

Outros _____

13. Marque com um X, os recursos audiovisuais que foram utilizados:

13.1 Retroprojeter

13.5 *Flip chart*

13.2 Vídeo/ DVD

13.6 Projetor multimídia

13.3 Som

13.7 Outros _____

13.4 Quadro branco

14. A relação facilitador-aprendiz foi:

Autocrática

Democrática

Autoritária

Vertical

Flexível

Horizontal

15. Como você considera o nível de entrosamento com seus colegas de trabalho no momento em que participavam do treinamento?

Baixo Médio Alto

16. O instrutor facilitou o processo de integração entre os colaboradores:

Sim Não

17. O ambiente vivenciado durante o treinamento refletiu-se entre os aprendizes:

positivamente Negativamente _____

18. O instrutor utilizou as avaliações de reação pós-treinamento;

Sim, para colher críticas e sugestões;

Não.

19. O instrutor utilizou-se de quais meios de avaliação:

Avaliação de aprendizado por escrito.

Avaliação de aprendizado com análise de habilidades e tarefas.

Avaliação de comportamento por meio de observações.

20. Cite 3 palavras que indicaram acolhimento no programa de treinamento:

20.1 _____

20.2 _____

20.3 _____

Nas perguntas abaixo considere os conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para o instrutor que ministra os treinamentos para funcionários de *check in* e da sala *vip*.

21. Quais conhecimentos (o que ele precisa saber) você considera necessários para o instrutor?

Conhecer sobre o negócio da empresa;

Conhecer as necessidades do grupo;

Os valores da empresa;

Técnicas de atendimento;

- Comunicação verbal e não-verbal;
- Idioma (inglês básico/intermediário);
- Uso de recursos audiovisuais;
- Conhecimento sobre métodos e técnicas de treinamento;
- Administração do tempo;
- Orientação pedagógica (andragógica).
- Métodos de avaliação

Outros _____

22. Quais habilidades (saber fazer) você considera essenciais ao instrutor?

- Desenvolver materiais didáticos;
- Inovar;
- Comunicar eficazmente;
- Orientar;
- Liderar;
- Animar grupos;

Outros _____

23. Quais atitudes (comportamento) você considera essenciais ao instrutor?

- Ser criativo;
- Ser pro ativo;
- Ser entusiasta;
- Ser empático;
- Ser determinado;
- Ser seguro;
- Ser empreendedor;
- Ser autoritário;

Outros _____