



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO EM
PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO
GERENCIAL: AVALIAÇÃO DE FATORES
CRÍTICOS**

DARIO DORIA DE ARAUJO

ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. FLÁVIA DE SOUZA NEVES
CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 30 de agosto de 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO EM PROGRAMAS DE
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: AVALIAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS”**

DARIO DORIA DE ARAUJO

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.

ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. FLAVIA DE SOUZA NEVES CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 30 de agosto de 2007.

**“TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO EM PROGRAMAS DE
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: AVALIAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS”**

DARIO DORIA DE ARAUJO

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor PROF^a. DR^a. FLAVIA DE SOUZA NEVES CAVAZOTTE (Orientadora)
Instituição: IBMEC

Professor PROF^a. DR^a. FÁTIMA CRISTINA TRINDADE BACELLAR
Instituição: IBMEC

Professor PROF. DR. MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ
Instituição: Universidade Federal Fluminense - UFF

Rio de Janeiro, 30 de agosto de 2007.

FICHA CATALOGRÁFICA

658.407124
A662

Araujo, Dario Doria de.

Transferência de treinamento em programas de desenvolvimento gerencial: análise de fatores críticos / Dario Doria de Araujo. - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. 2007.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Treinamento de executivos. 2. Treinamento e desenvolvimento. 3. Transferência de treinamento.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho àqueles que mais sentido deram a sua realização: à Carla, aos nossos filhos Lúcia, André e Diogo e a meus pais Dario e Cléa.

AGRADECIMENTOS

O mestrado, com suas disciplinas e a dissertação final, trouxe-me valiosos ensinamentos e experiências que extrapolam a simples aquisição de conhecimentos. Cursá-lo, após os 40 anos, rejuvenesceu-me na alma, ainda que tenha contribuído para clarear muitos outros fios de cabelo. Fazê-lo com as demais responsabilidades, notadamente a profissional, pôs-me à prova inúmeras vezes.

Tudo isso, porém, não teria sido possível sem a ajuda e apoio de muitos profissionais e amigos. A todos, sou muito grato. A um pequeno grupo, presto um agradecimento especial.

À professora Flávia Cavazotte, com minha admiração e gratidão, que, até o último momento, me guiou no difícil caminho da pesquisa científica.

Aos professores membros da banca examinadora Cristina Bacellar e Martius Rodriguez, por suas valiosas considerações sobre a dissertação.

À Coordenação e professores do Mestrado em Administração do IBMEC e, especialmente, à Sra. Rita, da Secretaria, sempre solícita.

Por conveniência, acabei por denominar, neste trabalho, a empresa pesquisada com um nome fictício, a Transporte S.A.. As pessoas listadas abaixo, porém, são bem reais e conhecidas nesta organização.

Ao gerente executivo de RH Orlando Orlandi, por todo o seu incentivo e apoio de primeira hora.

Ao gerente executivo de Transporte Marítimo Arnaldo Arcadier que, com sua aprovação, permitiu a realização do mestrado.

Ao gerente geral Elízio Araujo Neto, um dos idealizadores e incentivadores do Programa Fator Humano.

Ao gerente e amigo Zózimo Costa, pelo seu apoio durante os muitos anos de convivência.

A todos que responderam aos questionários e foram entrevistados, por sua disponibilidade e grande interesse em ajudar, em especial aos gerentes Muniz, Maurício e Hidehiko e às consultoras Rosângela Arruda e Ângela Freitas.

A todos os colegas e amigos da Gerência de Gestão de Competências, pelo incentivo, apoio e compreensão, em especial à Giovana Martielo (sempre pronta a ajudar), ao Waldemir e à Graça.

A meus filhos Lúcia, André e Diogo, minhas fontes de energia e inspiração para todas as realizações.

A meus pais, pelo amor e educação recebidos e permanente incentivo para minha realização profissional.

A meus irmãos José Antonio, Patrícia, Daniela e Marcos Octávio, pelo incentivo e apoio permanentes.

À Carla, esposa companheira e incentivadora desde o primeiro momento e que “segurou a barra” durante os infindáveis fins de semana que precisei para cursar o mestrado.

RESUMO

As organizações vêm realizando investimentos em treinamento e desenvolvimento de seu corpo gerencial com o intuito de melhorar os seus resultados e criar vantagens competitivas sustentáveis, além de facilitar o processo de retenção do capital intelectual. O desafio sempre presente na participação dos gerentes em programas de treinamento e desenvolvimento está associado à transferência das competências aprendidas às atividades desenvolvidas no retorno ao trabalho. Nesse contexto, o objetivo principal desta pesquisa foi investigar, na literatura especializada, os fatores críticos para que essa transferência se efetive. Em seguida, desenvolveu-se um instrumento para verificar a aderência do programa de desenvolvimento gerencial denominado Fator Humano, implementado pela empresa Transporte S.A., a esses fatores críticos na avaliação dos profissionais envolvidos. Os resultados mostraram que, dos 14 fatores críticos analisados, o programa atende plenamente a dois fatores, satisfatoriamente a seis e atende insatisfatoriamente aos demais seis. As recomendações advindas da avaliação realizada sugerem o reforço da atuação gerencial no ambiente organizacional e o aperfeiçoamento do programa pelos organizadores.

Palavras Chave: Treinamento e Desenvolvimento. Transferência de Treinamento. Competências Gerenciais.

ABSTRACT

The ongoing investments made by organizations in management training and development aim to improve its results and to create sustainable competitive advantages, besides making intellectual capital retention easier. The always present challenge when managers are taking part in training and development programs is associated to the transfer of abilities learned on the return to the job. In this context, the main objective of this research was to investigate, in specialized literature, the critical factors for the transfer of training. After that, a tool was developed to evaluate the alignment of the management program called Human Factor, implemented in Transporte S.A., with these critical factors based on the involved professionals' opinions. Findings had shown that, for 14 analyzed critical factors, the program is fully aligned with two factors, satisfactorily with six and poorly aligned with other six factors. Recommendations coming from the evaluation suggest the reinforcement of manager's support in the organizational environment and improvements of the program by organizers.

Key Words: Training & Development. Transfer of Training. Management Competencies.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Comparação das Premissas para o Aprendizado | 10 |
| Figura 2: Fatores Ambientais e Circunstanciais que Afetam o Aprendizado..... | 18 |
| Figura 3: Modelo Revisitado em Quatro Níveis de Kirkpatrick | 30 |
| Figura 4: Guia para Implantação dos Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento..... | 31 |
| Figura 5: Esquema para o Processo de Transferência de Treinamento..... | 35 |
| Figura 6: Impacto de Barreiras nas Fases do Treinamento | 36 |
| Figura 7: Fatores Inibidores de Esforços para Melhoria do Desempenho Gerencial..... | 50 |
| Figura 8: Fatores Críticos para a Transferência de Treinamento | 62 |
| Figura 9: Tipos Psicológicos Possíveis do Instrumento MBTI..... | 75 |
| Figura 10: Características dos Perfis Psicológicos ISTJ e ESTJ..... | 76 |
| Figura 11: Dimensões da Carta de Compromisso | 78 |
| Figura 12: Etapas da Pesquisa | 82 |
| Figura 13: Fatores Críticos e Grupos de Interesse..... | 88 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1: Perfil dos Participantes do Curso Fator Humano e SMS por Cargo | 81 |
| Quadro 2: Quantidade de Entrevistas e Questionários da Pesquisa | 82 |
| Quadro 3: Tempo de Empresa dos Profissionais Entrevistados | 87 |
| Quadro 4: Tempo de Empresa dos Respondentes de Questionários | 87 |
| Quadro 5: Avaliação Média dos Questionários de Participantes por Cargo | 92 |
| Quadro 6: Avaliação Média por Tempo de Empresa | 93 |
| Quadro 7: Avaliação de Incentivo de Treinamento por Cargo..... | 94 |
| Quadro 8: Avaliação de Incentivo de Treinamento por Tempo de Empresa | 94 |
| Quadro 9: Avaliação da Favorabilidade do ambiente a bordo a aprendizagem por Cargo | 96 |
| Quadro 10: Avaliação da Favorabilidade do ambiente a bordo a aprendizagem por Tempo de Empresa | 96 |
| Quadro 11: Avaliação da Existência de Incentivo de Pares por Cargo..... | 97 |
| Quadro 12: Avaliação da Existência de Incentivo de Pares por Tempo de Empresa..... | 97 |
| Quadro 13: Avaliação da Importância do Incentivo por Cargo..... | 98 |
| Quadro 14: Avaliação da Importância do Incentivo por Tempo de Empresa | 98 |
| Quadro 15: Avaliação da Importância do Incentivo para Aplicação do Conhecimento por Cargo | 99 |
| Quadro 16: Avaliação da Importância do Incentivo para Aplicação do Conhecimento por Tempo de Empresa | 99 |
| Quadro 17: Avaliação da Oportunidade de Aplicação do Conhecimento por Cargo..... | 100 |
| Quadro 18: Avaliação da Oportunidade de Aplicação do Conhecimento por Tempo de Empresa | 100 |
| Quadro 19: Avaliação do Impacto da Carga de Trabalho por Cargo | 103 |
| Quadro 20: Avaliação do Impacto da Carga de Trabalho por Tempo de Empresa..... | 103 |
| Quadro 21: Avaliação da Existência de Reconhecimento para Participação por Cargo | 105 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 22: Avaliação da Existência de Reconhecimento para Participação por Tempo de Empresa | 105 |
| Quadro 23: Avaliação do Reconhecimento como Reforço da Motivação por Cargo | 106 |
| Quadro 24: Avaliação do Reconhecimento como Reforço da Motivação por Tempo de Empresa | 106 |
| Quadro 25: Avaliação da Existência de Reconhecimento para Aplicação dos Conhecimentos por Cargo | 108 |
| Quadro 26: Avaliação da Existência de Reconhecimento para Aplicação dos Conhecimentos por Tempo de Empresa..... | 108 |
| Quadro 27: Avaliação do Impacto do Reconhecimento na Motivação por Cargo..... | 109 |
| Quadro 28: Avaliação do Impacto do Reconhecimento na Motivação por Tempo de Empresa | 109 |
| Quadro 29: Avaliação do Conhecimento dos Critérios de Seleção por cargo..... | 110 |
| Quadro 30: Avaliação do Conhecimento dos Critérios de Seleção por Tempo de Empresa . | 111 |
| Quadro 31: Avaliação da Concordância com a Indicação por Cargo..... | 112 |
| Quadro 32: Avaliação da Concordância com a Indicação por Tempo de Empresa | 112 |
| Quadro 33: Avaliação da Relevância do Treinamento para o Desempenho por Cargo | 113 |
| Quadro 34: Avaliação da Relevância do Treinamento para o Desempenho por Tempo de Empresa | 114 |
| Quadro 35: Avaliação do Reconhecimento dos Benefícios do Treinamento por Cargo..... | 115 |
| Quadro 36: Avaliação do Reconhecimento dos Benefícios do Treinamento por Tempo de Empresa | 116 |
| Quadro 37: Avaliação da Motivação Pessoal para Participar do Treinamento por Cargo | 117 |
| Quadro 38: Avaliação da Motivação Pessoal para Participar do Treinamento por Tempo de Empresa | 118 |
| Quadro 39: Avaliação da Aplicabilidade do Treinamento por Cargo | 118 |
| Quadro 40: Avaliação da Aplicabilidade do Treinamento por Tempo de Empresa..... | 118 |
| Quadro 41: Avaliação da Importância do Autoconhecimento por Cargo | 119 |
| Quadro 42: Avaliação da Importância do Autoconhecimento por Tempo de Empresa..... | 120 |
| Quadro 43: Avaliação da Importância da Estrutura Física por cargo..... | 121 |
| Quadro 44: Avaliação da Importância da Estrutura Física por Tempo de Empresa | 121 |
| Quadro 45: Avaliação das Instalações por Cargo..... | 122 |
| Quadro 46: Avaliação das Instalações por Tempo de Empresa | 122 |
| Quadro 47: Avaliação da Existência de Reforço por Cargo..... | 123 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 48: Avaliação da Existência de Reforço por Tempo de Empresa | 123 |
| Quadro 49: Avaliação da Importância do Reforço de Treinamento por Cargo..... | 124 |
| Quadro 50: Avaliação da Importância do Reforço de Treinamento por Tempo de Empresa | 124 |
| Quadro 51: Avaliação de Autonomia para Aplicar Conhecimentos por cargo | 127 |
| Quadro 52: : Avaliação de Autonomia para Aplicar Conhecimentos por Tempo de Empresa | 127 |
| Quadro 53: Avaliação da Existência de Apoio Gerencial por Cargo | 128 |
| Quadro 54: Avaliação da Existência de Apoio Gerencial por Tempo de Empresa..... | 128 |
| Quadro 55: Avaliação da Importância do Apoio Gerencial por Cargo | 129 |
| Quadro 56: Avaliação da Importância do Apoio Gerencial por Tempo de Empresa..... | 130 |
| Quadro 57: Lista de Competências Indicadas pelos Participantes | 132 |
| Quadro 58: Aderência aos Fatores Críticos para Transferência de Treinamento..... | 145 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-------------------|---|
| CHA | Conhecimentos, habilidades e atitudes |
| DHG | Desenvolvimento de habilidades gerenciais |
| MBTI [®] | Myers Briggs Test Indicator |
| SMS | Saúde, meio ambiente e segurança |
| T&D | Treinamento e desenvolvimento |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 1 |
| 2 | PROBLEMA DA PESQUISA | 3 |
| 2.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA..... | 3 |
| 2.2 | FORMULAÇÃO DO PROBLEMA..... | 4 |
| 2.3 | OBJETIVOS..... | 5 |
| 2.4 | RELEVÂNCIA DO ESTUDO..... | 5 |
| 2.5 | DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... | 6 |
| 3 | REVISÃO DA LITERATURA | 8 |
| 3.1 | EDUCAÇÃO DE ADULTOS..... | 9 |
| 3.2 | TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL..... | 13 |
| 3.2.1 | A Função Estratégica do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal..... | 13 |
| 3.2.2 | Abordagem clássica do Treinamento e Desenvolvimento..... | 19 |
| 3.2.3 | Transferência de Treinamento..... | 32 |
| 3.3 | DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS..... | 44 |
| 3.4 | SELEÇÃO DE FATORES CRÍTICOS..... | 58 |
| 4 | METODOLOGIA | 70 |
| 4.1 | ABORDAGEM METODOLÓGICA..... | 70 |
| 4.2 | O CURSO FATOR HUMANO E SMS..... | 71 |
| 4.3 | PLANO DE COLETA DE DADOS..... | 81 |
| 4.4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 89 |
| 5 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 91 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.1 | APRESENTAÇÃO DOS DADOS..... | 91 |
| 5.2 | ANÁLISE DOS DADOS..... | 133 |
| 5.3 | RESUMO | 145 |
| 6 | CONCLUSÕES..... | 147 |
| 6.1 | CONCLUSÕES..... | 147 |
| 6.2 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 150 |
| 6.3 | RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS | 150 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 152 |
| | APÊNDICE A: ITENS RELEVANTES DO CICLO DE TREINAMENTO | 158 |
| | APÊNDICE B: QUESTIONÁRIOS PARA PARTICIPANTES | 162 |
| | APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO PARA GERENTE DE PARTICIPANTES | 166 |
| | APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PATROCINADOR DO CURSO | 170 |
| | APÊNDICE E: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ORGANIZADORES E INSTRUTORES..... | 172 |
| | APÊNDICE F: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTES DOS PARTICIPANTES | 174 |
| | APÊNDICE G: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PARTICIPANTES..... | 176 |
| | APÊNDICE H: QUADRO CONSOLIDADO DA ANÁLISE DE DADOS..... | 178 |
| | APÊNDICE I: QUADRO CONSOLIDADO DE RECOMENDAÇÕES | 180 |
| | ANEXO A: QUADRO DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO | 182 |
| | ANEXO B: PROGRAMAÇÃO DO CURSO FATOR HUMANO E SMS | 183 |

1 INTRODUÇÃO

A crescente globalização da economia, o avanço tecnológico e o ambiente de intensa competição experimentado pelas empresas têm sido apontados como os principais elementos impulsionadores do aumento da preocupação com o desenvolvimento do capital intelectual nas organizações (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; NOE, 2002; BALDWIN e DANIELSON, 1998).

Os investimentos realizados no capital intelectual, entendido como uma força de trabalho competente e comprometida (ULRICH, 1998), buscam proporcionar às organizações vantagens sustentáveis para que se possam distinguir em seus mercados. Assim, prevalece a lógica de que, por sua natureza, o capital intelectual reveste-se como um ativo intangível de propriedade da empresa (ULRICH e SMALLWOOD, 2004). Se produtos e serviços podem ser imitados, a competência organizacional para inovar, refinar projetos, resolver problemas e criar redes de conhecimento, por outro lado, não pode ser copiada pelos concorrentes (TANNENBAUM, 2002; NOE e COLQUITT, 2002).

Ainda que a “aquisição” de novos recursos, pela admissão de profissionais, seja uma forma clássica de aumentar esse capital, quando realizados estrategicamente, os investimentos em treinamento e desenvolvimento, no quadro próprio de empregados, representam a melhor e mais flexível alternativa a longo prazo (OLLIAN, DURHAM, KRISTOF, BROWN, PIERCE e

KUNDER, 1998). Com esse entendimento, as organizações vêm efetuando grandes investimentos no treinamento e desenvolvimento de suas equipes e, em especial, de seu quadro gerencial.

O desafio sempre existente à participação dos empregados em programas de treinamento e desenvolvimento está associado à transferência das competências aprendidas às atividades desenvolvidas no retorno ao trabalho. Nesse contexto, a presente pesquisa buscou investigar os fatores críticos, tais como barreiras e facilitadores, para que se verifique a transferência de treinamento de programas de desenvolvimento de competências gerenciais, considerando o enfoque detalhado adiante.

2 PROBLEMA DA PESQUISA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Para se manterem competitivas em seus ambientes de negócio, as organizações têm dedicado uma parte considerável de seus esforços ao desenvolvimento de novas competências do seu quadro de pessoal. Em especial, vêm realizando programas de desenvolvimento gerencial, por reconhecerem o papel dos gerentes como elementos chaves para a obtenção dos resultados, seja como gestores de processos e pessoas, ou como implementadores de estratégias empresariais (OLLIAN *et al.*, 1998).

Com esse entendimento, as empresas fazem grandes investimentos em treinamento e desenvolvimento de suas equipes. Um levantamento feito pela T+D (2005), revista publicada pela American Society For Training & Development (ASTD), a partir de pesquisas realizadas em empresas reconhecidas pelos seus investimentos em treinamento, revelou uma despesa anual média de US\$ 1.745 por empregado, representando um gasto da ordem de 4,0% do custo total da folha de pagamento. Desse valor, a maior parcela de gastos (28%) é destinada ao treinamento gerencial,.

Dado esse volume de investimentos em treinamento formal, torna-se imperativo que as organizações projetem e realizem seus programas de treinamento da forma mais efetiva

possível e, neste caso, torna-se crítico entender o que influencia esta efetividade (FACTEAU, DOBBINS, RUSSELL, LADD e KUDISCH, 1995). Esses investimentos objetivam trazer novas competências às pessoas, o que se traduz em mudanças de comportamento e na forma de realizar as atividades desenvolvidas (SEYLER, HOLTON, BATES, BURNETT e CARVALHO, 1998). No entanto, um desabafo freqüente entre os profissionais que participam de programas de desenvolvimento de competências gerenciais é que transferir os conhecimentos e habilidades em ação dentro das organizações, ou seja, adquirir um novo repertório de comportamentos, não é uma tarefa fácil (BOLT, 2004).

Além disso, é incomum constatar, nas empresas, a existência de práticas de avaliação sobre a efetividade desses programas que auxiliem a identificação das barreiras existentes. Assim, além das perdas associadas à baixa efetividade desses programas, acaba-se por gerar um questionamento interno sobre a validade de sua realização (NOE, 2002).

Nesse ambiente de competição das empresas e de investimento em seus quadros gerenciais é que a presente dissertação busca contribuir para o entendimento dos desafios de se realizar programas de desenvolvimento de competências gerenciais que possam servir como mecanismos efetivos de mudança de comportamento gerencial, isto é, que resultem numa transferência de treinamento efetiva.

2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Duas perguntas nortearam a presente pesquisa. São elas:

Quais são os fatores críticos para que haja a efetiva transferência de treinamento pelos participantes de programas de desenvolvimento gerencial?

Como o programa de desenvolvimento gerencial denominado Fator Humano, implementado pela empresa Transporte S.A., está aderente a esses fatores críticos na avaliação dos profissionais envolvidos?

2.3 OBJETIVOS

Para responder às questões formuladas, a presente pesquisa tem como objetivos:

- a) levantar os fatores críticos, tais como barreiras e facilitadores, inerentes ao desafio de tornar efetivos os programas de capacitação voltados ao desenvolvimento gerencial;
- b) desenvolver um instrumento de diagnóstico com o objetivo de verificar a aderência de um programa de desenvolvimento gerencial a esses fatores críticos;
- c) verificar a aderência do Curso Fator Humano e SMS do Programa Fator Humano implementado pela empresa Transporte S.A aos fatores críticos levantados.

O Programa Fator Humano, desenvolvido na empresa Transporte S.A. desde 2005, tem como objetivo principal promover mudanças comportamentais dos gestores de seus navios petroleiros, de modo a melhorar o gerenciamento do fator humano a bordo e o ambiente de trabalho. O carro-chefe desse programa é o Curso Fator Humano e SMS, voltado para o desenvolvimento dos gerentes de bordo: comandantes, imediatos e chefes de máquinas.

2.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O desenvolvimento de programas de capacitação que privilegiam a aquisição de competências pelo corpo gerencial de uma empresa envolve não apenas uma grande soma de recursos

financeiros, como também disponibilidade de agenda desses profissionais, que tradicionalmente enfrentam rotinas pesadas de trabalho.

Há, porém, um grande desafio no processo de desenvolvimento de competências gerenciais, que é o de assegurar, de fato, a mudança do comportamento dos gerentes submetidos a programas de capacitação com este fim (HUCZYNSKI e LEWIS, 1980). Apesar de existir um amplo leque de ferramentas disponíveis para o desenvolvimento dessas competências, a simples participação desses profissionais não garante, em absoluto, a aquisição dessas competências.

Com a realização da investigação proposta, busca-se contribuir para a identificação e o entendimento dos fatores críticos para a transferência de treinamento em programas de desenvolvimento gerencial, auxiliando assim o planejamento e realização de programas de desenvolvimento de competências gerenciais de modo a otimizar todos os recursos envolvidos, bem como servir de auxílio a que os objetivos perseguidos pelos programas possam ser alcançados.

Além disso, com o diagnóstico obtido com a aplicação do instrumento desenvolvido no caso estudado, será possível auxiliar a empresa Transporte S.A. a avaliar esse programa de grande importância para a empresa, com a meta de se treinar mais cerca de 200 profissionais, bem como ajudar na preparação e realização de outros programas de desenvolvimento gerencial.

2.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo objetivou investigar a transferência de treinamento de programas de desenvolvimento de competências gerenciais sob a ótica dos principais fatores críticos, tais

como as barreiras e facilitadores presentes. A aplicação de um instrumento de avaliação da aderência do Curso Fator Humano e SMS aos fatores críticos selecionados destinou-se à validação desse instrumento dentro do escopo dessa pesquisa.

Assim, como o objeto de investigação são os fatores críticos, não se pretende avaliar o impacto do curso na organização, ou seja, se atendeu aos seus objetivos ou não. Além disso, como o instrumento de avaliação considera apenas os fatores críticos mais relevantes, segundo a literatura pesquisada, não se estará aqui avaliando os demais fatores que possam igualmente influenciar a transferência de treinamento.

Outro ponto importante diz respeito ao foco da pesquisa que está voltado aos programas de desenvolvimento de competências gerenciais, mediante a participação em programas de treinamento. Com isso, duas outras limitações da pesquisa se estabelecem: (a) estão excluídas desta pesquisa as demais formas de desenvolvimento gerencial, tais como treinamento no local de trabalho e rotação de cargos etc. e (b) não se está avaliando os fatores críticos para a transferência de treinamento de modo geral, mas tão somente quando associada a programas de desenvolvimento de competências gerenciais.

Por fim, deve-se considerar que o instrumento de diagnóstico desenvolvido prestou-se para avaliar o caso em estudo. A validade dos dados obtidos quando o mesmo for aplicado na avaliação de outros programas deverá levar em conta o contexto de sua aplicação.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo divide-se em quatro partes. Na primeira, é feita a revisão da literatura de educação de adultos (Andragogia) no contexto das organizações. Na seguinte, é explorada a função de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Essa parte inicia-se com a análise da função estratégica do T&D para as organizações e as suas preocupações. Ainda dentro desta segunda parte, é vista a abordagem clássica de T&D, considerando o ciclo de treinamento, suas fases e objetivos associados. Segue-se com o estudo sobre a chamada transferência de treinamento, analisando os elementos relevantes nela presentes e sua importância para o alcance dos objetivos esperados com os investimentos realizados em T&D nas organizações.

A terceira parte da revisão da literatura explora o desenvolvimento das competências gerenciais, abordando seu papel dentro das organizações, os desafios associados com esses processos na esfera organizacional. São vistas também as competências associadas ao corpo gerencial. Por fim, faz-se resumo do capítulo, apresentando os pontos mais importantes observados na literatura e a seleção dos fatores críticos que servem de base para a criação do instrumento de diagnóstico objeto desta dissertação.

3.1 EDUCAÇÃO DE ADULTOS

O processo de aprendizagem conta com várias teorias que buscam explicá-lo. Cada uma delas aborda diferentes aspectos do processo, tais como reforço, aprendizado social, estabelecimento de metas, expectativa, aprendizagem por adultos, para citar algumas (NOE, 2002). Apesar de a gestão da educação ter passado por várias mudanças significativas na sua abordagem filosófica e nas estratégias educacionais, poucos educadores entendem por que os novos métodos são mais eficazes que os antigos (FORREST e PETERSON, 2006).

Nesse sentido, lembra-se que há ainda contradições não resolvidas. Por um lado, os professores preocupam-se em, ao considerar os interesses dos estudantes, auxiliar a formação de pessoas capazes de aplicar os conhecimentos aprendidos. Por outro, a gestão da educação continua com métodos orientados para crianças, onde prevalece uma abordagem pedagógica preocupada em preencher o “vazio”, as mentes passivas dos estudantes que estão aprendendo.

Nas organizações, a Teoria de Aprendizagem por Adultos tem particular importância por estabelecer distinções da pedagogia, base do ensino escolar tradicional, voltado para as crianças e jovens. Literalmente, o termo andragogia significa a arte ou ciência de ensinar adultos. O termo, criado na Alemanha do século XIX, foi resgatado pelo trabalho de Knowles (1970), onde é defendido que, como adulto, a pessoa deve ser ensinada de forma diferenciada. O autor acredita ainda que a educação de adultos não causa o impacto que deveria, pois os instrutores insistem em educá-los com se fossem crianças. Como adulto, a pessoa, mesmo em situação de aprendizagem, mantém como referência principal seu papel social: trabalhador, cônjuge etc. A Figura 1 resume uma comparação entre Pedagogia e Andragogia proposta por Forrest e Peterson (2006), baseada no trabalho de Knowles (1970).

Resumidamente, Knowles (1980) apresenta a andragogia como um processo desenhado a partir de seis elementos: (1) clima propício para aprendizagem, (2) envolvimento do aprendiz no planejamento de aprendizagem, (3) envolvimento dos aprendizes no diagnóstico de suas próprias necessidades de aprendizagem, (4) envolvimento dos aprendizes no estabelecimento dos próprios objetivos de aprendizagem, (5) contribuição para que o aprendiz leve seu plano de desenvolvimento ao resultado planejado, (6) envolvimento do aprendiz na avaliação sobre sua própria aprendizagem.

Figura 1: Comparação das Premissas para o Aprendizado

| Premissas | Pedagogia | Andragogia |
|----------------------------------|---|---|
| Auto-direcionado | Aprendizes são dependentes de fontes externas como um professor para julgar e prover suas necessidades | Aprendizes sabem sobre suas necessidades e trazem seu conhecimento para a atividade educacional |
| Experiência do aprendiz | Aprendizes trazem pouca experiência para a atividade educacional e estas não são utilizadas no processo de aprendizagem | Aprendizes trazem muitas experiências do dia a dia para o ambiente educacional e estas são utilizadas no processo de aprendizagem |
| Prontidão para o aprendiz | As necessidades de aprendizagem se desenvolvem a partir de forças externas estabelecidas pelo instrutor. | As necessidades de aprendizagem se estabelecem a partir de melhorar o desempenho do aprendiz nos seus diferentes papéis sociais ou perante suas diferentes responsabilidades. |
| Orientação do aprendiz | Centrada no sujeito ou no professor | Centrada no problema ou no desempenho |

Fonte: FORREST, Stephen P. III; PETERSON, Tim. **It's Called Andragogy**. *Academy of Management Learning & Education*, v. 5, n. 1, p. 113-122, Mar. 2006.

Alguns autores, como Hanson (1996), questionam a andragogia, argumentando que apenas considerar que adultos são diferentes de crianças não é o suficiente para que se construa uma

teoria à parte. Adicionalmente, a autora salienta que o conceito de autonomia e autodireção para o aprendizado em adultos é problemático, por seu impacto na cultura voltada para o controle e nas estruturas de poder presentes nas instituições educacionais. Assim Knowles (1970), ao questionar como o adulto aprende, acaba por levantar uma questão pertinente a toda a teoria de aprendizado.

Segundo Forrest e Petterson (2006), tanto a pedagogia quanto a andragogia devem ser vistas como um guia para os professores. O instrutor que inicia um trabalho com abordagem da andragogia percebe que vai utilizar muitas de suas antigas estratégias de ensino, pois a diferença entre a pedagogia e a andragogia está na abordagem de **quando** e **como** utilizar as técnicas de ensino.

Em sua pesquisa, Knowles (1984) define seis premissas, para a andragogia, que devem orientar o estabelecimento de programas de desenvolvimento de adultos, conforme lista abaixo:

- adultos possuem um auto-conceito sobre o auto-direcionamento de sua personalidade;
- adultos trazem muitas experiências para o processo de aprendizagem;
- adultos chegam ao processo de aprendizagem prontos para aprender;
- adultos buscam aplicação prática para os conhecimentos apreendidos;
- adultos precisam saber a razão de aprender alguma coisa;
- adultos são direcionados por motivações interiores para aprender.

A primeira premissa diz respeito ao aprendiz auto-direcionado, onde estabelece a necessidade de treinamento definida pela sua condição de estudante, e sim pelos diferentes papéis que necessita ocupar na vida. Se a primeira pergunta que fazemos a um estudante é em que série

ele está, no caso do adulto a primeira pergunta aborda questões ligadas ao local de trabalho, quantidade de filhos, família etc.

O adulto pode exercer vários papéis – trabalhador, parente, provedor – e quando entra no ambiente educacional não abandona estas identidades. Pelo contrário, elas são a sua forma de se apresentar ao mundo, ou seja, a identidade de estudante é secundária para o adulto. Assim, ao se trabalhar com a educação de adultos, segundo a Andragogia, deve-se respeitar esta modificação de identidade e tratar o adulto como alguém que, tendo todas estas identidades principais, está buscando desenvolver algum conhecimento específico para melhorar seu desempenho ou aumentar seu conhecimento.

Assim os estudantes adultos necessitam ter função ativa no processo de ensino. Os professores devem trabalhar com estes estudantes adultos no desenho das aulas, nas decisões sobre estratégias de ensino, e na forma de avaliação do aprendizado. A comunicação entre estudante e professor deve fluir livremente, permitindo e facilitando a troca de experiências. Nesta concepção, os estudantes passam a ser parceiros do processo e não apenas receptores de conteúdos.

A segunda premissa parte do pressuposto que os seres humanos, ao longo da vida, adquirem experiências. Adultos são o que fazem e, segundo a andragogia, a educação constrói, examina e expande estas experiências. Estudantes adultos trazem conhecimentos aplicados e habilidades para aprender o processo chegando ao processo educacional para preencher os hiatos de conhecimento de suas experiências. Os exercícios, neste caso, precisam ser elaborados de maneira a permitir que os estudantes possam usar suas experiências com intuito de facilitar a construção de conhecimentos sobre as mesmas.

A terceira premissa se refere à prontidão para aprender, onde o aprendiz se conecta com as necessidades de cada uma das funções que o adulto exerce. Da perspectiva do adulto, responder às necessidades destas identidades requer conhecimentos que permitam se preparar melhor para exercer seus papéis. Estas necessidades determinam o que o adulto está pronto para aprender.

No ensino de adultos, o professor precisa ter clareza de que o conteúdo deve ser útil aos objetivos que o adulto tem ao ingressar no sistema educacional. Conteúdos não relevantes interferem na vontade e na prontidão para o aprendizado presente em estudantes adultos.

Na quarta premissa, há a orientação para o aprendiz. Adultos aprendem porque precisam acrescentar conteúdo em suas vidas. Assim, eles entram no processo de aprendizagem por um problema ou desempenho que necessitam solucionar. Eles procuram conteúdos imediatamente aplicáveis em suas vidas. Mostrar como utilizar o que está sendo aprendido é tão importante quanto o processo de aprendizagem. Por fim, as duas últimas premissas, incluídas posteriormente por Knowles (FORREST e PETERSON, 2006), visaram abordar os aspectos motivacionais inerentes à condição de adulto.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

3.2.1 A Função Estratégica do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Muitas empresas estão reavaliando seus investimentos em treinamento e desenvolvimento (T&D), em face do reconhecimento de seu papel estratégico, ao dar-lhes, mediante o desenvolvimento das competências de seus empregados, vantagens competitivas difíceis de serem copiadas por seus concorrentes (NOE e COLQUITT, 2002; SCHULER e WALKER, 1990).

Além disso, Tannenbaum e Woods (1992) reconhecem o processo de treinamento e desenvolvimento como um mecanismo que viabiliza a implantação das iniciativas estratégicas, auxiliando o alcance dos objetivos da empresa, tais como a redução de custos, a excelência no atendimento aos clientes, inovação e desenvolvimento de novos produtos. Para isso, salientam a importância de que o processo de T&D seja adequadamente planejado e implementado, valorizando a gestão de pessoas nas organizações como suporte ao alinhamento entre suas ações e alvos estratégicos.

As empresas valem-se do treinamento para facilitar o processo de aprendizagem, mas o mesmo serve também como estratégia de retenção de empregados, melhoria da cultura interna e meio de aperfeiçoamento desempenho. Este tipo de utilização do processo de treinamento reforça a importância de uma sistemática de avaliação ampla da efetividade dos treinamentos, saindo do estado atual onde, segundo Noe e Colquitt (2002), instrutores continuam sendo os responsáveis pela certeza de que o treinamento atingiu seus objetivos apenas por “impressões”.

Segundo Tannenbaum (2002), na última década foram produzidas várias pesquisas sobre o conteúdo de treinamento em empresas. No entanto, poucas abordam a questão de como as empresas precisam pensar suas estratégias de treinamento e desenvolvimento. Esta reflexão é importante devido às sérias implicações envolvidas no desafio e na necessidade de que os empregados desenvolvam as competências estratégicas aos desafios associados aos negócios da empresa.

Nesse contexto, cinco importantes desafios são identificados por Tannenbaum (2002): (1) intensificação da competição, (2) o permanente estado de mudança, (3) o aumento do poder do consumidor, (4) a colaboração além das fronteiras das empresas e geográficas e (5) a

necessidade de manter alto nível dos talentos da organização. Esse autor avalia que a disputa por talentos seja o maior desafio das empresas hoje, pois enquanto se pode copiar com facilidade produtos e serviços, os talentos das pessoas são um diferencial imprescindível para os resultados dos negócios e, assim, atrair, reter e desenvolver profissionais com competências críticas se tornou o grande desafio das empresas.

Nesse sentido, Buckingham e Coffman (1999) utilizam-se dos resultados de estudo realizado pelo instituto de pesquisa Gallup, nos Estados Unidos, com cerca de 100 mil respondentes, que mostra que, quando os empregados acreditam que a organização encoraja seu desenvolvimento, o índice de retenção é mais elevado. Ou seja, os empregados que acreditam que não estejam crescendo profissionalmente e desenvolvendo suas habilidades estão mais inclinados a procurar por uma alternativa de colocação no mercado de trabalho.

A partir de uma pesquisa bibliográfica extensa realizada por Tannenbaum (2002), o autor identifica sete lições que têm particular importância para as empresas no que tange às práticas de treinamento, quais sejam:

- as taxas de transferências de aprendizagem nos programas tradicionais de treinamento são baixas, mesmo com a realização de programas bem estruturados, situando-se na ordem de 20%;
- as áreas responsáveis pelo treinamento dentro das organizações buscam como objetivo o aumento da produtividade e não simplesmente a realização de treinamentos;
- a motivação dos treinandos tem grande importância para a eficácia dos treinamentos, facilitando a utilização das novas competências nos locais de trabalho e reforçando o comprometimento com as mudanças almejadas;
- as habilidades apreendidas com o treinamento tendem a desaparecer com o tempo caso não sejam aplicadas;

- a análise da efetividade dos treinamentos, quando ocorre, refere-se meramente à aprendizagem de curto prazo;
- a ambiência representa um elemento importante para a efetividade dos treinamentos desenvolvidos, com destaque para o suporte dado por gerentes e supervisores;
- o treinamento formal não é a única, nem a principal, fonte de aprendizado, ainda que tenha um papel relevante. Estudos revelam que até 70% do aprendizado na função vem de treinamentos informais.

Tannenbaum (2002) apresenta, então, oito elementos críticos, ou “imperativos estratégicos” para aprendizagem que podem servir de guia, segundo o autor, para as organizações direcionarem os esforços de treinamento e desenvolvimento do seu quadro de empregados, listados a seguir:

1) Diversifique a carteira de programas de treinamento

Apesar dos treinamentos em sala de aula ainda serem os mais frequentes, deve-se considerar as opções de treinamento não convencionais como forma de aumento das competências, como o uso de *mentoring* e *coaching* para o corpo gerencial da organização.

2) Expanda a visão de quem treinar

Clientes, fornecedores e os empregados de modo geral passam a fazer parte de potenciais públicos alvos com o objetivo de assegurar que todos os que participam da cadeia de valor da organização estejam capacitados a desenvolver o seu papel.

3) Acelere o ritmo do aprendizado pelos empregados

A chave para a aceleração passa por alcançar o ponto ideal entre a velocidade na estruturação das soluções e sua adequação às necessidades. Considerar uso da produtividade alcançada com as novas ferramentas que surgem a cada dia, baseada no uso da tecnologia da informação.

4) Prepare os empregados para um melhor relacionamento com os clientes

Devem-se reforçar as competências de equipes de venda, marketing, atendimento de modo geral, já que boa parte da imagem da empresas junto aos seus clientes deriva da atuação dessas equipes.

5) Proporcione às equipes a percepção de oportunidades de aprendizado e crescimento

As organizações devem desenvolver nos empregados a crença de que haja reais oportunidades de aprendizagem e crescimento interno como forma de atrair, motivar e reter seus empregados.

6) Capture e compartilhe o conhecimento mais eficientemente

Implementar a gestão do conhecimento, em seus aspectos de captura, estruturação, armazenamento, acesso e compartilhamento do conhecimento.

7) Assegure que o treinamento e aprendizagem alinhem-se a direção estratégica

O esforço não se restringe à área responsável pelo treinamento, cabendo aos líderes da organização identificar as competências organizacionais estratégicas que servirão de base para os desenvolvimentos individuais.

8) Diagnostique e modifique os ambientes de trabalho para permitir a transferência e o aprendizado

Devem-se adotar práticas de diagnóstico e modificação dos ambientes de trabalho para permitir a transferência de aprendizagem e treinamento.

Assim, o diagnóstico interno tentando identificar barreiras e elementos que favoreçam os engajamentos dos empregados deve ser uma prática nas organizações. Esses diagnósticos segundo Tannenbaum (1997) devem conter os elementos apresentados na Figura 2:

Figura 2: Fatores Ambientais e Circunstanciais que Afetam o Aprendizado

| Fatores Ambientais / Circunstanciais |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Tolerância a erros durante a aprendizagem▪ Oportunidade de uso do treinamento▪ Abertura para novas idéias e mudanças▪ Políticas e práticas de incentivo ao treinamento▪ Encorajamento de supervisores para o aprendizado e inovação▪ Restrições de recursos (tempo, equipamentos)▪ Apoio de pares▪ Oportunidades para tentar novas habilidades adquiridas no trabalho▪ Estímulo ao compartilhamento de conhecimento▪ Disponibilidade de espaços físicos para colaboração▪ Práticas de reconhecimento e recompensa▪ Canais de comunicação |

Fonte: TANNENBAUM, Scott I. **Enhancing continuous learning:** diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management*, v. 36, n. 4, p. 437-452, Winter 1997.

3.2.2 Abordagem clássica do Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Campbell e Kuncel (2002), o treinamento nas organizações é “a intervenção planejada e elaborada para aperfeiçoar os fatores determinantes do desempenho individual, quando uma pessoa trabalha individualmente ou como parte de uma equipe” (p. 278). Como fatores determinantes estão o conhecimento, as habilidades e o comportamento individual, conforme descreveram Campbell, Mc Cloy, Oppler and Sager (1993 apud CAMPBELL e KUNCEL, 2002).

O desempenho, na visão de Campbell e Kuncel (2002), pode ser definido como “os comportamentos e ações julgadas relevantes para as metas da organização e pode ser medido com base no nível que a contribuição individual representa” (p. 278). Desse modo, os treinamentos são meios instrucionais para se melhorar o conhecimento, as habilidades e o comportamento individual de modo a transformar o desempenho dos indivíduos no seu trabalho dentro de uma organização.

Para Goldstein (1993), treinamentos podem ser definidos com "a aquisição sistemática de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam em um melhor desempenho em outro ambiente" (p. 3). Sendo os treinamentos considerados eventos de caráter comportamental, cognitivo e afetivo, seu objetivo, segundo Kraiger, Ford e Salas (1993), é a melhoria do conjunto de comportamentos dos empregados para que eles possam arcar com novas exigências de tarefas.

A seguir, são apresentadas e detalhadas as quatro fases gerais que compõem o processo de treinamento dentro das organizações. Os pontos incluídos em cada fase representam um guia

para a realização dos treinamentos e representam o que a literatura indica como sendo fruto de práticas devidamente testadas.

a) Análise de necessidades

Esta é a fase mais crítica e que deve ser realizada com muito critério, uma vez que as outras fases dependem de seus resultados. A análise das necessidades de treinamento envolve a identificação das deficiências de habilidades atuais, a previsão de novas e a construção de um ambiente que fomente o desenvolvimento de novas aprendizagens. De acordo com Goldstein, (1993), esta etapa, em tese, assegura que o treinamento comporte tanto as necessidades individuais quanto as institucionais.

Em uma análise eficaz das necessidades de treinamento, há vários importantes aspectos a serem considerados. Para se identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) a serem desenvolvidas, devem ser realizadas a análise das tarefas, assim como a análise cognitiva das tarefas. Com esse propósito, há muitas ferramentas, conforme atestam Levine (1983, apud SALAS e CANNON-BOWERS, 2004) e Klein e Militello (no prelo, apud SALAS e CANNON-BOWERS, 2004) que levam ao desdobramento do que é exigido na realização das tarefas em CHAs necessários. Normalmente, observa-se que o levantamento dos CHAs é sempre conduzido com a ajuda de profissionais que têm conhecimentos especializados nas tarefas e processos em análise.

Entretanto, Salas e Cannon-Bowers (2004) alertam que a simples participação desses especialistas nessas dinâmicas não garante a eficácia do processo, já que frequentemente se observa que esses profissionais têm dificuldades em associar as tarefas aos CHAs exigidos. Desse modo, os grupos formados por especialistas em tarefas e profissionais das atividades de

treinamento devem atuar conjuntamente em busca da máxima eficácia possível nesses levantamentos. Além disso, deve-se atentar para o risco de se privilegiar as habilidades em detrimento dos conhecimentos (saber), já que as habilidades são mais genéricas e, por isso, mais fáceis de ser observadas e identificadas. Da outra parte, os conhecimentos necessitam ser investigados com mais esforço, tendendo a estarem associados à natureza do processo em análise.

Um importante aspecto desse processo são as atitudes exigidas para uma função. Não há como se dissociar o lado emocional de um determinado trabalho, pois ele é parte integrante do que as pessoas fazem. Esse aspecto está presente nas obras de Ford (1997) e Driskel e Salas (1992), onde se destaca que as pessoas, ao se identificarem com as atividades que desenvolvem, passam a lhes dar tanta importância quanto ao que pensam e fazem. Além disso, são reforçados aspectos importantes sobre atitudes, como auto-eficiência, foco em metas ou foco no trabalho em equipe e confiança mútua, que já demonstraram serem importantes indicadores do aprendizado individual ou coletivo.

Outro fator importante está relacionado à percepção dos treinandos sobre o treinamento. Acredita-se que a forma como é percebido o treinamento na organização faz com que os treinandos possam se engajar com níveis de comprometimento e motivação diferenciados – elementos basilares para a obtenção dos resultados esperados com o treinamento. De acordo com Salas e Cannon-Bowers (2004), essa percepção por parte dos seus empregados sofre muitas influências, incluindo a política, os procedimentos e regras aplicadas aos treinamentos da companhia. Conseqüentemente, é importante que a percepção do empregado sobre o treinamento seja a de uma compensação pelo seu esforço e capacidade e não simplesmente como uma punição.

A comunicação entre a empresa e os empregados pode ser um grande aliado na preparação de um treinamento. Infelizmente, o que se observa é que há falhas e, muitas vezes, os treinandos não conseguem responder à simples questão: “Por que estou fazendo este treinamento?” Essa conscientização por parte do treinando pode vir a facilitar a absorção do novo aprendizado. Desse modo, pessoas mal informadas, não conhecedoras do processo, podem contribuir para a ineficácia dos treinamentos (SALAS e CANNON-BOWERS, 2004),

b) Projeto do treinamento e suas instruções

Após a análise inicial das necessidades, tem-se o desenvolvimento do treinamento que consiste na estruturação e no desenvolvimento do conteúdo programático, objetivos, materiais, profissionais e todos os preparativos para a realização do treinamento (na empresa, no departamento de treinamento ou em outra localidade). Nesta fase, de acordo Goldstein (1993), há várias escolhas importantes a fazer, que exigem a decisão do instrutor e determinam a estrutura e a natureza do treinamento, tais como, mídia utilizada, seqüência do conteúdo, exemplos adequados, prática pelos treinandos, retorno a ser oferecido, papel do instrutor etc.

Salas e Cannon-Bowers (2004) destacam ainda que os especialistas acreditam que a concepção de programas de treinamento deve abordar, pelo menos, quatro pontos importantes, quais sejam: os objetivos instrucionais, prontidão e motivação do treinando, os princípios de aprendizagem utilizados e as características dos instrutores. Com isso os autores reforçam o conceito de que para se implantar projetos de treinamento com sucesso, não basta realizar uma boa análise de necessidades.

Paralelamente, não se pode esquecer que a aprendizagem é um processo dinâmico. Não se trata de um evento isolado, mas de um processo contínuo transformado ao longo do tempo. Após inúmeras pesquisas e descobertas sobre a aquisição de habilidades ou conhecimentos surgiram e afetaram diretamente a elaboração de treinamentos. Em Salas e Cannon-Bowers (2004), por exemplo, algumas diretrizes foram listadas sobre como se devem estruturar ambientes eficazes para o aprendizado. Os autores sugerem criar condições para a prática, para selecionar estratégias de ensino (determinar como apresentar ou demonstrar conhecimento para a função), facilitar a transferência (o que reforçar na função) e para avaliar o sucesso do treinamento (qual comportamento, ações ou eventos devem ser medidos).

Muitos acreditam que a aprendizagem é fruto de exaustiva prática. Contudo, se observa que a repetição realizada sem a devida orientação pode ser de pouca eficácia. A aprendizagem, seja ela no meio empresarial ou escolar, é complexa e necessita de um conjunto de estratégias. As empresas devem (ou deveriam) adotar, para a elaboração de treinamentos, alguns princípios básicos de aprendizagem. Segundo Salas e Cannon-Bowers (2004), muitos profissionais de treinamento não fazem uso de princípios pedagógicos para guiá-los nas suas decisões, tais como contextualizar o treinamento, usar modelos cognitivos e comportamentais, desmembrar tarefas complexas, garantir a participação ativa dos treinando e oferecer práticas significativas.

É importante ressaltar que, na estruturação da seqüência do treinamento, deve-se assegurar que o conhecimento implícito tenha sido treinado antes de se passar para as habilidades. Como absorver novo conhecimento, ou uma nova prática, se as fundações não estão muito seguras? Por essa razão, os treinandos devem conhecer os conceitos, regras, definições ou procedimentos antes de aplicá-los em uma tarefa.

Campbell e Kuncel (2002) abordam ainda a questão da aptidão, mostrando que os participantes de um treinamento possuem características distintas relativas à habilidade cognitiva, necessidade de resultados, ansiedade, auto-eficácia, conhecimento e habilidades prévios, interesse no material, etc.

Em resumo, para esses autores a elaboração e o desenvolvimento dos treinamentos requer foco na aprendizagem, no uso de princípios de aprendizagem e na busca pelo diagnóstico e solução de deficiências dos CHAs. A estruturação do treinamento deve, portanto, contar com base teórica.

c) Implementação dos treinamentos

Como já abordados anteriormente, vários fatores influenciam os resultados dos treinamentos: ora contribuindo para o seu sucesso, ora para o seu fracasso. Desse modo, para a implementação de um programa de treinamento em uma empresa, não basta se ter em mente as necessidades individuais e organizacionais como garantia de sucesso. Como sugerem Salas e Cannon-Bowers (2004), “o treinamento não pode ser isolado do sistema organizacional do qual faz parte” (p. 51). Em outras palavras, há de se preocupar também com todo o contexto da organização em que estão inseridos seus empregados. São esses mesmos indivíduos que participarão dos treinamentos.

Assim sendo, os profissionais de empresas que se ocupam em planejar e organizar treinamentos devem fazer os seguintes questionamentos: como está o clima da empresa em um dado momento? Os participantes dos treinamentos terão oportunidades para aplicar no seu dia-a-dia o que lhes foi apresentado? Como a gerência se comporta e qual a sua visão sobre o treinamento? A participação foi resultado do interesse dos próprios empregados ou foi algo

imposto. Como sugerem Kozlowski e Salas (1997), as metas individuais e organizacionais determinam o impacto do treinamento. Essas são mais algumas questões afetas à estruturação de treinamentos, que por falta de tempo, recursos humanos ou mesmo desconhecimento, são deixadas de lado.

Outro fator relevante é o próprio ambiente de treinamento. Questões simples, às vezes consideradas meros detalhes, podem prejudicar a participação e aprendizagem do treinando. Ambientes físicos com pouca luminosidade, calor ou frio excessivo, ou mesmo a disposição das cadeiras e demais equipamentos representam elementos prejudiciais à efetividade do treinamento e, por isso, devem ser evitados (SALAS e CANNON-BOWERS, 2004)

Igualmente importante é se verificar a preparação dos instrutores do treinamento. Muitas vezes a inabilidade dessas pessoas pode comprometer o bom andamento do treinamento. Com bom senso e alguma experiência essas pessoas conseguem resolver alguns dos problemas de ordem prática relatados acima. Contudo, uma função importante desses instrutores é, sem dúvida, estabelecer um clima propício para a aprendizagem. Isso significa tentar obter a participação ativa de todos os participantes e como advertiram Salas e Cannon-Bowers (2004), a atitude por parte dos instrutores deve estar voltada para um clima de baixa crítica aos erros e a experimentação. Nesse sentido, todo *feedback* deve ter um espírito construtivo. Aprendizes intimidados ou com receio de fazer comentários ou esclarecer suas dúvidas provavelmente apresentarão mais dificuldades de absorção do conteúdo programado.

O objetivo de todo treinamento empresarial é fazer com que seus participantes levem o conhecimento adquirido e incorpore-o na sua rotina de trabalho. Esse processo, denominado transferência de treinamento e que será visto mais detalhadamente no item 3.2.3 adiante, não é algo realizável automaticamente. Para atingir o objetivo esperado e fazer valer o investimento

feito, um ambiente deve ser preparado para propiciar que a transferência do aprendizado mude a forma com que os indivíduos realizam suas atividades. Há alguns mecanismos de incentivo que podem ser utilizados, desde que estejam associados às mudanças esperadas, podendo ser uma recompensa financeira ou alguns dias extras de folga (SALAS e CANNON-BOWERS, 2004).

Destaca-se, porém, que os mencionados mecanismos de incentivo somente resultam numa efetiva transferência de treinamento se forem bem comunicados e entendidos pelos treinandos. Em outras palavras, é fundamental a participação da empresa no pós-treinamento, mais especificamente, dos gerentes para orientar os treinandos a adotarem novas práticas, pois é um erro deixar essa responsabilidade inteiramente nas mãos desses indivíduos que recém concluíram seus treinamentos.

d) Avaliação dos treinamentos

A quarta e última fase corresponde às ações que buscam avaliar a eficácia (ou ineficácia) de um treinamento e, principalmente, as suas causas, de forma a permitir que novas melhorias possam ser feitas no processo. Mais uma vez, por questões de recursos humanos ou financeiros, as empresas não têm o hábito de realizar avaliações do processo de treinamento (SALAS e CANNON-BOWERS, 2004). Entretanto, essas organizações acabam pagando o preço em longo prazo: os treinamentos costumam ser dispendiosos e com poucos resultados. Como os investimentos realizados com treinamento de pessoal é, na maioria das vezes, significativo, a necessidade de aferir que tipo de resultado o treinamento tem gerado nas organizações torna-se condição necessária para avaliar se os recursos investidos estão realmente surtindo o efeito desejado (HOLTON, BATES, SEYLER e CARVALHO, 1997)

Portanto, as avaliações dessa natureza proporcionam um excelente diagnóstico que servirá para uma compreensão mais abrangente da eficácia do processo de treinamento e, conseqüentemente, para corrigir falhas, melhorar e revisar procedimentos e confirmar métodos e estratégias adotados. Entretanto a realização dessas avaliações não é uma prática comum nas organizações. Dados de pesquisa divulgada pela Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento apurou que apenas 7% das empresas investigadas realizavam rotineiramente avaliações de resultados dos treinamentos empreendidos (MCMURRER, VAN BUREN e WOODWELL, 2000).

Na realização dessas avaliações, deve-se estabelecer objetivamente uma relação direta entre os objetivos do treinamento e os elementos a serem avaliados, para que se possam identificar os fatores que podem influenciar os resultados. Por exemplo, parece existir uma correlação entre treinamento de segurança no trabalho e a redução do número de acidentes. Contudo, como afirmar que o menor número de acidentes resultou efetivamente da aplicação do aprendizado proveniente do treinamento? Para se determinar a eficácia do treinamento, deve-se ser criterioso na elaboração da avaliação (SALAS e CANNON-BOWERS, 2004).

De acordo com Kraiger *et al.* (1993), uma vez examinados os objetivos do treinamento, o próximo passo é desenvolver medidas que possam avaliar o aprendizado desejado. Vários especialistas concordam que pouca atenção tem sido dada a avaliação objetiva do impacto dos treinamentos em processos cognitivos. Para tal, tem-se observado o uso de construtos, tais como esquemas e modelos mentais como agentes do processo de medição do conhecimento (SALAS e CANNON-BOWERS, 2004). Esses autores entendem ainda que a verificação da aquisição de conhecimentos tem também uma justificativa importante devido ao fato de que freqüentemente o desempenho de especialistas depende de um componente de conhecimento associado.

Outro ponto de medição dos resultados do treinamento é o que Kirkpatrick (1976) denominou de desempenho do treinamento (*training performance*), cujo objetivo é avaliar se as habilidades desejadas foram adquiridas. Dessa forma, a escolha do instrumento de medição adequado estará associada à tarefa a ser desempenhada após o treinamento. É o caso de solicitar ao participante que ele realize uma amostra do trabalho ou então realizar exercícios de simulação da atividade a ser empreendida no trabalho. De qualquer modo, deve ter-se em mente que o que se deseja avaliar é se, antes de retornarem ao trabalho, se os participantes atingiram os objetivos propostos para o treinamento (SALAS e CANNON-BOWERS, 2004).

Adicionalmente, o impacto direto do treinamento no desempenho dos profissionais treinados deve ser objeto de avaliação. Neste caso, há também vários fatores não relacionados ao treinamento que contribuem para o bom desempenho de um profissional. Portanto, cuidado deve ser tomado para não se tirar conclusões precipitadas. Métodos como a simples observação de supervisores e colegas, auto-avaliação, além de indicadores objetivos, tais como os associados a vendas, atendimento, produção etc., podem indicar que a organização conseguiu atingir seus propósitos com um determinado treinamento.

Acima de tudo, as avaliações de treinamentos devem verificar não apenas se o projeto alcançou a efetividade desejada, mas também **por que** se obteve ou não o sucesso alcançado, de forma a influenciar os treinamentos posteriores. Com isso, decisões sobre as melhorias a serem implantadas e revisões dos objetivos e expectativas dependem do estabelecimento de processos adequados e sistemáticos de avaliação dos treinamentos realizados.

De acordo com Tannenbaum e Woods (1992), “devido à frequência, gastos e a importância estratégica das atividades de desenvolvimento gerenciais e do empregado, o monitoramento deveria ser feito regularmente” (p. 64). Destacam os autores que as decisões sobre os projetos

de treinamento são freqüentemente tomadas sem se aproveitar os benefícios de avaliações sistemáticas. As medições de reação, utilizando-se formulários de avaliação a serem preenchidos pelos participantes e supervisores, passam a ser o único método utilizado amplamente pelas organizações.

Na definição das estratégias de avaliação a serem adotadas, Tannenbaum e Woods (1992) propõem que sejam consideradas três critérios importantes, quais sejam, a magnitude, o projeto da pesquisa e o enfoque da avaliação. Por magnitude, entende-se o escopo da pesquisa, que pode variar de um pequeno teste piloto, com um número reduzido de participantes a uma avaliação de grande escala. Naturalmente, isso tem impacto direto em custos e complexidade, contudo, reduzem-se as ambigüidades de resultados.

Quanto ao projeto, com base em Cook e Campbell (1979), as avaliações podem variar entre modelos pré-experimental simples, quase-experimentais ou verdadeiramente experimentais. Dois formatos pré-experimentais usados em avaliação de treinamento incluem o estudo de caso e a comparação pós-treinamento de dois grupos equivalentes de empregados. Na avaliação experimental, os empregados são escolhidos aleatoriamente e escalados para um grupo de treinamento e grupo de controle. O formato quasi-experimental se parece com o modelo experimental, mas prescinde de um ingrediente fundamental, que é a seleção aleatória.

Kirkpatrick (1996) propôs, em 1959, um modelo em quatro níveis de critérios de avaliação de treinamento que permanecem praticamente os mesmos até os dias de hoje. A Figura 3 apresenta os níveis de avaliação de Kirkpatrick (1996). Para facilitar a visão do processo de avaliação, reproduz-se, no Anexo A, um quadro comparativo dos quatro níveis. No entender de Chapman (2006), o modelo de Kirkpatrick não é o único, mas é o suficiente para as

necessidades de avaliações em boa parte das organizações atuantes em ambientes industriais e comerciais.

Como a avaliação tende a ficar mais difícil, complicada e dispendiosa com a progressão dos níveis, muitas vezes, o avaliador passa imediatamente para o nível 4. Apesar disso, Chapman (2006) adverte que a compreensão dos quatro níveis é necessária e que não há respostas fáceis para se medir resultados. Por outro lado, há empresas que evitam a avaliação de nível 4 justamente pelas dificuldades e pelos custos. Entretanto, deve-se ter em mente que é a forma para se obter dados mais completos e mais confiáveis.

Figura 3: Modelo Revisitado em Quatro Níveis de Kirkpatrick

| |
|---|
| Nível 1: Reação: É a medida de como os participantes se sentem sobre os vários aspectos do programa de treinamento, incluindo o tópico, o instrutor, a agenda e outros. A Reação é basicamente uma medida de satisfação do cliente. É importante porque a gerência geralmente toma decisões sobre treinamentos com base nos comentários dos participantes. Outra razão de se medir a reação é assegurar que os participantes estão motivados e interessados em aprender. Se eles não gostarem do programa, há poucas chances que eles se empenharão em aprender. |
| Nível 2: Aprendizagem. Esta é a medida do conhecimento adquirido, habilidades aperfeiçoadas ou atitudes modificadas por causa do treinamento. Geralmente, um treinamento realiza uma ou mais dessas coisas. Alguns programas pretendem melhorar o conhecimento dos participantes em conceitos, princípios ou técnicas, outros buscam ensinar novas habilidades e melhorar as antigas. Alguns programas, tais como os sobre diversidade, tentam mudar atitudes. |
| Nível 3: Comportamento. É a medida da extensão com que os participantes mudam seu comportamento no trabalho por causa do treinamento. É comumente chamada de transferência de treinamento. |
| Nível 4: Resultados. É a medida dos resultados finais que ocorrem devido ao treinamento, incluindo vendas, aumento da produtividade, mais lucros, menos custos, menos rotatividade de empregados e melhora da qualidade. |

Fonte: CHAPMAN, Alan. **Kirkpatrick's learning and training evaluation theory**. <<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>>. Acesso em 29.11.2006.

Para Chapman (2006), os gerentes seniores, em geral, não se preocupam muito com os modelos de avaliação, desde que tudo esteja correndo bem. Contudo, deve-se tentar seguir do nível 1 ao 4 sempre que houver tempo, dinheiro e pessoal habilitado na organização. Em épocas de demissões, afirma o autor, os instrutores são considerados dispensáveis, pois apesar

de os benefícios com treinamentos superarem os custos, provar isso muitas vezes é uma tarefa árdua ou até impossível.

Na Figura 4, é apresentado um guia proposto por Kirkpatrick (1996) para implementação dos 4 níveis de avaliação de treinamento.

Figura 4: Guia para Implantação dos Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento

| |
|---|
| <p style="text-align: center;">Reação</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Determinar o que você quer descobrir.▪ Estruturar um formulário que quantificará as reações.▪ Estimular comentários e sugestões por escrito.▪ Manter a taxa de resposta imediata em 100%.▪ Buscar reações verdadeiras.▪ Desenvolver padrões aceitáveis.▪ Medir as reações em face dos padrões e tomar as devidas ações.▪ Comunicar as reações apropriadamente. |
| <p style="text-align: center;">Aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Usar um grupo de controle, se possível.▪ Avaliar conhecimento, habilidades ou atitudes antes e depois do treinamento.▪ Manter a taxa de resposta em 100%..▪ Usar os resultados da avaliação para tomar as devidas ações. |
| <p style="text-align: center;">Comportamento</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Usar um grupo de controle, se possível.▪ Dar tempo suficiente para as mudanças de comportamento aparecerem.▪ Pesquisar ou entrevistar um ou mais dos seguintes grupos: treinandos, seus supervisores, seus subordinados e outros que observam o comportamento do treinando no seu cargo.▪ Escolher 100 treinandos ou uma amostra adequada.▪ Repetir a avaliação em períodos adequados.▪ Considerar os custos da avaliação em face dos benefícios potenciais. |
| <p style="text-align: center;">Resultados</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Usar um grupo de controle, se possível.▪ Dar tempo suficiente para as mudanças de comportamento aparecerem.▪ Avaliar antes e depois do treinamento, se possível.▪ Repetir a avaliação em períodos adequados.▪ Considerar os custos da avaliação em face dos benefícios potenciais.▪ Ficar satisfeito com as evidências caso provas absolutas sejam difíceis de obter. |

Fonte: KIRKPATRICK, Donald L. **Great ideas revisited**. Training & Development, v. 50, n. 1, p. 54-59, Jan. 1996.

3.2.3 Transferência de Treinamento

O desafio sempre presente à participação das pessoas, em projetos de treinamento, está associado à transferência, no retorno ao trabalho, dos conhecimentos e habilidades aprendidos às atividades desenvolvidas. Nesse sentido, há uma pergunta comumente formulada nas organizações: os investimentos efetuados com treinamento obtêm os retornos esperados? Como resposta a essa pergunta, Broad e Newstrom (1992) definem o conceito de transferência de treinamento como sendo a “efetiva e contínua aplicação pelos treinandos de conhecimentos e habilidades adquiridos nos treinamentos nos seus locais de trabalho e fora deles” (p. 6). Embora empregada como sinônimo de transferência de aprendizagem, esta é usada no sentido mais amplo de ensino-aprendizado, ao passo que a transferência de treinamento se refere ao ambiente de trabalho de uma empresa (TASSE e HRIMECH, 2003).

A definição acima pode sugerir que a transferência de treinamento é um processo fácil e simples. Na verdade, trata-se de algo bastante complexo e que tem merecido o empenho de especialistas na tentativa de se conhecer os aspectos que influenciam à transferência de treinamento, de modo a se resolver o que Michalak (1981) e Baldwin e Ford (1988) denominaram *problema de transferência*. Visões pessimistas, como apresentadas por Tannenbaum e Yukl (1992) e Haskell (2001), sugerem que, na prática, se observa pouca ou nenhuma transferência restando, portanto, aos estudiosos e técnicos da área as seguintes questões: como resolver o problema da não aplicação do que foi transmitido durante o treinamento? O que deve ou pode ser corrigido? Que aspectos devem merecer atenção especial dos profissionais de treinamento para evitar ou mesmo minimizar esse problema? Por essa razão, muito é discutido, nessa área, acerca dos fatores que influenciam o processo de transferência, de modo a se alcançar sempre a almejada transferência positiva.

O estudo da transferência, conseqüentemente, exige uma visão clara do que esse termo significa, mas também dos fatores que têm influência nesse processo. Broad e Newstrom (1992) afirmam que ao se identificar os fatores que ajudam ou atrapalham a aplicação do aprendizado gerencial, pode-se, então, cuidar das barreiras e, reforçar os facilitadores do processo. Deve-se, porém, ter em conta que esses fatores “não existem num vácuo, mas emergem das estruturas, processos e metas organizacionais. Como as organizações são diferentes entre si, também serão as influências por elas produzidas” (HUCZYNSKI e LEWIS, 1980, p. 229).

Baldwin e Ford (1988) estabelecem como condições para que haja a transferência de treinamento a ocorrência “da (1) generalização do que foi aprendido para o contexto do trabalho e (2) da manutenção do aprendizado durante um período de tempo no trabalho”. (p. 64). Para que essa generalização ocorra, o treinando deve ser capaz de aplicar as capacidades adquiridas não somente nas soluções de problemas e atividades no local de trabalho, mas igualmente em contextos não necessariamente iguais aos utilizados no programa de treinamento. A “manutenção” é caracterizada pela aquisição de novas competências ao longo do tempo pelo treinando (NOE, 2002)

Esses autores apresentaram um esquema, visualizado pelo diagrama, reproduzido na Figura 5, em que representa o processo de transferência de treinamento em três etapas: (1) insumos para o treinamento, (2) resultados e (3) condições para a transferência, assim como alguns dos fatores que influenciam na transferência e as condições para a sua realização. Esses fatores podem ser estar associados (1) às características do treinando, (2) ao projeto do treinamento e (3) ao ambiente de trabalho. Nas características do treinando, estão as capacidades e motivação que afetam o aprendizado. Assim, se o treinando não possuir as capacidades cognitivas, habilidades motoras ou aptidões necessárias, nem estiver motivado para participar

do treinamento, então é pouco provável que a o aprendizado e, conseqüentemente, a transferência de treinamento deva ocorrer.

No projeto do treinamento, estão considerados muitos aspectos, tais como à utilização de princípios de aprendizagem apropriados, como a educação de adultos, por exemplo, e também outros elementos, como material didático, métodos de ensino, instalações físicas e organização do treinamento.

Os demais fatores que afetam a transferência de treinamento estão agrupados em torno do ambiente de trabalho do treinando, que incluem um ambiente favorável ao aprendizado, apoio gerencial e dos colegas (pares), oportunidades e estímulos para uso do que foi aprendido. Ambientes de trabalho que estimulem a transferência de treinamento comumente são caracterizados pela existência de algumas práticas (NOE, 2002), tais como:

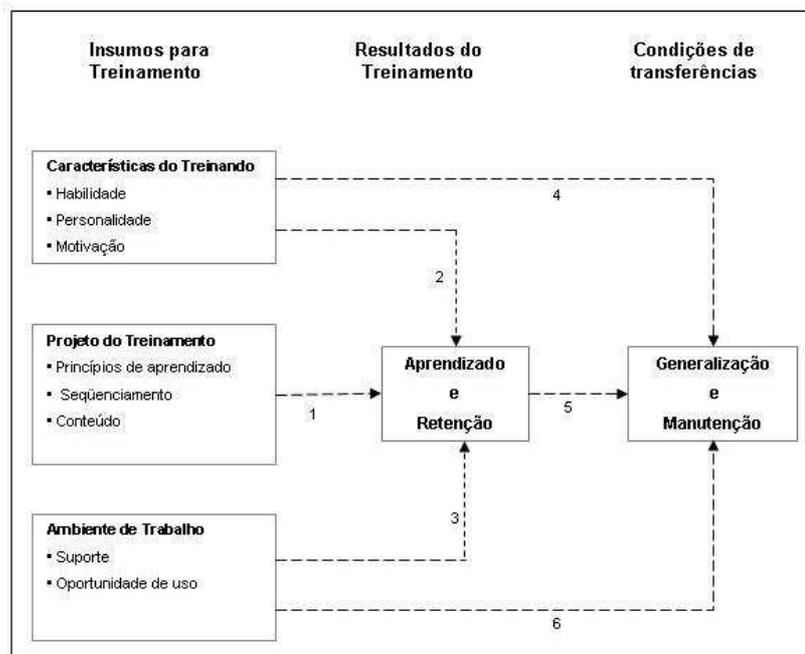
- supervisores e colegas encorajam e estabelecem metas para o uso de novas competências adquiridas em treinamento;
- são realizadas revisões das descrições de cargo para considerar o uso de novas competências;
- há tolerância ao erro nos períodos iniciais de aplicação das novas competências;
- existência de práticas de reconhecimento e recompensas pelo uso de novas competências.

A ênfase dada pelo gerente do treinando à importância de sua participação no projeto de treinamento e à aplicação do que foi aprendido denota o quanto de apoio gerencial influenciará a transferência de treinamento. Além disso, o nível de envolvimento gerencial com o projeto também definirá o grau de facilidade ou não que o treinando terá para poder aplicar as novas competências. Numa escala de níveis de envolvimento gerencial, o ponto

elevado pode ser representado pela atuação do gerente imediato como instrutor no projeto. Por outro lado, o fato de seu imediato apenas “consentir” a sua participação no projeto de capacitação não passará ao treinando o apoio que esse poderá necessitar no retorno ao ambiente de trabalho. O uso de “planos de ação” individuais estabelecendo atividades e metas a serem alcançadas pelo participante e respectivo gerente representa, segundo Noe (2002), um exemplo de um suporte gerencial efetivo que propicia a efetividade do treinamento.

Pelo diagrama da Figura 5, pode-se observar que os três grupos de fatores citados — características do treinando, projeto do treinamento e ambiente de trabalho — influenciam diretamente os resultados do treinamento, isto é, aprendizagem e a retenção. Por outro lado, as condições de transferência (generalização e manutenção) são influenciados novamente pelos fatores agrupados em torno das “características do treinando” e também do “ambiente de trabalho”, como mostram as ligações 4 e 6 do diagrama.

Figura 5: Esquema para o Processo de Transferência de Treinamento



Fonte: BALDWIN, Timothy T.; FORD, J. Kevin. **Transfer of training: A review and directions for future research.** Personnel Psychology, v. 41, n. 1, p. 63-105. Apr. 1988.

Vários outros autores investigaram os fatores que facilitam a transferência de treinamento, assim como suas barreiras. Broad e Newstrom (1992) identificaram as principais barreiras observadas em suas pesquisas sobre transferência de treinamento, ordenando-as em função da importância dada pelos respondentes. Adicionalmente, esses autores associaram essas barreiras ao momento em que elas são mais atuantes, considerando três períodos: antes, durante e depois da realização do treinamento. Os resultados estão apresentados na Figura 6.

Figura 6: Impacto de Barreiras nas Fases do Treinamento

| Ordem | Barreiras | Impacto no Treinamento | | |
|-------|--|------------------------|---------|--------|
| | | Antes | Durante | Depois |
| 1 | Falta de reforço retorno ao ambiente de trabalho | | | X |
| 2 | Interferência do ambiente de trabalho | | X | X |
| 3 | Estímulo ao treinamento ausente na cultura organizacional | X | X | X |
| 4 | Percepção dos participantes quanto à falta de caráter prático do curso | | X | |
| 5 | Percepção dos participantes quanto à irrelevância do treinamento | | X | |
| 6 | Desconforto do participante quanto ao esforço e mudanças associados ao treinamento | X | X | X |
| 7 | Falta de inspiração e apoio a ser proporcionado pelo instrutor | | | X |
| 8 | Percepção de baixa qualidade do treinamento oferecido | | X | |
| 9 | Resistência dos pares quanto às mudanças | X | | x |

Fonte: Adaptado de BROAD, Mary L.; NEWSTROM, John W. **Transfer of training: Action packed strategies to ensure high payoff from training investments.** New York: Addison Wesley, 1992.

Pelo quadro apresentado na Figura 6, é possível observar que, ainda que em todos os momentos de um projeto de treinamento se façam presentes algumas das barreiras listadas, um maior número de barreiras tem impacto nas fases *durante* e *após* o treinamento e poucas causam influência em todos os momentos. Segundo os autores, esses resultados contrariam

um pensamento comum de que as barreiras para a transferência estão mais presentes após o término do treinamento.

A motivação do profissional para tomar parte do treinamento, aprender e aplicar o que passou no curso no retorno ao local de trabalho é um fator comum a muitos estudos sobre a transferência de treinamento e está intimamente relacionado à própria motivação ao trabalho (NAQUIN e HOLTON, 2003). Como destaca Noe (1986), a simples presença do participante no treinamento não assegura a sua efetiva participação.

O fator motivacional, cuja influência tem despertado renovado interesse na avaliação da eficácia dos treinamentos, de acordo com Campbell (1988), está presente também nos estudos de Goldstein (1993), que acredita ser esse um componente basilar da eficácia dos programas de treinamentos nas organizações. Ele afirma que “antes que os participantes possam se beneficiar de qualquer tipo de treinamento, eles devem ser motivados” (1991).

Noe (1986) definiu a motivação como sendo o “desejo do participante de aprender o conteúdo do treinamento e atividades de desenvolvimento” (p. 743). Segundo o autor, a motivação é a energia do treinamento, “que guia e direciona a aprendizagem e o domínio do conteúdo e influencia e promove a aplicação das habilidades e conhecimento recém adquiridos (manutenção)”. Há uma lógica de causa-e-efeito que, se seguida, reforça a motivação dos participantes. Para isso, os treinando deverão perceber que um maior engajamento no treinamento levará a um melhor aprendizado, o que, conseqüentemente, acarretará um melhor desempenho em seu cargo. Esse, por fim, levará a obtenção dos resultados desejados. Além disso, os participantes estarão motivados a se saírem bem se eles perceberem que o desempenho no treinamento os ajudará a obter resultados não ligados diretamente às suas funções atuais, tais como oportunidades de desenvolvimento da carreira Noe (1986).

Clark, Dobbins e Ladd (1993) defendem também que a motivação é elemento chave para garantir a transferência de treinamento, pois mesmo os mais sofisticados e bem estruturados programas de treinamento podem não ser eficazes sem a presença da motivação para a aprendizagem por parte dos treinandos. Da mesma forma, Tannenbaum, Mathieu, Salas e Cannon-Bowers (1991), em estudos realizados no treinamento de recrutas do Corpo de Fuzileiros Navais, nos Estados Unidos, observaram que os participantes que mais tiveram reações positivas ao treinamento e mais aprenderam são provavelmente os mais motivados para aplicar o que foi ensinado.

Segundo Huczynski e Lewis (1980), três fatores são decisivos para a motivação dos participantes e devem, por isso, ser considerados em todos os programas de capacitação gerencial. O primeiro diz respeito à participação do gerente no treinamento por sua própria iniciativa. Essa condição inclui o conhecimento prévio dos objetivos e natureza do treinamento e contrasta com depoimentos comuns observados entre treinandos que participam do projeto já que “era a minha vez de fazer curso” ou por estar substituindo quem deveria estar participando do curso. No entender desses autores, é fundamental que o treinando seja informado, de preferência por seu superior, por que está sendo treinado, em que condições ele estará aplicando o que for aprendido e o que se espera dele. Conseqüentemente, os participantes que perceberem a relevância do treinamento para os seus desempenhos individuais, de forma a valorizar suas carreiras, estarão mais propensos a terem um maior engajamento durante o treinamento e a aplicação do que foi aprendido no retorno ao ambiente de trabalho.

O segundo fator está associado ao apoio que os treinandos têm de seus gerentes imediatos, “patrocinando” as inovações e mudanças advindas com as novas competências adquiridas pelos participantes do treinamento. O último fator considerado decisivo por esses autores

relaciona-se ao ambiente de trabalho da empresa, onde cargas de trabalho excessivas, pressões por cumprimento de metas ou posturas conservadoras quanto a mudanças podem inibir a transferência de treinamento.

A motivação pode ser da natureza individual dos participantes ou mesmo estimulada pela empresa. Baldwin, Magjuka e Loher (1991) revelaram em seu estudo que os participantes de treinamento que contavam com alguma forma de acompanhamento dos supervisores apresentaram intenções mais fortes de transferência quando o treinamento era obrigatório.

Segundo Belling, James, e Ladkin (2004), os sete fatores que dificultam a transferência de treinamento, estão listados a seguir. Embora esses fatores não tenham sido estudados em conjunto, existe implicitamente a suposição de que sejam os que mais influenciam a transferência. São eles:

- ausência de reforço de treinamento no retorno ao trabalho;
- existência de pressões de tempo e de elevada carga de trabalho;
- falta de autoridade para implementar as mudanças;
- percepção de irrelevância do treinamento;
- falta de apoio da empresa para implantação de mudanças;
- ausência de apoio do grupo ao treinamento.

Adicionalmente também foram identificados, por Belling *et al.* (2004), os quatro fatores facilitadores que auxiliam a transferência, quais sejam:

- existência de suporte ao cargo/função;
- recompensa pela participação no treinamento;
- existência de apoio no local de trabalho, especialmente dos supervisores e colegas;

- existência de oportunidades de usar o aprendizado.

Alem disso, foram identificadas as características pessoais que podem influenciar as condições de transferência de treinamento, particularmente nos gerentes imediatos, podendo ser classificadas nos grupos apontados abaixo:

- elementos biográficos e psicológicos;
- traços de personalidade;
- elementos organizacionais como experiência gerencial e satisfação no trabalho.

Infelizmente, até hoje, pouco foi pesquisado sobre a forma como os gerentes percebem os fatores que auxiliam ou dificultam o processo de transferência, e como essa percepção difere entre o corpo gerencial dependendo do tipo de experiência ou programa que eles freqüentaram (BELLING *et al.*, 2004).

Já Belling *et al.* (2004) realizaram uma pesquisa com participantes de treinamentos, que confirmaram várias hipóteses levantadas em outros estudos, assim como trouxeram nova luz à compreensão da transferência de treinamento. O objetivo da pesquisa era responder as seguintes três perguntas:

- quais são as barreiras e facilitadores da transferência de aprendizagem?
- as barreiras e facilitadores diferem dependendo da natureza dos processos e conteúdo da aprendizagem usados no programa de desenvolvimento gerencial?
- as barreiras e facilitadores diferem dependendo das características individuais dos que estão passando pelo programa e/ou as características do ambiente de trabalho para onde eles retornam?

Como resultado, os autores apresentaram uma lista contendo 26 barreiras e 17 facilitadores do processo de transferência. As barreiras foram agrupadas nas categorias abaixo:

- falta de apoio gerencial;
- pressões de tempo e carga de trabalho;
- resistência a novas idéias;
- visão de curto prazo (imediatista);
- falta de oportunidades e responsabilidade;
- estrutura física da empresa;
- gestão de desempenho e recompensa;
- políticas da organização e assuntos velados.

Em relação aos aspectos facilitadores, as categorias identificadas na pesquisa foram as seguintes:

- suporte ao cargo;
- sistema de recompensa;
- apoio de pares e supervisores;
- oportunidade de uso;
- importância de se ter um conhecimento mais amplo sobre o negócio;
- autoridade para aplicar o aprendizado;
- determinação pessoal.

A pesquisa de Belling *et al.* (2004) corroboram com os estudos realizados por Newstrom (1986), Tannenbaum e Yukl (1992) e Holton *et al.* (1997); no que tange à importância dos seguintes fatores: (1) de falta de apoio dos colegas e da empresa, (2) resistência do grupo ao treinamento, (3) falta de reforço de treinamento ao que foi aprendido, (4) pressões de tempo e

de trabalho, (5) falta de autoridade e (6) percepção da importância do treinamento. Entretanto, esse estudo identificou pontos inéditos, de igual relevância para a compreensão do processo de transferência de treinamento, como, por exemplo: (1) estrutura física empresa adequada para treinamento, (2) questões políticas e seus assuntos velados na organização, (3) visão imediatista do treinando e (4) questões relativas à responsabilidade e a critérios de desempenho. Quanto aos facilitadores, a pesquisa ajudou a desvendar os seguintes aspectos: (1) importância de se ter amplas perspectivas, (2) autoridade para se aplicar o que foi aprendido e (3) determinação pessoal.

Os autores listaram, então, o que eles consideram as barreiras mais fortes, relacionadas (1) à pressão de se lidar com prioridades de curto prazo, (2) ao foco em metas financeiras e as cobranças diárias do trabalho e (3) à falta de tempo para planejamento. Essas barreiras foram escolhidas como as principais por, pelo menos, 70% dos participantes. Similarmente, os pontos fortes que favorecem a transferência foram (1) a determinação pessoal, (2) o conhecimento mais amplo das fraquezas e forças pessoais e (3) conseguir enxergar os benefícios obtidos com a aplicação do que foi aprendido.

Utilizando o conceito de “camadas”, essas barreiras e facilitadores foram classificados pelos autores como questões que afetam a maioria dos participantes nos diversos programas realizados, estando, portanto, numa camada básica. Além deles, os autores sugerem que a maioria dos participantes parece ser afetada por mais duas outras camadas, relacionadas às condições do ambiente de trabalho e do programa de treinamento em si. Numa camada, encontram-se os fatores que independem do que os participantes “esperam, aprendem e aplicam” do que foi passado.

A outra camada diz respeito ao tipo de programa, tornando-se, assim, segundo os autores barreiras ou facilitadores de difícil associação, pois estão ligados não só a alguns participantes como também a alguns elementos do ambiente de trabalho, algumas expectativas do programa, resultados e aplicações. Por isso, os profissionais responsáveis pelo treinamento devem entender a natureza dessas barreiras e facilitadores para possibilitar uma efetiva transferência de treinamento.

Uma das conclusões da pesquisa de Belling *et al.* (2004) diz respeito à importância de se ter um bom ambiente de trabalho — como relações com superiores imediatos e pares — para que a transferência de treinamento ocorra. Pelos dados coletados, observou-se que os 92% dos participantes da pesquisa que informaram ter um bom ambiente de trabalho responderam igualmente terem vivenciado maiores facilidades para aplicar o que tinham aprendido com o treinamento. Isso corrobora com as pesquisas de Huczynski e Lewis (1980) e Fecteau *et al.* (1995) que sugeriram que o bom ambiente de trabalho são importantes para auxiliar na transferência, pois esse representativo grupo conseguiu descrever alguma coisa que eles transferiram ou estavam no processo de transferência de cada um dos programas de que participaram.

Essa pesquisa, além disso, apresentou uma visão positiva quanto à viabilidade, na prática, da transferência de treinamento, contrariando autores como Haskell (2001) e Tannenbaum e Yukl (1992). Para Belling *et al.* (2004), porém, ao se coletar dados sobre as diferenças de percepção, expectativas, resultados, aplicações, características individuais e da empresa, chega-se à conclusão da complexidade da natureza tanto da aprendizagem como da transferência. As organizações, portanto, para dar conta dessa complexidade devem saber prestar o fundamental apoio onde for necessário e para quem necessite.

Após a análise dos fatores que influenciam a transferência de treinamento, pode-se concluir que existem ações que podem ser adotadas antes (planejamento), durante (realização) e depois (avaliação e suporte) do processo de treinamento. De modo geral, podem ser identificadas ações associadas:

- à preparação dos treinandos para o treinamento (ações pré-treinamento);
- ao aprimoramento da estruturação do treinamento;
- ao suporte para manutenção das competências e processos de generalização.

Dada a complexidade da transferência de treinamento, envolvendo aspectos individuais e organizacionais, conforme apresentado nesta seção, entende-se que a realização de treinamentos deve ser uma tarefa cuidadosamente planejada - envolvendo participantes e seus superiores – atentamente supervisionada e, finalmente, criteriosamente avaliada para que sejam analisados os seus resultados. Isso é ainda mais importante quando se vê que os treinamentos, como afirmam London e Smither (1999 apud NOE e COLQUITT, 2002), estão se tornando parte de uma estratégia contínua que as empresas estão buscando alcançar, cujo objetivo maior é o desenvolvimento do capital intelectual da empresa, ou seja, “o conhecimento cognitivo (saber o quê), habilidades avançadas (saber como), compreensão do sistema e criatividade (saber o porquê) e a criatividade automotivada (por que cuidar), como afirma Noe (2002).

3.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O ambiente em que hoje atuam os gerentes é caracterizado por limitações acentuadas de tempo, sujeitando-os a enfrentar problemas e interrupções que ocorrem a todo instante (PAAUWE e WILLIAMS, 2001). Não é de se estranhar, portanto, as dificuldades que esses

profissionais têm para definir prioridades e desenvolver um planejamento de longo prazo, cumprindo um dos papéis deles esperado.

Drucker (1989), há quatro décadas, definiu que “ser eficaz é a função do gerente” (p. 1). Nesse sentido, o autor esclarece que “se espera que o gerente faça com que as coisas sejam feitas” (p. 1). Além disso, o autor assegura que essa eficácia pode ser aprendida, afirmação essa confirmada por muitos outros autores desde então, como é mostrado em toda a literatura sobre transferência de treinamento.

Baldwin e Padgett (1994) adotam uma definição geral de *desenvolvimento gerencial* como um “processo complexo por meio do qual os indivíduos aprendem a desempenhar eficazmente seus papéis gerenciais”. Ainda segundo esses autores, trata-se de um processo com uma visão de longo prazo e que implica considerar certa complexidade em termos de enfoques e avaliação, quando comparado a um simples treinamento, de caráter mais imediatista e com objetivos mais diretos. Essa conceituação mostra-se de real importância quando se estuda as abordagens oferecidas por acadêmicos e profissionais, onde se observa uma diversidade de enfoques e tratamentos.

Exige-se dos gerentes o desenvolvimento contínuo de habilidades para que possam desempenhar com efetividade suas atribuições num ambiente organizacional altamente dinâmico e complexo (FERRIS, ANTHONY, KOLODINSKY, GILMORE e HARVEY, 2002). Entretanto, constata-se que as competências críticas para o desempenho gerencial não podem, segundo Paauwe e Williams (2001) ser facilmente ensinadas. Além disso, esses autores sugerem que aquelas competências que podem ser mais facilmente ensinadas não serão as que mais influenciarão a atuação do gerente. De outra forma, Paauwe e Williams (2001) destacam

que o que se necessita para um efetivo desenvolvimento de competências gerenciais não é facilmente ensinado nos chamados treinamentos tradicionais.

Inseridas num contexto global de atuação, onde predomina alta competitividade, as organizações, segundo Baldwin e Danielson (1998), conferem ao desenvolvimento gerencial uma opção estratégica como forma de manterem sua competitividade e auxiliá-las a alcançarem seus objetivos estratégicos. Keys e Wolfe (1988) também afirmam que os programas de desenvolvimento gerencial destinam-se, em boa parte, a apoiar a implementação de estratégias corporativas. Goldstein (1993), ao considerar a tendência de crescimento do setor de serviços na economia, chama a atenção para o fato de que os gerentes têm de trabalhar mais com pessoas, deixando de cuidar apenas de produtos e linhas de produção.

Mabey e Ramirez (2005), ao mesmo tempo em que reforçam os entendimentos acima, dão destaque para a existência de poucos estudos empíricos que evidenciem que os programas de desenvolvimento gerencial efetivamente traduzam-se em desempenho superior das empresas. Já a pesquisa desenvolvida por Dorgan, Dowdy e Rippin (2006), envolvendo 700 organizações em países da Europa e Estados Unidos, traz como resultado uma associação clara entre o sucesso econômico das empresas e a qualidade do seu corpo gerencial.

Muitos pesquisadores em estudos feitos com executivos seniores (WATSON, 2000) e com profissionais ingleses e americanos (MABEY e MARTIN, 2001, apud BELLING *et al.*, 2004) observaram que as características críticas para as organizações são a liderança e o desenvolvimento gerencial. James e Burgoyne (2001, apud BELLING *et al.*, 2004) defendem que a capacidade de desenvolver gerentes representa uma verdadeira vantagem competitiva que as organizações devem perseguir, aprimorando os treinamentos internos, bem como

utilizando os treinamentos disponibilizados nas escolas de administração. De outro modo, é razoável supor que as empresas que dão a devida atenção ao desenvolvimento de programas dessa natureza possam estar comprometendo sua capacidade de competição nos mercados onde atuam.

A importância do aprendizado contínuo e do desenvolvimento gerencial para o fortalecimento da efetividade das ações gerenciais é também destacado por Drucker (1991). Segundo o autor, o aprendizado é um dos elementos básicos para o aumento da produtividade, seja realizando novas tarefas, seja aperfeiçoando os processos existentes. Como ainda sugere esse autor, a função do desenvolvimento gerencial é auxiliar as organizações que estão vivenciando novas formas de fazer negócios. Assim, elas utilizam o desenvolvimento gerencial para estimular mudanças pelos gerentes mediante novas contextualizações, comunicações e novos comportamentos.

Baseando-se em pesquisas realizadas em empresas americanas conhecidas por seus programas de desenvolvimento gerencial, Bolt (2004) aponta os principais aspectos considerados pelos respondentes na estruturação de seus programas. São eles: (1) falta de capacidade de efetuar mudanças, (2) mudanças nas estratégias de negócios, (3) aumento da competição e (4) aumento da necessidade de colaboração (integração) e globalização.

Quando se faz referência ao desenvolvimento de competências gerenciais, as empresas tratam de capacitar seu corpo gerencial, atendendo a diversos fins, além dos de orientação estratégica, tais como executar planos de sucessão, suprir lacunas de profissionais vindo de carreiras técnicas, atualizar para novos conceitos e exigências e possibilitar a entrada em novos negócios com o oferecimento de produtos exclusivos. Deve-se, de antemão, esclarecer

o que se entende por ‘competências’ e, mais importante, quais competências deverão ser enfatizadas pelas empresas.

Uma definição para o termo, segundo Quinn, Thompson, Faerman e Mcgrath (2003), descreve competência como sendo um conhecimento e ao mesmo tempo a capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Em outras palavras, é o saber e o agir lado a lado. Para os autores, não basta o conhecimento teórico; deve-se também ter oportunidades de praticá-lo, o que não se consegue somente com livros e métodos didáticos.

Outros autores relacionam competências à aprendizagem e a mudanças. Conforme Moura e Bitencourt (2006), competências implicam na resolução de problemas, numa melhor atuação profissional ou no aperfeiçoamento de resultados. Ou seja, “se o elenco de competências adquiridas dá conta da situação inesperada, promove-se mais uma instância de aprendizagem” (p. 4). Similarmente, Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) sugerem que o desenvolvimento de competência é estimulado quando a resolução de uma nova situação demanda a extensão dos conhecimentos, habilidades e atitudes anteriormente adquiridos, que se transformam quando um indivíduo se depara com o inesperado.

As definições do termo se estendem entre os pesquisadores do assunto. Para Spencer e Spencer (1993), o um dos papéis assumidos pela competência é o de atuar como uma referência para o desempenho individual no seu ambiente de trabalho. Na visão de Sparrow e Bognanno (1994 apud MOURA e BITENCOURT, 2006, p. 4), “[as competências] representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico [...]”. Em Dutra (2001), observa-se que a competência aparece também vinculada a resultados de objetivos estratégicos e organizacionais.

Passando mais especificamente para as competências gerenciais, consideradas como compostas pelo conhecimento, habilidades e atitudes, pode-se delinear exatamente o que se espera do corpo gerencial de uma organização. Como bem apresentaram Spencer e Spencer (1993), considerando que há competências específicas às funções gerenciais, devem ser identificados os recursos de competências – atributos – que precisam ser investigados para seleção e avaliação de pessoas em postos de gerência e supervisão. Na verdade, Moura e Bitencourt (2006) indicam que as organizações devem administrar estrategicamente suas diferentes competências: coletivas e individuais, o que “implica refletir sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão [adotado]”. (MOURA e BITENCOURT, 2006, p. 3.)

As competências gerenciais devem ser, então, identificadas de modo a se conseguir estruturar meios para o seu aperfeiçoamento/desenvolvimento por meio das várias modalidades de métodos de treinamento e educação existentes. Na esfera organizacional, essa é uma crescente preocupação, com investimentos sendo realizados na formação e desenvolvimento de líderes que atuarão em mercados globais, onde está presente uma multiplicidade de tipos de trabalhador e mercado consumidor. Para isso, faz-se necessário a estruturação de programas de capacitação gerencial com habilidades necessárias à condução de negócios em mercados estrangeiros (FERNANDES, CAMPOS e SANTOS, 2006).

Em recente estudo, esses autores apresentaram o contexto em que vive o líder como um ambiente com uma “exposição intensa à competição e cenários ambíguos [...] requer líderes íntegros, como energia, ousadia e credibilidade para identificar e priorizar os problemas, mobilizar pessoas e comandar ações necessárias” (79). Esse entendimento é reforçado por Bolt (2004) que aponta as seguintes áreas de concentração dos programas de desenvolvimento gerencial efetuado pelas empresas investigadas: (1) estratégias, (2) produtividade, (3)

comunicação, (4) gestão de pessoas, (5) liderança, (6) mudança de cultura e (7) competição global.

A liderança percebida como um fator importante no mundo corporativo tem merecido cada vez mais a atenção das empresas. Para Fernandes *et al.* (2006) houve, na verdade, uma ‘explosão’ de interesse tanto no Brasil como nos demais países do mundo: as empresas investem cada vez mais na formação e do desenvolvimento de líderes. Segundo o mesmo estudo realizado por esses autores, as competências mais frequentemente associadas ao conjunto que esses profissionais devem possuir são (1) flexibilidade, (2) relacionamento interpessoal, (3) trabalho em equipe, (4) orientação para resultados, (5) foco no cliente e (6) comunicação.

Figura 7: Fatores Inibidores de Esforços para Melhoria do Desempenho Gerencial

| Fator | Frequência de Ocorrência |
|--|---------------------------------|
| Falta de envolvimento da alta liderança nos processos de mudança | 70% do tempo |
| Concentração no desenvolvimento somente dos escalões superiores da organização | 51% do tempo |
| Concentração dos esforços de desenvolvimento nos quadros administrativos, relegando a um segundo plano a linha operacional | 21% do tempo |
| Expectativa exagerada quanto às mudanças geradas com os treinamentos | 17% do tempo |

Fonte: KOTTER, John P. **The Leadership Factor**. New York: Free Press, 1988. p113.

A preocupação com o desenvolvimento de líderes encontra respaldo também nos estudos realizados por Kotter (1988). Baseando-se na avaliação de altos executivos de empresas, foram identificados os quatro fatores que mais prejudicam os esforços do corpo gerencial para o aumento de seus desempenhos, como mostrado na Figura 7, onde estão ordenados pelo percentual de respondentes. Como pode ser visto, a falta de envolvimento da liderança nos processos de mudança está destacado na primeira posição.

Já Ollian *et al.* (1998) defendem que o conteúdo dos programas de desenvolvimento gerencial deve ser estabelecido a partir dos objetivos estratégicos, da cultura e valores e das necessidades existentes e futuras de habilidades para o alcance dos objetivos da organização. Por sua vez, Ferris *et al.* (2002) defendem que a habilidade política passou a ser considerada crítica para se alcançar os objetivos organizacionais, considerada a importância que a competência de relacionamento interpessoal tem representado para os gerentes. Para tanto, os autores argumentam que a habilidade política faz parte das capacidades de relacionamento social que os gerentes devem possuir para influenciar outras pessoas em torno dos desafios que esses objetivos representam.

Quanto às formas de transmissão de conhecimento, constata-se que atualmente, está disponível para as organizações uma variedade de opções, seja por treinamentos no local de trabalho ou em salas de aula, via estágios, com uso de tecnologia audiovisual, ou ainda, mais recentemente, via computador e simuladores. Aqui é importante destacar que o treinamento e a educação formal exercem um papel menor na aquisição desses conhecimentos e habilidades, quando comparado com o aprendizado informal. Garavaglia (1993) estima que 20% das habilidades críticas para o trabalho sejam aprendidas por meio do treinamento formal, sendo o restante adquirido com o aprendizado no local de trabalho ou pelos próprios sistemas organizacionais. O treinamento formal é usualmente baseado nos cursos em sala de aula e altamente estruturados. No caso do aprendizado informal, ele se dá em função do interesse da pessoa em aprender e segue uma seqüência definida pelo mesmo.

Há um conjunto de técnicas que vêm sendo mais utilizadas em programas de desenvolvimento gerencial, a saber:

- experiências em local de trabalho (*coaching*, rotações de cargo etc.)
- conclaves (seminários, conferências etc.)

- estudos de caso
- jogos empresariais
- role playing
- modelagem comportamental

Os departamentos que cuidam dos projetos de treinamentos têm uma vasta seleção de métodos a sua escolha. Sua maior dificuldade tem sido, no geral, com relação a recursos empenhados, já que os treinamentos são dispendiosos e os resultados, muitas vezes demorados. Como a aprendizagem é um processo complexo, com facetas singulares para cada indivíduo e que necessita de consolidação por meio de exposição repetida, muito dinheiro deve ser investido até que se alcancem os objetivos previstos. Em consequência, isso leva normalmente a questionamentos acerca da relação custo-benefício (Fernandes *et al.*, 2006).

Do lado educacional, o formato dos treinamentos tem sofrido diversas modificações visando maximizar os resultados. Conger (1993) apresenta vários modelos de treinamento, como, por exemplo, os treinamentos com diversas sessões e não apenas uma; cursos com duração de uma semana e intervalo de três a seis meses, seguido de várias sessões de acompanhamento que revisam e consolidam o que foi aprendido durante o treinamento. Esse é o caso empregado na capacitação gerencial da empresa Ford Motor. Fernandes *et al.* (2006) apresentam escolas que promovem treinamentos baseados fortemente na interação entre participantes, com sessões de dinâmica de grupo e de *feedback* interpessoal associados a um programa de acompanhamento no pós-treinamento.

As mudanças ocorridas nas últimas décadas não só deram nova luz às questões do desenvolvimento gerencial e de líderes, como também questionou métodos tradicionais de ensino. Tradicionalmente, os programas de desenvolvimento gerencial estão baseados num

modelo que considera o afastamento do gerente de seu ambiente de trabalho para aprender com especialistas o que precisam saber e fazer para serem eficazes nas suas funções. Ao afastar o gerente da turbulência do dia-a-dia, nas empresas, o treinando podia se dedicar em adquirir as competências exigidas por um gerente típico, eventualmente considerando uma certa especialização em função do segmento ele atua Baldwin e Danielson (1998). Esse afastamento da empresa é defendido por Fulmer (1997), para que o treinando possa rever seus paradigmas e apurar seu raciocínio por meio de uma reflexão sobre aspectos não percebidos na rotina diária. Entretanto, há a necessidade de se fazer uma ponte entre o ambiente formal do treinamento e o de trabalho do gerente, mas o que se observa é ter havido essa preocupação de forma mais sistemática.

Segundo Baldwin e Danielson (1998), parece não haver mais respostas claras para as principais questões gerenciais, nem sempre passíveis de previsões. Assim, uma vez que não existam respostas explícitas, os gerentes precisam aprender a solucionar problemas de maneira original e não aplicar velhas fórmulas. Além disso, o desenvolvimento gerencial tem buscado mais do que somente concentrar nas habilidades e conhecimentos individuais dos profissionais. Programas recentes têm incluído também a comunicação da cultura e dos valores corporativos e a criação de um grupo de agentes de mudanças. Esse entendimento é reforçado por Ollian *et al.* (1998) que defendem que a escolha dos métodos nos programas de desenvolvimento passa necessariamente pelos valores e cultura da organização. Mais de dois terços dos programas de desenvolvimento gerencial são realizados internamente, atendendo à necessidade de alinhamento entre os programas e a realidade da empresa.

Na área de Educação e Desenvolvimento Gerencial, Keys e Wolfe (1988) propõem três classificações para os projetos de capacitação gerencial, quais sejam educação gerencial, desenvolvimento gerencial e treinamento gerencial, conforme descrito abaixo. Distinção

semelhante foi feita por Wexley e Baldwin (1986), cuja divisão também em três categorias contava com educação gerencial, treinamento gerencial e experiência no cargo.

Educação gerencial - define-se pela aquisição de um vasto leque de conhecimentos e habilidades conceituais em situações formais de ensino em instituições oficiais.

Desenvolvimento gerencial - inclui qualquer processo em que o conhecimento e as habilidades gerenciais são obtidos por meio de programas não oficiais e das experiências de trabalho.

Treinamento gerencial - um subconjunto do desenvolvimento gerencial, onde o treinamento é especificamente organizado a aplicação prática e mais imediata, seja para os que já possuem o cargo de gerentes ou estão sendo preparados para assumir posições gerenciais.

De volta ao tipo de treinamento e desenvolvimento gerencial a ser adotado, segundo Conger (1993), as empresas podem escolher qual o caminho seguir para formar seus líderes e gerentes. Seja por meios educacionais ou de desenvolvimento, o fundamental é o apoio dado pela empresa à transferência de treinamento, além do aprendizado continuado para se extrair o máximo do que foi investido.

Como afirmam Burgoyne e Stuart (1976, *apud* BELLING *et al*, .2004), o desenvolvimento gerencial envolve atividades guiadas com o objetivo de transformação individual, dentro de um programa maior de aprendizado que devem ser contextualizados sob a ótica da organização e mercado. Esse processo, na visão de Goldstein (1993), costuma ser confuso e desordenado. No entanto, afirmam que o importante é considerar o aprendizado nos

treinamentos e sua aplicação no ambiente de trabalho, assim como o que as empresas fazem para apoiar esse aprendizado.

Infelizmente, isso não parece ser realidade em muitas empresas. Os estudos de Fernandes et al. (2006), por exemplo, indicam, em aproximadamente 34% das empresas pesquisadas, a falta de integração entre o que é visto nos programas de treinamento e a estratégia do negócio. Além disso, a pesquisa dos autores revelou que, na avaliação de 43% dos pesquisados, os líderes simplesmente não aplicam o que estão aprendendo nos programas dos quais participam. Na prática, isso significa que alguns dos objetivos dos programas não estão sendo atingidos, como a mudança na relação dos líderes com seus colaboradores. Esses estudos indicam ainda poucas empresas — 29% das pesquisadas — de alguma forma avaliam os resultados de programas de desenvolvimento de liderança. Além disso, os resultados dos programas não coincidem com o impacto percebido pelos respondentes, evidenciando uma inconsistência entre o que formalmente é transmitido e o que efetivamente é percebido.

Como forma de avaliar a efetividade dos programas de desenvolvimento gerencial, Conger (1993) propõe a adoção de um acompanhamento dos participantes por um período de três a seis meses após a conclusão dos treinamentos. Apesar do aumento de custos que esse acompanhamento acarreta, ele representa uma forma mais apropriada para avaliar os resultados obtidos com os programas, já que para se implementar importantes mudanças comportamentais é exigido um período superior a três ou seis meses.

Os profissionais da área de treinamento costumam se preocupar com o andamento dos treinamentos, assim como seus resultados. Contudo, uma área pouco explorada é a preparação pré-treinamento, que é igualmente importante para preparar as bases para o aprendizado. Conger (1993) defende a entrega e discussão de materiais associados ao treinamento

previamente a realização do mesmo, bem como a realização de algumas tarefas para serem realizadas com antecedência, de modo que cada um analise sua própria situação. A adoção dessas práticas traria, no entender do autor, uma reflexão prévia sobre o treinamento, facilitando o engajamento das participantes no mesmo.

Observa-se ainda que, muitas vezes, as empresas inscrevem seus executivos em diversos programas de treinamento sem terem o devido entendimento sobre o que será visto, aprendido e, mais importante ainda, se será válido tanto para a empresa quanto para o empregado. Estudos apresentados por Hollenbeck (1991) indicam dois tipos de aprendizado são passíveis de serem observados quando os participantes de treinamentos retornam ao seu ambiente de trabalho: de curto e de longo prazo.

O aprendizado de curto prazo é o de natureza prática e estão voltados para tópicos como produtividade pessoal e atuação da empresa no ambiente de negócios, por exemplo. Já o de longo prazo é mais conceitual e indica aspectos mais amplos relacionados a desempenho, como a ampliação da visão de mundo e mercado, desenvolvimento da habilidade de pensar estrategicamente, aumento da autoconfiança, desenvolvimento da habilidade de executar (fazer acontecer) e conhecimento das pessoas. Os tópicos listados a seguir apresentam os efeitos esperados nos participantes para a aprendizagem considerando esse horizonte de tempo:

- **Ampliação da visão de mundo e de mercado** – visão sobre outras empresas, questões de economia, política e desenvolvimento social, respeito e tolerância perante outras culturas e pessoas e sobre competitividade dos mercados;
- **Desenvolvimento da habilidade de pensar estrategicamente** - solução de problemas, mudança de atitude, pensamento estratégico, visão holística e conhecimento sobre finanças.

- **Habilidade para fazer** - capacidade de tomar decisões, gestão de mudanças, trabalho em equipe, conhecimento sobre as operações e das melhores práticas presentes no mercado;
- **Habilidades pessoais** – desenvolvimento de autoconfiança, relacionamento interpessoal, gestão de pessoas, atuação em ambientes multiculturais.

Acima, foram citados alguns dos possíveis efeitos de treinamentos. Contudo, pelo que se observa na vasta literatura a esse respeito, percebe-se que normalmente não é tão fácil se conhecer com exatidão o verdadeiro produto de um treinamento. São questões subjetivas, motivacionais, por exemplo, que tornam difícil um diagnóstico preciso. Além disso, os resultados podem demorar a aparecer, devido a inúmeros outros fatores dentro de uma organização ou mesmo por questões de cunho meramente pessoais.

Com todas essas dificuldades em se produzir resultados, é inevitável que surja a pergunta: os investimentos realizados em treinamento e desenvolvimento gerencial valem a pena? Hollenbeck (1991) mostra que os executivos apreciam os treinamentos e que passados de dois a seis anos, 97% dos participantes relatam reações favoráveis ao programa. Obviamente, isso só poderá ser percebido quando os executivos permanecem na empresa por algum tempo, de modo a contribuírem os conhecimentos adquiridos.

O autor ainda afirma que um dos benefícios das empresas é a transferência de tecnologia, já que a interação entre os executivos promove a discussão e assimilação de novas técnicas e abordagens que podem ser aplicadas no ambiente de trabalho. Mesmo assim, isso só parece funcionar quando os treinamentos são oferecidos aos profissionais certos e com oportunidades criadas para a implementação do que foi aprendido.

A formação de profissionais aptos a enfrentarem a rapidez das mudanças do mundo globalizado requer, portanto, atenção na escolha devida da educação e desenvolvimento gerencial, com a correta preparação pré-treinamento, assim como a fundamental integração entre o conteúdo abordado nesses programas e a realidade corporativa, em um processo contínuo de desenvolvimento gerencial.

3.4 SELEÇÃO DE FATORES CRÍTICOS

Ao se concluir a revisão da literatura, busca-se recuperar os pontos mais relevantes anteriormente relatados, de forma a auxiliar na elaboração de um instrumento que possa avaliar como os fatores críticos para a transferência de treinamento em projetos de desenvolvimento gerencial foram considerados nas fases de preparação e realização dos treinamentos, bem como nas ações pós-treinamento.

Inicialmente, vale registrar que há um entendimento comum, entre pesquisadores e de gestores de organizações, sobre a relevância estratégica de se investir em treinamento e desenvolvimento nas equipes e no corpo gerencial como forma de alavancar resultados e criar vantagens competitivas sustentáveis, além de facilitar o processo de retenção do capital intelectual.

Por outro lado, conclui-se que as organizações ainda têm um longo caminho a percorrer para estabelecer práticas sistemáticas, tratando todos os fatores críticos presentes em cada fase do ciclo de treinamento. Destacadamente, verifica-se que a fase de avaliação ainda está distante de ser levada em conta adequadamente pelas organizações e realizada com um mínimo de rigor científico.

Assim sendo, levanta-se um conjunto de questões iniciais que serve para estimular o pensamento crítico em relação às práticas atuais de T&D. Os profissionais de treinamento estão conscientes de todos esses elementos considerados importantes para a aprendizagem? Como são elaborados os treinamentos? É possível que atividades consideradas fundamentais, como a análise de necessidades, não sejam realizadas por falta de recursos humanos ou financeiros? Ou como é feita a avaliação dos treinamentos realizados? O modelo proposto por Kirkpatrick (1959, apud CHAPMAN, 2006) é adotado, mesmo que parcialmente? Parece ser usual a distribuição de questionários ao término dos treinamentos, mas o que é feito com os dados coletados? Quais alterações são feitas a partir deles?

Nesse sentido, a luz da abordagem clássica do T&D, reforça-se as quatro fases de um projeto e seus principais pontos, extraídos da literatura e reproduzidos abaixo.

a) Identificação das necessidades que abrange como linhas principais:

- o suprimento da organização com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias;
- a promoção na empresa de ambiente positivo para as ações de treinamento.

b) Planejamento dos projetos de treinamento contemplando:

- a identificação, nas teorias de aprendizagem, da base para o desenvolvimento do projeto de treinamento;
- o estabelecimento de estrutura adequada para a realização das práticas;
- a disseminação de diretrizes de treinamento por toda a organização;
- a declaração das expectativas de resultado com as mesmas;
- a correção das deficiências de competências.

c) Realização dos treinamentos que compreende as etapas de:

- preparação do ambiente de treinamento, incluindo a preparação dos instrutores;
- estabelecimento de um “clima de aprendizagem”, como o de estímulo à participação dos treinados;
- implementação de sistemas de incentivo à transferência de conhecimentos;
- aplicação dos conhecimentos adquiridos no treinamento no ambiente de trabalho.

d) Avaliação do treinamento com:

- estabelecimento claro dos objetivos a serem atingidos com o treinamento
- verificação do impacto do treinamento nos resultados da organização.

Independentemente da etapa, é possível identificar, de maneira geral, na literatura, considerações referentes tanto aos atores do processo de treinamento – a saber, o treinando, o instrutor, o gerente, o organizador etc. – como à utilização das orientações da Andragogia para a estruturação dos projetos de treinamento, as barreiras e facilitadores mais comuns ao processo de transferência de treinamento e as características dos programas voltadas para o público específico do corpo gerencial com relação à duração, estratégia tecnológica, estruturação de projetos convencionais ou alternativos.

Dessa forma, é apresentado, no Apêndice A, para cada fase do ciclo de treinamento um conjunto de considerações, incluindo recomendações, pontos relevantes, identificação de barreiras e facilitadores, que serve de resumo aos pontos indicados pela literatura revista.

Seleção dos fatores críticos para a transferência de treinamento

A avaliação da transferência de treinamento de programas de desenvolvimento gerencial, nesta pesquisa, está estruturada a partir da aderência do programa em análise aos fatores críticos indicados na revisão da literatura que versa sobre educação de adultos, treinamento e desenvolvimento, transferência de treinamento e de desenvolvimento de competências gerenciais.

Os fatores críticos são apresentados na Figura 8, estando agrupados segundo as categorias *ambiente, motivação, projeto de treinamento e suporte gerencial*. Possibilita-se, dessa forma, a visualização dos 14 principais fatores críticos, entre facilitadores e barreiras, que influenciam a efetividade dos programas de desenvolvimento gerencial. A figura completa-se com uma coluna “Efeito” onde é indicado o efeito que a existência do fator crítico tende a gerar, facilitando ou dificultando a efetiva transferência de treinamento. Como uma recapitulação do que foi apresentado na revisão da literatura, resume-se, a seguir, a caracterização e importância de cada um dos fatores críticos presentes na Figura 8.

1) Ambiente favorável à aprendizagem de novas competências

Num ambiente de trabalho favorável à aprendizagem, os profissionais percebem que há o apoio de supervisores e colegas à aquisição e utilização de novos conhecimentos e habilidades que possam alterar processos e métodos de trabalho, bem como ajudar a solucionar os problemas inerentes às suas responsabilidades. Trata-se de um fator de difícil mensuração, já que atua no nível da percepção do profissional, e que é afetado por outros fatores críticos, tais como o suporte gerencial e dos pares.

Nesse ambiente, é observada a tolerância a erros, que naturalmente acontecem em função da curva de aprendizagem presente na aplicação de novas competências. Isoladamente, é

considerado por vários autores (SEYLER et al., 1998), como tendo uma grande influência sobre a transferência de treinamento. Esse ambiente é caracterizado pelo incentivo de gerentes e pares à participação de empregados em projetos de capacitação, onde são também estabelecidas metas para o uso de novas competências adquiridas.

Figura 8: Fatores Críticos para a Transferência de Treinamento

| Item | Categoria | Fatores Críticos | Efeito |
|-------------|-------------------|--|---------------|
| 1 | Ambiente | Ambiente favorável à aprendizagem de novas competências | Facilita |
| 2 | Ambiente | Apoio dos colegas (pares) à participação no programa de treinamento e aplicação em seu ambiente de trabalho. | Facilita |
| 3 | Ambiente | Oportunidades para os participantes aplicarem no dia-a-dia o que foi aprendido no programa de treinamento. | Facilita |
| 4 | Ambiente | Pressões de tempo e de trabalho | Dificulta |
| 5 | Ambiente | Mecanismos de reconhecimento associados à participação do curso. | Facilita |
| 6 | Ambiente | Mecanismos de reconhecimento associados à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento. | Facilita |
| 7 | Motivação | Critérios de seleção de participantes conhecido e aceito. | Facilita |
| 8 | Motivação | Percepção da relevância e dos benefícios dos do treinamento pelos participantes. | Facilita |
| 9 | Motivação | Motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas. | Facilita |
| 10 | Projeto | Mecanismo que favoreça o autoconhecimento como base para o processo de mudança individual. | Facilita |
| 11 | Projeto | Estrutura física adequada para a realização do treinamento. | Facilita |
| 12 | Projeto | Reforço de treinamento no retorno ao local de trabalho. | Facilita |
| 13 | Suporte gerencial | Autonomia dos participantes para efetuar as mudanças com a transferência de treinamento. | Facilita |
| 14 | Suporte gerencial | Apoio dado pelos gerentes no pós-treinamento, incluindo a introdução de mudanças. | Facilita |

Fonte: autor.

2) Apoio dos colegas (pares) à participação no programa de treinamento e aplicação em seu ambiente de trabalho

Dentro do grupo de fatores voltados ao ambiente de trabalho, encontra-se o associado ao apoio dos colegas (pares) à participação do profissional em programa de treinamento. A falta de apoio e incentivo, por outro lado, ocorre quando os colegas encaram o treinamento como uma perda de tempo, podendo, inclusive, gerar uma carga de trabalho adicional para o grupo como um todo ou ameaçar a continuidade de processos e atividades existentes.

O apoio dos pares à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento em seu ambiente de trabalho serve com um facilitador para que ocorra efetivamente a transferência de treinamento. Ao contrário, em ambiente onde esse apoio inexistente, há uma resistência a mudanças nos processos e atividades ou simplesmente na forma de trabalhar. Uma das causas dessa resistência pode ser a baixa tolerância a riscos que naturalmente estão associados às mudanças.

3) Oportunidades para os participantes aplicarem no dia-a-dia o que foi aprendido no programa de treinamento

Trata-se de um fator ambiental que torna possível, na prática, a transferência de treinamento, com a aplicação das novas competências no retorno dos participantes ao trabalho. A falta de oportunidades representa uma barreira forte para a transferência e está associada ao suporte gerencial, na medida em que este poderá gerar novas oportunidades a partir da participação do profissional no projeto de treinamento. A existência de oportunidades é caracterizada também pela disponibilidade de recursos, informações e ferramentas que possibilitam a aplicação das novas competências.

4) Pressões de tempo e de trabalho no retorno ao trabalho

As pressões existentes sobre os profissionais decorrentes da falta de tempo e excesso de carga de trabalho têm sido apontadas como barreiras freqüentes à transferência de treinamento. Várias causas são apontadas para a existência dessas pressões, sendo as mais comuns às que associam a programas de otimização de custos que reduzem equipes, reestruturações organizacionais, bem como pela adoção de programas corporativos, como os de melhoria de qualidade, que impõem aumento de atividades e controles aos processos.

5) Mecanismos de reconhecimento associados à participação no curso

A existência de mecanismos de reconhecimento associados à participação representa um fator facilitador ao processo de aprendizagem, elemento básico para que a transferência de treinamento ocorra. Esses mecanismos podem ser instrumentos formais presentes no conjunto de ferramentas motivacionais da organização, tais como diplomas e anotações no histórico profissional do empregado, ou mesmo ações de iniciativa do gerente superior, como elogios informais. O estabelecimento de metas dentro do processo de gestão de desempenho do empregado pode fazer parte do conjunto de instrumentos formais, aí incluídos sistemas de recompensa.

6) Mecanismos de reconhecimento associados à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento

Os mecanismos de reconhecimento pela transferência de treinamento diferem do fator anterior por estarem ligados diretamente à aplicação das novas competências nos ambientes de trabalho, ainda que os mecanismos possam ser eventualmente os mesmos, tais como elogios, registros em históricos profissionais etc. Igualmente, sistemas de gestão de desempenho individual costumam ser usados para o estabelecimento de metas que possam estar associadas a aplicação das novas competências.

7) Critérios de seleção de participantes conhecidos e aceitos

O processo de seleção dos participantes para um projeto de capacitação tem, segundo Huczynski e Lewis (1980), forte influência na motivação dos participantes para o engajamento efetivo nesses projetos. Segundo esses autores, a motivação daqueles treinandos que participam do projeto por sua própria iniciativa tende a ser mais intenso do que os que foram indicados por seus gerentes.

Minimamente, o treinando deve conhecer os critérios que levaram a sua indicação para a participação nos cursos. Além disso, deve haver a sua concordância quanto à importância e pertinência de sua participação no treinamento. Esse fator motivacional é ainda influenciado pelo conhecimento prévio, pelo participante, dos objetivos e natureza do projeto de treinamento. Preferencialmente, essas informações devem ser obtidas diretamente de seu gerente.

Facilita-se a transferência de treinamento quando o profissional é informado, preferencialmente em uma conversa com seu gerente superior, por que está sendo treinado, os objetivos, a natureza do treinamento e em que condições ele estará aplicando o que for aprendido. O indicado para o curso precisa considerar que a participação no curso não é um fim em si mesmo, mas uma atividade dentro dum objetivo maior de promover melhorias ou mudanças na organização.

Um profissional que participa de um projeto de treinamento porque “era a minha vez de fazer curso” ou por estar substituindo quem deveria estar participando do curso tem a tendência de apresentar baixa motivação para o processo de aprendizagem e de transferência de treinamento.

8) Percepção da relevância e dos benefícios do treinamento pelos participantes

Segundo Facticeau et al. (1995), é comum que o profissional estabeleça previamente à participação no curso uma expectativa em relação à qualidade do curso, de sua relevância para o seu desempenho profissional e dos benefícios advindos com a sua participação. Essa expectativa pode ser derivada de experiências anteriores com cursos dessa natureza e de informações de colegas que já participaram do próprio treinamento ou similares.

Conseqüentemente, os participantes que percebem a relevância do treinamento para os seus desempenhos individuais, de forma a valorizar suas carreiras, estarão mais propensos a terem um maior engajamento durante o treinamento e a efetivamente aplicarem o que foi aprendido no retorno ao ambiente de trabalho.

9) Motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas

Tem influência, na motivação pessoal para a aplicação das competências adquiridas no treinamento, no retorno ao ambiente de trabalho, questões individuais, tais como valores, atitudes, interesses e expectativas e também fatores ambientais, como suporte gerencial, carga de trabalho, mecanismos de reconhecimento e recompensa etc. (NOE, 2002).

Esse fator inclui também a motivação para aprender, para o trabalho e o compromisso com a organização. Indivíduos que têm um forte desejo de desenvolver novas competências são considerados propensos a gostarem do processo de aprendizado (SEYLER et al., 1998). Segundo Noe (1986), os indivíduos motivados geralmente apresentam um desempenho superior. Assim, eles perceberiam o treinamento como um meio de aumentar o seu desempenho profissional e estariam mais motivados para aprender e aplicar o que assimilaram durante o treinamento.

10) Mecanismo que favoreça o autoconhecimento como base para o processo de mudança individual

De acordo com Quinn *et al.*(2003), o autoconhecimento é a base para o desenvolvimento da autoconfiança, sendo esta necessária para que o profissional mostre-se “pronto a defender aquilo em que acredita, ainda que seja uma perspectiva impopular” (p. 34).

11) Estrutura física adequada para a realização do treinamento

Condições físicas adequadas para a realização dos eventos de treinamento são consideradas um fator crítico para o processo de aprendizagem, facilitando assim a transferência de treinamento. Nessas condições, estão incluídas as instalações físicas e outros recursos, tais como, salas de aula, equipamentos áudios-visuais, facilidade de acesso etc.

12) Reforço de treinamento no retorno ao local de trabalho

O reforço de treinamento ocorre quando o treinando participa de novas ações de capacitação, já tendo retornado ao seu ambiente de trabalho, com o objetivo de consolidar as competências adquiridas no curso. O reforço pode ocorrer com diversos métodos de ensino, incluindo o treinamento no local de trabalho (TLT), o aconselhamento (*coaching*) e até mesmo a participação de novos cursos que versam sobre o mesmo tema do curso original. O reforço de treinamento reveste-se como um fator facilitador para a transferência de treinamento, quando se considera que as habilidades aprendidas com o treinamento tendem a desaparecer com o tempo caso não sejam aplicadas (TANNENBAUM, 2002).

13) Autonomia dos participantes para efetuar as mudanças com a transferência de treinamento

A autonomia com que contam os participantes para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos nos treinamentos é considerada um fator ambiental importante que influencia igualmente a motivação para a transferência de treinamento.

14) Apoio dado pelos gerentes no pós-treinamento, incluindo a introdução de mudanças

Segundo Noe (2002), a importância dada pelo gerente à participação do profissional e o nível de envolvimento gerencial com o projeto, denota o quanto de apoio gerencial influenciará a transferência de treinamento. Numa escala de níveis de envolvimento gerencial, o ponto elevado pode ser representado pela atuação do gerente imediato como instrutor no projeto. Por outro lado, o fato de seu imediato apenas “consentir” a sua participação no projeto de capacitação não passará ao treinando o apoio que esse poderá necessitar no retorno ao ambiente de trabalho. O uso de “planos de ação” individuais estabelecendo atividades e metas a serem alcançadas pelo participante e respectivo gerente representa, segundo Noe (2002), um exemplo de um suporte gerencial efetivo que propicia a efetividade do treinamento.

O suporte gerencial é percebido pelos treinando em diversos momentos, tais como:

- na definição de metas associadas à aplicação do que foi aprendido;
- na redução de carga de trabalho para facilitar a aplicação das competências adquiridas;
- no “patrocínio” a mudanças e inovações advindas pela aplicação das novas competências;
- na aceitação de novas idéias e sugestões;
- na identificação das oportunidades de aplicação do que foi aprendido;

- provendo reforço de treinamento, feedback e encorajamento para uso das novas competências.

4 METODOLOGIA

O presente capítulo aborda os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa realizada. Inicialmente são resumidos os aspectos das teorias de pesquisa científica que nortearam a escolha da metodologia. Em seguida, são feitas as considerações inerentes à investigação realizada: (1) a pesquisa bibliográfica para a identificação dos fatores críticos para a transferência de treinamento em programas de desenvolvimento gerencial, (2) a elaboração de um instrumento de diagnóstico de programas dessa natureza e (3) a aplicação de instrumento no Curso Fator Humano e SMS.

4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O que define o objetivo da pesquisa é a utilidade da informação que se gera a partir dela. No caso da presente pesquisa, dois tipos de informações úteis foram gerados. O primeiro tipo são os indicadores derivados da literatura, apresentados no capítulo anterior, representados pelos fatores críticos para que a transferência de treinamento em programa de desenvolvimento gerencial ocorra. Esses indicadores são do interesse de quem planeja, organiza e avalia eventos de capacitação em geral e de programas de desenvolvimento gerencial.

Com base nos fatores críticos levantados, foi desenvolvido um instrumento de avaliação, composto de questionários e roteiros de entrevistas, detalhados adiante e mostrados nos

Apêndices B a G. Este instrumento foi aplicado para avaliar um programa de desenvolvimento gerencial em particular: o Curso Fator Humano e SMS que fez parte do conjunto de programas da Transporte S.A., gerando um segundo conjunto de informações úteis, neste caso para essa empresa.

Como há diferentes modelos de avaliação de programas, cabe ao pesquisador optar por aquele que melhor se adapta às circunstâncias que lhe são propostas. Nesta pesquisa, o objeto de avaliação são as diversas turmas egressas do Curso Fator Humano e SMS. Não tendo controle sobre as variáveis do processo, nesse tipo de pesquisa, deve-se apenas relatar o ocorrido, procurando reconstituir os elementos necessários a uma estimativa da transferência de treinamento no citado curso, mediante a análise dos fatores críticos (COOPER e SCHINDLER, 2003).

4.2 O CURSO FATOR HUMANO E SMS

O Programa Fator Humano está estruturado num conjunto de ações que visam atender ao elenco de necessidades das tripulações dos navios petroleiros da empresa Transporte S.A., agrupadas nas dimensões corpo, mente e espírito. O objetivo desse programa é promover mudanças comportamentais significativas dos gestores de bordo, de modo a melhorar o gerenciamento do fator humano nos navios e a construir melhorias no ambiente de trabalho que possibilitem maior bem-estar da tripulação, melhoria na qualidade de vida, maior comprometimento com a empresa e melhoria nos resultados da ambiência organizacional e de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS).

A preocupação em melhorar a qualidade dos relacionamentos, no ambiente de trabalho entre gestores e subordinados, é mais bem entendida quando se leva em conta a natureza da

atividade operacional existente, onde gerentes e equipes permanecem no mesmo ambiente em regime de confinamento por cerca de 120 dias. Durante este período, o contato com os familiares é difícil e o ambiente de repouso e trabalho se confundem.

a) Histórico do Programa

A orientação estratégica de buscar a excelência de desempenho nas questões associadas a SMS levou a se estruturar um programa que levasse à área de Transporte Marítimo a melhoria de seus resultados nessas questões. A base do programa foi a constatação de que para haver redução nos níveis dos acidentes a bordo dos navios era necessário avançar na gestão do fator humano.

Nesse sentido, o acesso a estudos internacionais desenvolvidos por entidades atuantes na navegação mundial – Guarda Costeira Americana, Sociedades Classificadoras, Instituto Náutico de Londres e outras – mostram haver uma correlação clara entre a qualidade da gestão do fator humano e o nível de acidentes ocorridos (ARRUDA, FREITAS e VENÂNCIO, 2005).

Esses estudos mostram que a natureza da vida marítima expõe as pessoas a uma variedade de fatores de risco de acidentes. Dados estatísticos (COMPERATORE e RIVERA, 2003) revelam que 90% desses fatores de riscos estão associados ao fator humano, tais como carga excessiva de trabalho, horários irregulares, fadiga, isolamento social, stress, clima de tensão, estilo de gerenciamento etc. Esses fatores de risco afetam o nível de tolerância das pessoas a bordo, tornando-as mais vulneráveis a acidentes.

Após terem sido aplicados grande soma de recursos financeiros na melhoria das instalações e aprimoramentos no sistema de gestão de processos, estruturou-se o Programa Fator Humano

objetivando atender ao terceiro elemento fundamental para a gestão operacional: o componente humano.

A experiência extraída da realização do projeto de desenvolvimento de habilidades gerenciais (DHG), ocorrido a bordo dos navios, permitiu que se identificasse com mais clareza as lacunas de competências existentes no corpo gerencial. O diagnóstico obtido com o programa de DHG junto com as melhores práticas sugeridas pelos estudos internacionais serviu de orientação para a estruturação do programa.

b) Estruturação do Programa

O carro-chefe do programa é o curso Fator Humano e SMS. O público alvo do curso são todos os gerentes de bordo, ou seja, comandantes, imediatos e chefe de máquinas. Há também a participação de empregados das gerências da sede da companhia que interagem diretamente com os navios. O eixo central do curso está assentado no autoconhecimento e no compromisso com a mudança. Para isso, utilizaram-se dois instrumentos, um filme realizado com depoimentos dos tripulantes tratando de questões de liderança e ambiência a bordo dos navios e a aplicação do inventário psicológico MBTI®.

Um dos aspectos relevantes do curso é o fato de que seis das 11 palestras previstas na programação são ministradas por gerentes da empresa, tendo como objetivo principal a transmissão de informações sobre políticas e práticas de gestão, além de validar a importância do curso.

A partir das “cartas de compromisso” elaboradas pelos participantes, é realizado um acompanhamento (*coaching*) com os gerentes seis meses após a participação no curso. Com

esse acompanhamento obtém-se um reforço nos conhecimentos e apóiam-se os gerentes de bordo com a discussão sobre as dificuldades encontradas para a mudança de atitude.

O programa completa-se com a realização de diversas ações que abordam todos os elementos do fator humano agrupados em três dimensões: corpo, mente e espírito. Assim, são realizados:

- cursos complementares, como de condicionamento físico e nutrição, a bordo dos navios;
- seminários de integração;
- melhorias nos ambientes (instalações, ergonomia, lazer etc.) a bordos dos navios;
- reforço no cumprimento da Política de Álcool e Drogas.

c) Curso Fator Humano e SMS

O curso tem carga horária de 22 horas e é realizado em três dias consecutivos. Ele acontece em salas de treinamento, geralmente em hotéis no Rio de Janeiro (RJ), ou seja, fora do local de trabalho, os navios. Para que possam participar do curso, os tripulantes devem estar em seu período de repouso, já que precisam estar desembarcados.

O curso, coordenado pela gerência de treinamento da Transporte S.A., conta com instrutores externos, especializados em gestão do fator humano a bordo de navios petroleiros, e internos, com profissionais que compõem o corpo gerencial da empresa. Ele inclui palestras e sessões de debates que têm o objetivo de promover a aproximação entre o gerente de bordo e a empresa, minimizando a dificuldade natural de contato entre os profissionais embarcados e os da sede da empresa.

A programação contempla uma sessão onde são apresentados os diagnósticos resultantes da aplicação do instrumento de identificação de perfil psicológico, tipo MBTI[®], para todos os participantes. Nessa sessão, estimula-se a reflexão individual e o compartilhamento de experiências com a discussão dos perfis. O inventário MBTI[®] é uma ferramenta de identificação de características e preferências pessoais desenvolvido por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers com base nos trabalhos de Carl G. Jung sobre Tipos Psicológicos (BAYNE, 1997).

Figura 9: Tipos Psicológicos Possíveis do Instrumento MBTI

| | | | |
|------|------|------|------|
| ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |

Fonte: adaptado de BAYNE, Rowan. **The Myers-Briggs Type Indicator[®]: a critical review and practical guide.** London: Stanley Thornes, 1997.

O inventário MBTI[®] propõe que todas as pessoas podem ser categorizadas em 16 tipos psicológicos, mostrados na Figura 9, que se configuram a partir da combinação dos seguintes pares de preferências: introversão (I) x extroversão (E), sensação (S) x intuição (N), pensamento (T) x sentimento (F) e julgamento (J) x percepção (P). A combinação desses pares caracteriza o perfil psicológico que é identificado pelo conjunto das quatro letras das preferências dominantes. Os relatórios são padronizados, contendo os comportamentos típicos de cada perfil, relatando-se também as diferenciações individuais existentes nos índices de clareza (preferência forte ou fraca) para cada par. A partir do diagnóstico do seu perfil, o

participante identifica suas características, seus pontos fortes e para melhoria, viabilizando, assim, o desenvolvimento dos relacionamentos e aptidões, tanto para o sucesso pessoal quanto organizacional.

O curso trabalha sob a premissa de que, a partir do espelhamento obtido com o resultado da aplicação do instrumento MBTI[®], o profissional pode melhorar seus relacionamentos interpessoais, ampliar a capacidade de liderar eficazmente, aprofundar o conhecimento de si mesmo e criar equipes de trabalho mais produtivas e participativas. Assim, o curso se inicia, antes mesmo do dia de abertura, com o envio aos participantes dos questionários que levarão à produção dos relatórios do inventário. A análise dos resultados obtidos com a aplicação do instrumento MBTI[®] revela que 69,9 % do total de participantes se encontram nos perfis ISTJ e ESTJ que possuem como características básicas as apresentadas na Figura 10.

Figura 10: Características dos Perfis Psicológicos ISTJ e ESTJ

| Perfil | Características |
|---------------|---|
| ISTJ | Meticulosos, cuidadosos, sistemáticos, responsáveis e cautelosos com detalhes. |
| ESTJ | Lógicos, analíticos, decididos, inflexíveis e capazes de organizar fatos e operações com bastante antecedência. |

Fonte: adaptado de BAYNE, Rowan. **The Myers-Briggs Type Indicator[®]**: a critical review and practical guide. London: Stanley Thornes, 1997.

d) Programação do Curso

A programação do curso é apresentada no Anexo B. São apresentados, a seguir, as dinâmicas e aspectos mais relevantes tendo em vista os objetivos do curso. No início do curso, os participantes são recebidos por um representante da gerência de treinamento que dá as boas-vindas a todos e reforça a importância do curso para a empresa. Em seguida, acontece o

evento de abertura que conta com a participação do Gerente Executivo e todos os gerentes operacionais e alguns convidados. Nessas aberturas, há uma explanação sobre os objetivos do curso e é reforçada a importância da participação efetiva de todos no curso, bem como há um estímulo a que todos reflitam sobre o papel de cada um a bordo dos navios na condição de gerentes de suas equipes.

Após a fala do Gerente Executivo, cada gerente operacional incentiva todos os participantes ao pleno engajamento, destacando os pontos altos do curso, as mudanças observadas com as participações anteriores e a preocupação de que, com o retorno a bordo, efetivamente sejam incorporadas as novas práticas abordadas no curso na rotina do dia-a-dia. Em seguida, o Gerente Executivo pede a cada um que se apresente, identificando-se com o nome, cargo que ocupa, navio onde está lotado e expressando a expectativa que tem em relação ao curso.

Um momento importante do curso acontece quando os participantes elaboram suas “cartas de compromisso”. Trata-se de planos de ação individuais preparados a partir da auto-avaliação e da elaboração de metas pessoais refletindo as competências abordadas no curso, agrupadas em nove dimensões: (1) estilo de gestão, (2) nível de stress, (3) descanso, (4) físico e esporte, (5) espiritualidade, (6) desenvolvimento, (7) lazer e diversão, (8) nutrição e (9) ergonomia. Os principais componentes dessas dimensões são apresentados na Figura 11.

Na carta de compromisso estão registrados os níveis atuais e desejados para cada competência, utilizando-se uma graduação até 10 pontos, que representa o estágio ideal. Há também a identificação dos resultados mais difíceis de serem alcançados. Por último, participante deve registrar as ações que pretende realizar considerando um horizonte de três a seis meses, promovendo, assim, a mudança pessoal para níveis mais elevados de competências. Para cada uma das dimensões, o participante é estimulado a estabelecer como

pensa em fazer a mudança acontecer, identificar os recursos necessários à mudança e projetar os possíveis impedimentos e ações de bloqueios a tais barreiras.

Figura 11: Dimensões da Carta de Compromisso

| Dimensão | Descrição |
|-------------------|---|
| Estilo de gestão | Atitudes e práticas gerenciais condizentes com o gerenciamento do Fator Humano a bordo, de modo a proporcionar bem-estar, motivação e comprometimento. Existência de reconhecimentos, elogios, oportunidades de participar de decisões, comunicação em mão dupla, afetividade, tratamento justo e adequado, avaliação de desempenho adequada. |
| Nível de stress | Ações e práticas diversas para redução do nível de stress causados pelas pressões naturais do trabalho de bordo e por agentes ambientais agressivos, ruídos, iluminação, temperatura e ar. |
| Descanso | Agenda de trabalho adequada ao período de sono suficiente para descanso e manutenção da resistência física e psicológica, com adequação de iluminação, temperatura e ruídos. Ambiente físico e psicológico propício ao bem-estar e relaxamento do corpo. |
| Físico e esportes | Possibilidade e incentivo ao cuidado com o corpo, mediante práticas de atividades físicas e desportivas. |
| Espiritualidade | Ambiente propiciador de ética pessoal, consciência, integração cultural orgulho em pertencer, identidade, convicção, confiança, realização, lealdade, estima, companheirismo, segurança, cultura e contato com fé/Deus. |
| Desenvolvimento | Educação e treinamento para aumentar conhecimentos, habilidades e atitudes, tanto na profissão exercida como ampliando as competências extras, tais como informática e idiomas. |
| Lazer e diversão | Ambiente contendo itens diversos para lazer e descontração – TV, DVD, música, leitura, jogos, <i>hobbies</i> , celebrações e outras variedades. Incentivo ao uso de recursos de lazer. |
| Nutrição | Equilíbrio no que se refere à composição de itens de alimentação, que atenda os padrões culturais de todos os tripulantes e propicie saúde e energia de acordo com as exigências do trabalho de bordo. |
| Ergonomia | Móveis adequados à fisiologia e conforto do corpo, em bom estado de conservação e quantidade suficiente, tanto no local de trabalho como no camarote, refeitório e salões. |

Fonte: ARRUDA, Rosângela; FREITAS, Ângela; VENÂNCIO, Elioneide. **Treinamento Fator Humano e SMS**: apostila de treinamento. Rio de Janeiro: [SI], 2005

Ao final do curso, o Gerente Executivo retorna ao curso para, com o grupo de gerentes que participou da abertura, conduzir a cerimônia de encerramento. O Gerente Executivo convida a

todos os participantes a relatar como eles avaliam o curso e quais principais mudanças pretendem realizar.

e) Acompanhamento

Cerca de três meses após a realização do curso, são feitos acompanhamentos da evolução das cartas compromissos de um grupo de participantes. São selecionados os participantes que representem cada turma, procurando-se obter uma amostra de todos os cargos. Além de realizar a avaliação do grau de cumprimento das metas estabelecidas, o acompanhamento presta-se também a servir de reforço de treinamento nos tópicos que esses participantes apresentarem dificuldades.

f) Seleção dos participantes

Levando em consideração que o público alvo do Curso Fator Humano e SMS são todos os gerentes de bordo — comandantes, imediatos e chefe de máquinas — a seleção dos participantes, basicamente, é feita a partir da lista dos tripulantes desses cargos que ainda não participaram do curso e que se encontram desembarcados. Dessa lista excluem-se os que se encontram no gozo de suas férias anuais.

Descrito dessa forma, fica-se com a impressão de que se trata de uma atividade de certa forma trivial, mas, segundo relatos obtidos, corresponde a uma tarefa sensível e que exige flexibilidade de quem a realiza. A primeira etapa é a preparação da lista de potenciais participantes, ou seja, a relação de empregados pertencentes ao público alvo, excluídos os que já participaram e os que se encontram embarcados ou de férias. Essa lista é então enviada para as respectivas gerenciais operacionais, a quem caberá efetivamente selecionar os participantes, considerando o número de vagas destinadas para cada gerência. Montada a lista

preliminar de participantes, passa-se a confirmar a previsão de situação do tripulante à época de realização do curso.

Cabe, então, à gerência de treinamento entrar em contato, via ligação telefônica, para todos os potenciais participantes a fim de ratificar a disponibilidade para a participação na turma que está sendo montada e o interesse em participar. Destaca-se que, estando na situação de repouso, previsto pelo seu regime de trabalho, o tripulante tem a total liberdade de assumir compromissos pessoais, como a realização de viagens, o que o deixaria indisponível para participar do treinamento.

Após este contato telefônico e com a lista dos participantes confirmados, é emitido um telegrama para cada um com as informações sobre o curso, a necessidade de resposta ao inventário MBTI[®] e as informações sobre a viagem e hospedagem, além da apresentação de um contato para esclarecimento de dúvidas.

g) Participantes

Até junho de 2007, foram realizadas 17 turmas do Curso Fator Humano e SMS, totalizando a participação de 251 oficiais que compõem as tripulações dos navios da Transporte S.A. . A primeira turma foi montada em março de 2005. O Quadro 1 apresenta a distribuição desses profissionais em função dos cargos que desempenham a bordo dos navios. Adicionalmente, 40 profissionais da sede fizeram parte do curso na condição de convidado e não estão incluídos, nesse quadro, por não fazerem parte do público alvo da presente pesquisa. No cargo “Demais oficiais”, estão incluídos os oficiais que ainda não ocupam funções gerenciais a bordo, mas que são considerados potenciais gerentes. Nesse agrupamento foram incluídos os cargos Primeiro Oficial de Náutica (15 participantes), Segundo Oficial de Náutica (7

participantes), Primeiro Oficial de Máquinas (23 participantes) e Segundo Oficial de Máquinas (14 participantes).

Quadro 1: Perfil dos Participantes do Curso Fator Humano e SMS por Cargo

| Cargo | Quantidade | % |
|-------------------|-------------------|-------------|
| Comandante | 69 | 27% |
| Chefe de Máquinas | 57 | 23% |
| Imediato | 66 | 26% |
| Demais oficiais | 59 | 24% |
| Total | 192 | 100% |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

4.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados foi construído segundo os objetivos da pesquisa e partindo da premissa de que há elementos críticos (barreiras e facilitadores) que devem ser considerados nas fases de planejamento, execução e suporte pós-treinamento, para permitir uma efetiva transferência de treinamento de projetos de desenvolvimento de competências gerenciais. As etapas da pesquisa são mostradas na Figura 12.

Como instrumentos para a coleta de dados, optou-se por utilizar a aplicação de questionários semi-abertos e a realização de entrevistas semi-estruturadas, tendo como participantes os profissionais componentes de diversos grupos de interesses direta ou indiretamente envolvidos no programa em questão. A análise documental complementou a coleta de dados trazendo informações diversas sobre o Curso Fator Humano e SMS, tais como apostila de treinamento, *slides*, lista de participantes, conteúdo programático do curso, convites etc.

Figura 12: Etapas da Pesquisa

| Etapa | Etapas da pesquisa |
|--------------|---|
| 1 | Identificação, mediante pesquisa bibliográfica, dos fatores críticos (barreiras e facilitadores) para a transferência de treinamento nos projetos de desenvolvimento de competências gerenciais. |
| 2 | Proposição de um instrumento de avaliação da aderência de um programa de desenvolvimento gerencial aos fatores críticos para a transferência de treinamento. |
| 3 | Elaboração de um plano de coleta de dados que permita a aplicação do instrumento de avaliação por meio de: a) aplicação de questionários a grupos de interesse chave no programa de desenvolvimento gerencial estudado; b) realização de entrevistas com os componentes de grupos de interesse. |
| 4 | Realização da coleta de dados. |
| 5 | Realização da análise dos dados. |
| 6 | Elaboração do relatório da pesquisa |

Fonte: autor.

O Quadro 2 relaciona as “fontes” pesquisadas e os instrumentos de coleta de dados utilizados, com a indicação da quantidade de profissionais consultados. Todos os dados foram coletados pelo autor desta pesquisa, sendo considerados dados primários. Para a realização das entrevistas, contou-se com o apoio de um gravador, facilitando as transcrições e as codificações das mesmas.

Quadro 2: Quantidade de Entrevistas e Questionários da Pesquisa

| Função | Grupo de Interesse | Entrevistas | Questionários |
|-----------------|---------------------------|--------------------|----------------------|
| Clientes | Patrocinador do curso | 1 | - |
| | Gerente de participante | 3 | 3 |
| Desenvolvedores | Organizador do curso | 3 | - |
| | Instrutor | | |
| Participantes | Participante do curso | 3 | 34 |
| Total | | 10 | 37 |

Fonte: dados da pesquisa (2007).

a) Questionários

A vantagem natural do questionário é poder atingir a uma quantidade maior de respondentes. Para o envio dos questionários aos participantes, preparou-se uma listagem dos participantes que se encontravam a bordo naquele momento. Lembra-se que os tripulantes estão sujeitos a um regime de trabalho que prevê o embarque por quase quatro meses, seguindo-se um período de dois meses de repouso. Os questionários foram enviados por e-mail aos navios dos cerca de 120 oficiais que já tinham participado de uma das turmas do Curso Fator Humano e SMS. Nesta pesquisa, o uso de questionário atingiu a 17,7% dos participantes do Curso Fator Humano e SMS.

Se a aplicação de questionários tem a facilidade de coletar dados à distância, como foi o caso, também apresenta desvantagens ao nível da dificuldade de concepção, pois é necessário ter em conta vários parâmetros tais como: a quem se vai aplicar, o tipo de questões a incluir, o tipo de respostas que se pretende e o tema abordado. Na construção dos questionários utilizado na coleta de dados desta pesquisa, procurou-se utilizar uma linguagem que facilitasse o entendimento do que se propunha investigar, dado o perfil diversificado dos participantes.

Na elaboração de um questionário, é importante ter em conta as habilitações do público alvo a quem ele vai ser administrado. Destaca-se que o conjunto de questões deve ser muito bem organizado e conter uma forma lógica para quem a ele responde, evitando as irrelevantes, insensíveis, intrusivas, desinteressantes, longas ou com uma estrutura (ou formato) confusa e complexa (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Para a elaboração dos questionários, foram construídas assertivas alinhadas aos fatores críticos para a transferência de treinamento, utilizando-se uma escala Likert para respostas, com cinco opções de escolha, variando de “concordo plenamente” a “discordo plenamente”, para averiguar a aderência do curso aos fatores críticos, na avaliação destes participantes.

A aplicação de questionários aos gerentes dos participantes atingiu 50% do total de gerentes operacionais existentes na estrutura da empresa. As assertivas apresentadas nesses questionários são muito semelhantes às constantes dos questionários dos participantes, alterando-se em função desse outro grupo de interesse.

b) Entrevistas

Segundo Cooper e Schindler (2003), numa entrevista pessoal, há uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente. Se bem-sucedida, trata-se, sem dúvida, de uma excelente técnica de coleta de dados.

Há vantagens reais e limitações evidentes na entrevista pessoal. Uma das vantagens da entrevista é poder trazer as respostas para os objetivos investigados, além de se obter, eventualmente, mais de uma resposta, já que o entrevistador tem mais recursos para melhorar a qualidade das informações recebidas do que com outro método. O principal valor está na profundidade das informações e detalhes que se pode obter. Entre as desvantagens desse instrumento de coleta de dados está o tempo gasto para a sua realização. Dependendo do tamanho da amostra com que se pretende trabalhar, esse instrumento deixa de ser preferido, tanto pelos custos associados como pelo tempo que ele consome do pesquisador.

Para Cooper e Schindler (2003), as chances para que uma entrevista seja bem sucedida aumentam quando o respondente (1) possui as informações buscadas pelas questões-

problema, (2) entende o seu papel na entrevista como fornecedor de informações acuradas e (3) está motivado a cooperar.

c) Identificação dos Grupos de Interesse

Na definição de quais grupos de interesse deveriam ser consultados, levaram-se em conta os papéis exercidos por esses grupos no curso em estudo. Com isso, estariam sendo asseguradas as diferentes perspectivas sobre a efetividade do programa, facilitando o processo de investigação dos elementos críticos. Abaixo são descritos os diferentes grupos considerados.

Patrocinador do curso: trata-se do gerente de nível hierárquico mais elevado da unidade de para a qual foi desenvolvido o Curso Fator Humano e SMS. Esse executivo exerce a função de mentor do curso, definindo os seus objetivos maiores, dando respaldo às mudanças dele advindas. Por sua liderança, exerce influência no envolvimento de todos no programa. Nos resultados da coleta de dados, o patrocinador do curso é denominado “Gerente Executivo”.

Gerentes de participantes: os gerentes dos participantes são os responsáveis pela indicação dos participantes. Posteriormente às respectivas participações, dão ou não suporte a que os participantes possam efetivamente aplicar os conhecimentos e habilidades desenvolvidos pelo programa. Os gerentes têm uma importância capital na motivação dos participantes em relação a suas participações, por meio de manifestações sobre a importância do treinamento e de sua relevância para o desempenho e comportamento dos participantes após a sua participação. Além disso, cabe aos gerentes fornecer o principal apoio e estímulo às mudanças de comportamento dos participantes. Nos resultados dos questionários e entrevistas, os gerentes dos participantes recebem a denominação de Gerentes Operacional A, Gerente Operacional B etc.

Organizadores do curso: cabem aos organizadores do curso o seu planejamento e preparação do curso, a definição do conteúdo programático e as metodologias de ensino que servem de base para o aprendizado.

Instrutores: tratam-se dos profissionais que levaram a cabo a realização do curso, interagindo com os participantes, expondo o conteúdo programático e garantindo o envolvimento e integração dos participantes do programa, levando-os à reflexão sobre os temas abordados.

Como os profissionais envolvidos com a organização também acabaram por participar como instrutores do Curso Fator Humano e SMS, para efeito de consolidação e análise dos resultados das entrevistas, são utilizadas as denominações Gerente de Treinamento (da empresa Transporte S.A.) e Consultor A e Consultor B, da empresa especializada contratada.

Participantes do curso: são os protagonistas do programa de desenvolvimento gerencial e para quem todo o programa foi planejado e realizado. A maioria dos participantes já exerce funções de gerência. Participam também do curso aqueles profissionais que são considerados potenciais gerentes e que estão, como o curso, preparando-se para exercer essa função no futuro. Em boa medida, as avaliações provenientes dos participantes permitem concluir quanto à efetividade do programa de desenvolvimento gerencial realizado. Na apresentação dos resultados das entrevistas realizadas com os participantes, são utilizadas as denominações Participante A, Participante B e Participante C.

O perfil dos respondentes dos questionários e entrevistados, por tempo de empresa, pode ser visto nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3: Tempo de Empresa dos Profissionais Entrevistados

| Grupo de Interesse | Nome | Tempo de empresa (ano) |
|--------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Patrocinador do curso | Gerente Executivo | 29 |
| Gerente de participantes | Gerente Operacional A | 22 |
| | Gerente Operacional B | 17 |
| | Gerente Operacional C | 22 |
| Organizador e Instrutor | Gerente de Treinamento | 29 |
| | Consultor A | NA ^(*) |
| | Consultor B | NA |
| Participantes do curso | Participante A (comandante) | 27 |
| | Participante B (comandante) | 1 |
| | Participante C (imediate) | 3 |

(*) Não aplicável

Fonte: dados da pesquisa (2007).

Quadro 4: Tempo de Empresa dos Respondentes de Questionários

| Grupo de Interesse | Cargo | Quant. | Tempo de empresa (ano) |
|--------------------------|------------------------------|--------|------------------------|
| Gerente de participantes | Engenheiro | 1 | 29 |
| | Comandante | 1 | 20 |
| | Analista de Transp. Marítimo | 1 | 28 |
| Participantes do curso | Comandante | 9 | 19,4 |
| | Chefe de Máquinas | 7 | 21,6 |
| | Imediato | 9 | 11,8 |
| | Demais oficiais (*) | 9 | 4,2 |

(*) O grupo “Demais oficiais” é formado por três Primeiros Oficiais de Náutica, três Primeiros Oficiais de Máquinas, um Segundo Oficial de Náutica e dois Oficiais de Máquinas

Fonte: dados da pesquisa (2007).

Na Figura 13, é apresentada a seleção dos elementos críticos a serem investigados, derivados da revisão da literatura realizada. Para cada fator crítico, estão indicados quais grupos de interesse participaram da coleta de dados, de forma a obter suas percepções particulares sobre o respectivo fator crítico. Dessa forma, foram criados diferentes instrumentos de coletas de dados, questionários e roteiros de entrevistas, para cada grupo de interesse. Os questionários

aplicados aos participantes e a seus gerentes encontram-se nos Apêndices B e C respectivamente.

Figura 13: Fatores Críticos e Grupos de Interesse

| Categoria | Fatores Críticos | Patrocinador | Gerente | Organizador Instrutor | Participante |
|-------------------|--|---------------------|----------------|------------------------------|---------------------|
| Ambiente | Ambiente favorável à aprendizagem de novas competências | | X | | X |
| Ambiente | Apoio dos colegas (pares) à participação no programa de treinamento e a aplicação das competências adquiridas em seu ambiente de trabalho. | | X | | X |
| Ambiente | Apoio dos colegas (pares) à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento em seu ambiente de trabalho. | | X | | X |
| Ambiente | Oportunidades para os participantes aplicarem no dia-a-dia o que foi aprendido no programa de treinamento. | | X | X | X |
| Ambiente | Pressões de tempo e de trabalho no retorno ao trabalho que podem atrapalhar a transferência de treinamento. | | X | | X |
| Ambiente | Mecanismos de reconhecimento associados à participação do curso. | X | X | | X |
| Ambiente | Mecanismos de reconhecimento associados à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento. | X | X | | X |
| Motivação | Critérios de seleção de participantes conhecidos e aceitos | | X | X | X |
| Motivação | Percepção da relevância e dos benefícios dos do treinamento pelos participantes. | | X | X | X |
| Motivação | Motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas. | | X | X | X |
| Projeto | Mecanismo que favoreça o autoconhecimento como base para o processo de mudança individual. | | X | X | X |
| Projeto | Estrutura física adequada para a realização do treinamento. | | | X | X |
| Projeto | Reforço de treinamento no retorno ao local de trabalho. | | X | X | X |
| Suporte gerencial | Autonomia dos participantes para efetuar as mudanças com a transferência de treinamento. | X | X | | X |
| Suporte gerencial | Apoio dado pelos gerentes para aplicação das competências adquiridas. | X | X | | X |

Fonte: autor.

Os roteiros de entrevistas realizadas com os demais grupos de interesse podem ser vistos nos Apêndice D a G. Além das questões voltadas aos fatores críticos, também foram levantados os dados do cargo e tempo de empresa dos respondentes e entrevistados. No caso dos questionários dos participantes, foram inseridas perguntas sobre quantidade de cursos de desenvolvimento gerencial já realizados e o ano em participou do primeiro curso.

Com base na coleta de dados efetuada a partir dos questionários e entrevistas, foi possível gerar um conjunto de informações e análises que possam contribuir no planejamento, realização, suporte pós-treinamento e avaliação de programas de desenvolvimento de competências gerenciais, de forma a maximizar a transferência de treinamento almejada.

4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a etapa de coleta de dados, passa-se à fase de apresentação e análise de dados, ainda que, na abordagem qualitativa, a análise já aconteça durante a coleta de dados. Procura-se investigar, a partir da coleta e análise dos dados, se há evidências de que o curso vem atendendo aos seus objetivos, e, principalmente, se os princípios que são preconizados na literatura estão sendo seguidos na concepção, execução, avaliação e suporte pós-treinamento desse programa.

Inicialmente, os resultados dos questionários nas escalas Likert devem ser convertidos segundo uma codificação numérica, para que se possa efetuar um tratamento estatístico dos mesmos. Essa conversão foi realizada conforme a lista a seguir:

- Concordo plenamente – 5 pontos
- Concordo – 4 pontos
- Indiferente – 3 pontos

- Discordo – 2 pontos
- Discordo plenamente – 1 ponto.
- Não aplicável – vazio.

Ao se consolidar os dados obtidos com as respostas dos questionários, busca-se identificar padrões nas respostas por grupo de respondentes, tais como ‘cargo’, (comandante, chefe de máquinas etc.), tempo de empresa etc. Os resultados são descritos por assertiva, anotando-se a qualidade das avaliações, as médias obtidas e as concentrações das respostas.

Em seguida, passa-se a tratar os dados e informações obtidos com as entrevistas. O objetivo do tratamento de dados das entrevistas é procurar padrões de respostas. A entrevista é um espaço que permite investigar por que certas barreiras existem, por que um fator crítico não está sendo cumprido ou como certa barreira acaba se manifestando na prática. A quantificação obtida com os questionários recebe então um componente qualificador.

Foram realizadas análises transversais das entrevistas com o objetivo de verificar ‘tendências’ de opinião de um grupo de respondentes em relação aos demais, seja, por exemplo, uma barreira à transferência só percebida por um cargo ou gerentes da mesma faixa de tempo de empresa.

Por indicador, é feito, então, uma triangulação dos dados, comparando os resultados agrupados e consolidados dos questionários com a análise transversal das entrevistas para as diversas assertivas testadas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A seguir são apresentados os resultados da coleta de dados realizada com as respostas obtidas com os questionários aplicados e das entrevistas realizadas, considerando os diversos grupos de interesse. São também relatados os dados secundários obtidos a partir do acesso a documentos diversos, tais como, apostila de treinamento, apresentações (*slides*), memorandos etc.

Para cada fator crítico investigado, são apresentados, inicialmente, os quadros com os resultados dos questionários respondidos pelos participantes do Curso Fator Humano e SMS, complementando-se com as informações e opiniões extraídas das entrevistas com esse grupo de interesse. Em seguida, são apresentados os resultados obtidos com os questionários preenchidos pelos gerentes dos participantes, complementados com informações obtidas com as entrevistas com esse mesmo grupo de interesse. Finalizando, para cada fator crítico, são apresentados os dados e informações extraídos das entrevistas realizadas com o patrocinador do curso e os organizadores/instrutores.

Para o cálculo das médias das avaliações, as escalas Likert dos questionários foram convertidas utilizando-se a seguinte pontuação:

- Concordo plenamente – 5 pontos
- Concordo – 4 pontos
- Indiferente – 3 pontos
- Discordo – 2 pontos
- Discordo plenamente – 1 ponto.

Para o cruzamento das médias obtidas e os cargos, definiram-se quatro agrupamentos: comandante, imediato, chefe de máquinas e demais oficiais. Os três primeiros são considerados os gerentes de bordo. O último agrupamento reúne todos os demais oficiais de bordo, quais sejam Primeiros Oficiais de Náutica e Máquinas e Segundos Oficiais de Náutica e Máquinas, que completam o quadro de oficiais de bordo. O Primeiro Oficial de Máquinas também é considerado subchefe de máquinas, exercendo eventualmente uma função gerencial. Entretanto, para efeito dessa pesquisa, preferiu-se agrupá-lo aos demais oficiais já que não se obteve amostras em quantidade semelhantes aos dos gerentes de bordo. O Quadro 5 apresenta as avaliações médias obtidas com as respostas dos questionários dos participantes agrupadas por cargo.

Quadro 5: Avaliação Média dos Questionários de Participantes por Cargo

| Cargo | Quantidade de respondentes | Avaliação Média^(*) | Tempo de empresa (ano) |
|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Comandante | 9 | 4,11 | 19,4 |
| Chefe de Máquinas | 7 | 3,94 | 21,6 |
| Imediato | 9 | 3,85 | 11,8 |
| Demais oficiais | 9 | 3,90 | 4,2 |
| Média geral | 34 | 3,95 | 13,9 |

(*) Pontuação máxima 5, correspondendo a “concordo plenamente”
 Fonte: dados da pesquisa (2007)

Os resultados obtidos com as avaliações presentes nos questionários dos respondentes também foram agrupados por faixas que consideram o tempo de empresa, em quatro faixas, como mostrado no Quadro 6.

Quadro 6: Avaliação Média por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Quantidade de respondentes | Avaliação média^(*) |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Até 5 anos | 12 | 3,99 |
| 6 a 10 anos | 6 | 3,61 |
| 11 a 20 anos | 4 | 3,89 |
| Mais de 21 anos | 12 | 4,11 |
| Média geral | 34 | 3,95 |

(*) Pontuação máxima 5, correspondendo a “concordo plenamente”

Fonte: dados da pesquisa (2007)

De modo geral, as avaliações dos comandantes e chefe de máquinas, os gerentes de bordo com mais tempo de empresa, 19,4 e 21,6 anos respectivamente, são mais positivas que de imediatos e demais oficiais com 11,8 e 4,2 anos respectivamente. Entretanto, quanto se observa a média das avaliações, constata-se que o tempo de empresa, por si só, não é um fator determinante, já que as avaliações na faixa até 5 anos obtém uma avaliação de 4,3 contra os 3,3 de quem tem entre 6 a 10 anos de empresa. A seguir são apresentados os resultados por fator crítico.

1) Ambiente favorável à aprendizagem de novas competências

Assertiva A1 - a participação de tripulantes em programas de treinamento é incentivada por seus gerentes de bordo (34 respostas válidas)

Os resultados das respostas aos questionários mostram que há uma concordância quanto à existência de um clima favorável à participação de tripulantes em programas de treinamento.

Nota-se que os respondentes de menor tempo de empresa avaliam no mesmo nível dos

empregados de mais de 20 anos, o que poderia indicar que para eles ainda seria forte a referência de mercado, indicando esforços de treinamento baixos se comparados ao da Transporte S.A. Entretanto, vale destacar que a avaliação dos respondentes com tempo de empresa na faixa de 6 a 10 anos apresentam um razoável grau de dispersão, fazendo com que a média (3,3) caracterizando uma posição “indiferente”.

Quadro 7: Avaliação de Incentivo de Treinamento por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A1 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,6 |
| Chefe de Máquinas | 4,4 |
| Imediato | 4,0 |
| Demais oficiais | 3,9 |
| Média | 4,2 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 8: Avaliação de Incentivo de Treinamento por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A1 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,3 |
| 6 a 10 anos | 3,3 |
| 11 a 20 anos | 4,5 |
| Mais de 21 anos | 4,5 |
| Média | 4,2 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Já pelas respostas dos questionários entregues aos gerentes, observa-se a concordância com a assertiva, sendo uma plenamente (CP). Esse entendimento é reforçado pelos gerentes, como destaca o Gerente Operacional B: “Não há dúvida que as tripulações, principalmente o pessoal da guarnição, estão percebendo que a empresa tem investido mais na capacitação das tripulações com cursos, seminários, vários treinamentos realizados a bordo e em terra e realmente há essa valorização agora.”

Segundo o depoimento do Gerente Operacional A, há uma caracterização de que o treinamento é um “direito” do tripulante e isso passa a imagem de quanto é importante o treinamento para a gerência de terra.

Observa-se também que pode haver uma diferenciação entre as gerências operacionais, já que elas operam com navios de diferentes tecnologias. É o caso da Gerência Operacional C que, segundo o seu gerente, em seus navios,

Há uma atuação diferenciada, até porque os navios são novos, equipamentos novos com tecnologia avançada. Existe um investimento altíssimo, financeiramente, para treinamentos e cursos. Aqui é feito curso para todos os tipos de crescimento para empresa. Todo tipo de treinamento é realizado como: mecânica, culinária, curso de manutenção do sistema de referência, solda enfim, os empregados ficam agradecidos e reconhecem como investimento da empresa.

A importância de um clima a bordo que incentiva o treinamento é bem retratada em depoimento do Consultor B, quando esclarece que:

Com certeza o ambiente em que ele vive o motiva, e a gente percebe isso na hora em que ele vai fazer o seu plano de ação. É muito comum a gente ver, quem não é comandante, ficar desanimado em fazer o plano. E alguns verbalizam isso: “eu vou escrever isso aqui e chego lá (a bordo) e eu não posso fazer nada, porque o meu maior não me deixa”.

Além disso, como destaca o Gerente Executivo, é importante que o tripulante perceba que há um ambiente que valorize o treinamento, pois muito vêm o treinamento como um verdadeiro “prêmio”.

Assertiva A2 - A bordo dos navios, há um ambiente favorável à aprendizagem de novas competências (34 respostas válidas)

O resultado dos questionários indica que o nível médio de concordância situa-se entre “Concordo” e “Indiferente”, mais próximo ao primeiro. É interessante observar que a avaliação dessa assertiva, com média 3,8, situa-se abaixo da anterior — participação em

programas de treinamento é incentivada pelos gerentes de bordo — com uma avaliação média de 4,2.

Quadro 9: Avaliação da Favorabilidade do ambiente a bordo a aprendizagem por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A2 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 3,9 |
| Chefe de Máquinas | 3,7 |
| Imediato | 4,0 |
| Demais oficiais | 3,7 |
| Média | 3,8 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 10: Avaliação da Favorabilidade do ambiente a bordo a aprendizagem por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A2 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 3,8 |
| 6 a 10 anos | 3,8 |
| 11 a 20 anos | 4,0 |
| Mais de 21 anos | 3,8 |
| Média | 3,8 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Os gerentes que responderam ao questionário por unanimidade “concordam” com a assertiva. Pelas entrevistas com os gerentes dos participantes, constata-se o entendimento de que influencia nessa percepção, por parte dos tripulantes, a visita a bordo tanto dos gerentes quanto dos coordenadores ligados aos navios, onde se incentiva a aprendizagem de novas competências. Como exemplifica o Gerente Operacional B, que, “até hoje, eu não vi uma declaração ou entrevista negativa sobre o curso de qualquer um deles, entre todos os tripulantes, há sim um incentivo do pessoal de bordo a participação do Curso Fator Humano”.

2) Apoio dos colegas (pares) à participação no programa de treinamento e a aplicação das competências adquiridas em seu ambiente de trabalho

Assertiva A3 - Sua participação no curso Fator Humano e SMS foi incentivada pelos demais oficiais (pares) (33 respostas válidas e uma “Não aplicável”)

Quadro 11: Avaliação da Existência de Incentivo de Pares por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A3 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 3,9 |
| Chefe de Máquinas | 3,3 |
| Imediato | 3,6 |
| Demais oficiais | 3,6 |
| Média | 3,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 12: Avaliação da Existência de Incentivo de Pares por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A3 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 3,8 |
| 6 a 10 anos | 3,0 |
| 11 a 20 anos | 3,3 |
| Mais de 21 anos | 3,7 |
| Média | 3,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Os resultados indicam que não há evidências claras de que houve um incentivo claro dos pares para que os respondentes participassem dos treinamentos. As entrevistas com os participantes confirmam que não houve esse apoio. O depoimento feito por um participante, entretanto, esclarece que o convite para a participação do curso é feito com o tripulante estando em repouso, ou seja, fora de seu ambiente de trabalho. Com isso, de fato, torna-se difícil, de forma mais ampla, ocorrer esse apoio, já o participante não terá contato com os seus pares até o seu retorno ao ambiente de trabalho após a participação no curso.

Para os gerentes de participantes que responderam ao questionário, não há um consenso quanto a esse apoio, já que, apesar de haver uma concordância, dois dos gerentes não reconhece esse apoio (avaliação média de 2,7).

Assertiva A4 - Esse incentivo, se existente, foi importante para o seu engajamento no curso (30 respostas válidas e quatro “Não aplicável”)

Quadro 13: Avaliação da Importância do Incentivo por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A4 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,1 |
| Chefe de Máquinas | 3,3 |
| Imediato | 3,8 |
| Demais oficiais | 3,9 |
| Média | 3,8 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 14: Avaliação da Importância do Incentivo por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A4 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 3,9 |
| 6 a 10 anos | 3,6 |
| 11 a 20 anos | 3,3 |
| Mais de 21 anos | 3,9 |
| Média | 3,8 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Os resultados apontam que o apoio dos pares, nos casos existentes, foi importante, apesar de essa importância não ter sido tão forte. Os grupos de chefe de máquinas e de tempo de empresa entre 11 a 20 anos apresentaram as avaliações mais baixas, aproximando-se da indiferença quanto à concordância à assertiva.

Assertiva A5 - Esse incentivo, se existente, foi importante para a aplicação dos conhecimentos e habilidades aprendidos em seu ambiente de trabalho (30 respostas válidas e quatro “Não aplicável”)

Quadro 15: Avaliação da Importância do Incentivo para Aplicação do Conhecimento por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A5 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,0 |
| Chefe de Máquinas | 3,1 |
| Imediato | 3,7 |
| Demais oficiais | 3,9 |
| Média | 3,7 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 16: Avaliação da Importância do Incentivo para Aplicação do Conhecimento por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A5 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 3,8 |
| 6 a 10 anos | 3,6 |
| 11 a 20 anos | 3,0 |
| Mais de 21 anos | 3,9 |
| Média | 3,7 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

A importância do incentivo dos pares no apoio para a aplicação do que foi aprendido, segundo os resultados dos questionários, mostra-se no mesmo nível da assertiva anterior. Repete-se, inclusive, uma concentração de avaliações mais baixas nos grupos de chefes de máquinas e tempo de empresa entre 11 e 20 anos, indicando a indiferença a esse apoio.

3) Oportunidades para os participantes aplicarem no dia-a-dia o que foi aprendido no programa de treinamento

Assertiva A6 - Há oportunidades para o senhor (a) aplicar, no dia-a-dia, o que foi aprendido no curso (34 respostas válidas)

Quadro 17: Avaliação da Oportunidade de Aplicação do Conhecimento por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A6 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,4 |
| Chefe de Máquinas | 4,7 |
| Imediato | 4,6 |
| Demais oficiais | 4,0 |
| Média | 4,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 18: Avaliação da Oportunidade de Aplicação do Conhecimento por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A6 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,4 |
| 6 a 10 anos | 4,0 |
| 11 a 20 anos | 5,0 |
| Mais de 21 anos | 4,4 |
| Média | 4,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

A existência de oportunidades para aplicação das competências desenvolvidas no curso foi confirmada na avaliação média (4,4) dos participantes que responderam ao questionário. Uma visão dos resultados por cargo, entretanto, mostra o grupo dos demais oficiais com uma avaliação média no nível de “Concordo”, inferior aos demais cargos. Essa avaliação pode ser entendida pelo fato de que uma boa parte dos “demais oficiais” ainda não estaria em função gerencial. Como, em boa parte, o público alvo do Curso Fator Humano e SMS são os gerentes, parece natural que os “demais oficiais” possam não perceber a existência de oportunidades de transferência de treinamento no mesmo nível dos oficiais com função de gerência.

Há outro destaque importante nessa avaliação. No caso dos grupos de oficiais com tempo de empresa na faixa dos 11 a 20 anos, obteve-se a unanimidade da avaliação “Concordo

plenamente” quanto à existência de oportunidades para aplicação do que foi aprendido no curso.

A indicação de que há oportunidades de uso a bordo dos navios das competências desenvolvidas no curso é plenamente confirmada, por unanimidade, pelos gerentes respondentes de questionários (avaliação média 5). Nas entrevistas com os gerentes também há um entendimento unânime de que há oportunidades de aplicação a bordo e isso é percebido pelos participantes. Como destaca o Gerente Operacional A, o trabalho dos gerentes a bordo é o de “gestão de pessoas”. Ele ainda descreve a complexidade do trabalho a bordo, exigindo uma atenção constante dos gerentes, revelando assim as oportunidades de uso de tudo o que é passado no curso.

Gestão de pessoas em condições, às vezes, não muito agradáveis [...] mudanças quanto ao relógio biológico, vibração, temperatura, dificuldade do equipamento, isso tudo dentro daquela equipe que é pequena [...] operação às três horas da manhã com chuva e vento [...] o curso é isso você (os gerentes de bordo) tem de perceber isso para evitar um acidente, para motivar a pessoa (os tripulantes) [...] uma pessoa com fadiga no local errado pode prejudicar a empresa inteira, gerando até acidentes. [...] Os gerentes saem do curso com essa percepção.

Para os organizadores, não há dúvidas quanto à existência de oportunidades de aplicação a bordo do que é ministrado. Entretanto, o reconhecimento das oportunidades pelos gerentes de bordo nem sempre é fácil, isto é, fazer a ligação do que foi aprendido com o dia-a-dia nos navios.

Como relata o Gerente de Treinamento, “há sempre oportunidade, mas a aplicação no dia-a-dia vai depender de vários fatores. O próprio participante pode no curso trocar experiências de práticas com outros gestores de bordo.” Há também um recurso didático para “forçar” essa ligação, que é o plano de ação que o participante estabelece para si. Esse plano tem um papel fundamental, segundo o Gerente de Treinamento, pois “se ele diz que pode fazer a mudança e

ninguém está impondo que a ação seja esta ou aquela, é por que ele acha que pode realizar aquela mudança”.

O painel de boas práticas desenvolvido durante o curso visa, no âmbito didático, trazer essas aproximações entre as competências desenvolvidas e a prática a bordo. Trata-se de um momento onde são compartilhadas experiências. Como exemplifica o Consultor A, há relatos típicos como o de “no meu navio eu já fiz isso”. Dentro desse painel, há uma dinâmica de apresentação do trabalho fruto de discussões em grupo, onde se debate as possíveis mudanças de procedimentos, instalações ou simplesmente forma de relacionamento. Ainda assim, segundo o Consultor A, alguns “não identificam muito os aspectos abstratos, alguns deles a gente percebe que saem dali sabendo como é o ser humano, mas não conseguindo entender como é que vão lidar com aquilo ali”.

Segundo o Consultor B, o reconhecimento das oportunidades dependerá muito do participante, já que se conta, muitas vezes, com gerentes com modelos mentais mecanicistas, que têm dificuldade de trabalhar o abstrato. Para esses, o reconhecimento das oportunidades de aplicação do que foi apresentado e discutido no curso torna-se uma tarefa um pouco mais difícil.

O Gerente Executivo tem uma posição mais enfática sobre a existência de oportunidades. Segundo ele, “esse curso exatamente existe para ser aplicado na prática diária [...] A aplicação é de 100%”. Em relatos variados, comenta-se que é comum, entre os participantes, a constatação de que o que é passado no curso pode ser aplicado em suas vidas particulares, tanto no ambiente familiar como nas interações sociais.

4) Pressões de tempo e de trabalho no retorno ao trabalho que podem atrapalhar a transferência de treinamento

Assertiva A7 - A carga de trabalho a bordo dos navios prejudica a aplicação das competências desenvolvidas no curso (34 respostas válidas)

Quadro 19: Avaliação do Impacto da Carga de Trabalho por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A7 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 3,8 |
| Chefe de Máquinas | 3,0 |
| Imediato | 3,6 |
| Demais oficiais | 3,3 |
| Média | 3,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 20: Avaliação do Impacto da Carga de Trabalho por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A7 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 3,8 |
| 6 a 10 anos | 3,5 |
| 11 a 20 anos | 3,3 |
| Mais de 21 anos | 3,1 |
| Média | 3,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

As avaliações resultantes dos questionários aplicados aos participantes do Curso Fator Humano e SMS mostram que há uma dispersão na avaliação do impacto da carga de trabalho a bordo em prejuízo à transferência de treinamento.

Os participantes com os cargos de comandante e imediato sinalizam para a existência desse impacto, enquanto chefes de máquinas e demais oficiais indicam uma posição de indiferença. É interessante notar que o agrupamento das respostas pelo tempo de empresa mostra que o impacto é maior quanto menor for esse tempo, sinalizando que profissionais mais antigos

parecem saber absorver a carga de trabalho existente, sem prejuízo à aplicação do que foi passado no curso.

A concordância apontada sobre o impacto da carga de trabalho, na transferência de treinamento, é reforçada numa entrevista de um participante com o cargo de comandante. Quando solicitado a indicar pontos que possam dificultar a colocação em prática do que foi visto no curso, foi relatado que as rotinas a bordo solicitam muito a atuação do comandante.

A visão dos gerentes, porém, sobre esse fator crítico é totalmente diferente. Os gerentes que responderam aos questionários por unanimidade discordaram plenamente que a carga de trabalho a bordo possa dificultar a transferência de treinamento. Nas entrevistas, entretanto, as percepções se diferenciam. Como lembra o Gerente Operacional C, o curso trata de relações interpessoais. Assim, às vezes está se falando de dar um simples cumprimento, que não toma tempo algum. Ou seja, é também uma questão de postura, de mudança de comportamento frente aos tripulantes. Por outro lado, ele reconhece que a carga de trabalho, com o aumento da burocracia, acaba gerando um aumento do estresse que pode prejudicar justamente o comportamento dos gerentes.

O Gerente Operacional A traz também a informação relevante para se entender a questão da carga de trabalho. Segundo ele, a carga de trabalho se reflete mais intensamente quando o navio está envolvido com operações mais freqüentes, que exige um maior número de tarefas e uma vigilância mais próxima aos sistemas de bordo. Nesses casos, acaba-se por aumentar as tensões entre os relacionamentos.

Essa visão também é endossada pelo Gerente Operacional B que informa, em sua entrevista, que, com viagens de curta duração, as rotinas de trabalho são pesadas, e há ainda a pressão

por alto desempenho operacional. Com isso, até mesmo a leitura de livros de reforço ao treinamento é prejudicada.

5) Mecanismos de reconhecimento associados à participação do curso.

Assertiva A8 - No Transporte Marítimo, há mecanismos de reconhecimento associados à participação no curso, tais como elogios, entrega de diplomas, registro em dossiê etc (34 respostas válidas)

Quadro 21: Avaliação da Existência de Reconhecimento para Participação por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A8 |
|-------------------|------------------------|
| Comandante | 4,0 |
| Chefe de Máquinas | 3,9 |
| Imediato | 3,8 |
| Demais oficiais | 3,9 |
| Média | 3,9 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 22: Avaliação da Existência de Reconhecimento para Participação por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A8 |
|------------------------|------------------------|
| Até 5 anos | 4,0 |
| 6 a 10 anos | 3,3 |
| 11 a 20 anos | 3,8 |
| Mais de 21 anos | 4,1 |
| Média | 3,9 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

As respostas dos questionários entregues aos participantes apontam para uma concordância quanto à existência desses mecanismos, ainda que não seja algo marcante, com a média de 3,9. É interessante notar que as repostas apresentam semelhantes níveis de avaliação para todos os cargos. Nas faixas de tempo de empresa, encontra-se a pior avaliação entre os que situam de 6 a 11 anos de vínculo empregatício com a empresa.

Os gerentes respondentes de questionários fazem uma avaliação mais positiva resultando em uma avaliação média de 4,3.

Assertiva A9 - Sua motivação para a participação no curso é reforçada pelos mecanismos de reconhecimento (33 respostas válidas e uma “Não aplicável”)

Quadro 23: Avaliação do Reconhecimento como Reforço da Motivação por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A9 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 3,4 |
| Chefe de Máquinas | 4,6 |
| Imediato | 2,6 |
| Demais oficiais | 3,7 |
| Média | 3,5 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 24: Avaliação do Reconhecimento como Reforço da Motivação por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A9 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 3,2 |
| 6 a 10 anos | 2,8 |
| 11 a 20 anos | 4,5 |
| Mais de 21 anos | 4,0 |
| Média | 3,5 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Já sobre a questão da influência que esse reconhecimento teria sobre a motivação para a participação no curso, os resultados das avaliações proporcionam uma dispersão muito grande de entendimento, com extremos de avaliação média de 4,6 — situando-se entre “concordo” e “concordo plenamente” — e 2,6 para os imediatos, caracterizando uma faixa entre “indiferente” e “discordo”.

Essa queda na avaliação é também observada pelas respostas dos gerentes ao questionário aplicado, onde a avaliação média é de 3,3. Em entrevistas, os gerentes apresentaram dificuldades em identificar os mecanismos de reconhecimento existentes e o impacto sobre a motivação dos participantes.

Ainda assim, pelas informações coletadas constata-se que um relevante reconhecimento vem com a participação do Gerente Executivo com os demais Gerentes Operacionais na abertura do Curso Fator Humano e SMS. Sem dúvida, trata-se de um reconhecimento explícito, mas que não é percebido dessa forma, pelo menos conscientemente pelos gerentes dos participantes.

6) Mecanismos de reconhecimento associados à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento

Assertiva A10 - No Transporte Marítimo, há mecanismos de reconhecimento associados à aplicação do que foi aprendido no ambiente de trabalho, tais como elogios, comunicação à gerência superior, registro em dossiês etc (34 respostas válidas)

Os resultados dos questionários dos participantes indicam uma fraca concordância quanto à existência de mecanismos de reconhecimento associados à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento, com uma avaliação média de 3,6 pontos. Ou seja, na média, os participantes estariam divididos entre a indiferença e a concordância. Os resultados agrupados por cargos, porém, indicam que os chefes de máquinas manifestaram a indiferença, com uma média de 3,1 pontos, com os comandantes, na média, manifestando a concordância.

Os resultados acima apresentam um fato interessante, uma vez que o grupo com a avaliação mais positiva no fator crítico anterior (mecanismos de reconhecimento quanto à **participação** em treinamento) foi justamente o do chefe de máquinas. Este fato pode indicar que esta categoria entende que o reconhecimento é importante, mas que não percebe retorno suficiente

da empresa com relação a este reconhecimento Essa mudança de opinião quanto à existência de mecanismos de reconhecimento à aplicação do que foi aprendido reflete na avaliação por tempo de empresa, passando, neste caso, a ser a faixa de 11 a 20 anos a de menor avaliação.

Quadro 25: Avaliação da Existência de Reconhecimento para Aplicação dos Conhecimentos por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A10 |
|-------------------|--------------------------------|
| Comandante | 3,9 |
| Chefe de Máquinas | 3,1 |
| Imediato | 3,7 |
| Demais oficiais | 3,6 |
| Média | 3,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 26: Avaliação da Existência de Reconhecimento para Aplicação dos Conhecimentos por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A10 |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Até 5 anos | 3,6 |
| 6 a 10 anos | 3,3 |
| 11 a 20 anos | 2,8 |
| Mais de 21 anos | 4,0 |
| Média | 3,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Por sua parte, os participantes entrevistados não têm uma posição comum quanto aos mecanismos. O Participante A, por exemplo, relata que o reconhecimento vem com o contato que tem com o coordenador de frota na sede, a quem se dirige com mais frequência. Esse coordenador, então, comenta sobre os assuntos diários, observando e comparando as atitudes negativas e positivas com suas melhorias decorrentes de sua participação no Curso Fator Humano e SMS.

Por parte dos gerentes respondentes de questionários, há também uma redução da concordância quanto à existência dos mecanismos em questão, com a avaliação média de 3, com uma dispersão importante: enquanto dois gerentes concordam com a existência de mecanismos de reconhecimento, o terceiro respondente discorda plenamente dessa existência.

Os relatos dos gerentes entrevistados também mostram que não há mecanismos estruturados nem sistematizados de reconhecimento dos esforços feito para colocar em prática as competências abordadas no curso. No dia-a-dia, esse reconhecimento ocorre, na opinião do Gerente Operacional C, como consequência da melhoria nos relacionamentos pessoais no trabalho, destacada no diálogo rotineiro entre os participantes e seus gerentes.

Assertiva A11 - Sua motivação para aplicar as competências aprendidas é reforçada pelos mecanismos de reconhecimento (33 respostas válidas e uma “Não aplicável”)

Quadro 27: Avaliação do Impacto do Reconhecimento na Motivação por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva A11 |
|-------------------|--------------------------------|
| Comandante | 3,7 |
| Chefe de Máquinas | 3,6 |
| Imediato | 3,1 |
| Demais oficiais | 3,8 |
| Média | 3,5 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 28: Avaliação do Impacto do Reconhecimento na Motivação por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva A11 |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Até 5 anos | 3,5 |
| 6 a 10 anos | 2,8 |
| 11 a 20 anos | 3,5 |
| Mais de 21 anos | 4,0 |
| Média | 3,5 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

A avaliação proporcionada por essa assertiva mantém-se nos níveis da anterior, com uma média de 3,5 pontos, caracterizando novamente uma dispersão nas respostas. Na avaliação dos gerentes respondentes de questionário, porém, na média dá-se uma posição de discordância (2,7) ainda com uma total dispersão: enquanto um gerente concorda, outro se mantém indiferente e o terceiro discorda plenamente.

O depoimento do Gerente Operacional A esclarece que, de fato, o reconhecimento por ter participado não existe, pelo menos de forma explícita. Quanto ao reconhecimento do esforço de ter aplicado, há o entendimento por parte desse gerente que comparações de comportamento entre os participantes acabam por existir.

7) Critérios de seleção de participantes conhecidos e aceitos

Assertiva M1 - O senhor (a) teve conhecimento prévio dos critérios de seleção dos participantes diretamente de sua gerência (34 respostas válidas)

Quadro 29: Avaliação do Conhecimento dos Critérios de Seleção por cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva M1 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 2,9 |
| Chefe de Máquinas | 2,6 |
| Imediato | 2,7 |
| Demais oficiais | 2,4 |
| Média | 2,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Essa assertiva teve a menor pontuação média da pesquisa, com 2,6 pontos, caracterizando a sua discordância. Dentro dos grupos por cargo, os demais oficiais indicaram a menor avaliação com 2,4 pontos. Por tempo de empresa, a faixa de 11 a 20 anos apresentou também a menor avaliação de todas as assertivas com 1,8 ponto, colocando a avaliação média entre “discordo” e “discordo plenamente”.

Quadro 30: Avaliação do Conhecimento dos Critérios de Seleção por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva M1 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 2,4 |
| 6 a 10 anos | 2,3 |
| 11 a 20 anos | 1,8 |
| Mais de 21 anos | 3,3 |
| Média | 2,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Nas entrevistas com os participantes, quando perguntado por que eles teriam participado do curso, a resposta típica foi porque receberam o convite para participar, com a justificativa de que todos os gerentes de bordo teriam de participar.

Na visão dos gerentes dos participantes que responderam ao questionário, apresenta-se uma média de 3 pontos com total dispersão: enquanto um gerente concorda, outro se mantém indiferente e o terceiro discorda.

Já nas entrevistas com os gerentes dos participantes, todos esclareceram que não houve explicação dos critérios de seleção, já que o curso seria compulsório para todos os gerentes de bordo. Há, entretanto, relatos informando que se explicou aos treinandos porque eles estavam participando. O depoimento de um gerente operacional mostra como isso se deu:

Eles não participaram da escolha porque simplesmente todos precisam ser treinados [...] e eles sabem disso, são comunicados. No começo (nas primeiras turmas), como o universo era muito grande, nós colocamos alguns ícones (no curso) para que a coisa dessa certo. [...] Hoje vemos o interesse de muita gente querendo fazer o curso.

Assertiva M2 - O senhor (a) concordou com sua indicação para a participação no curso (34 respostas válidas)

Quadro 31: Avaliação da Concordância com a Indicação por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva M2 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,4 |
| Chefe de Máquinas | 4,6 |
| Imediato | 4,6 |
| Demais oficiais | 4,6 |
| Média | 4,5 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 32: Avaliação da Concordância com a Indicação por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva M2 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,6 |
| 6 a 10 anos | 4,5 |
| 11 a 20 anos | 4,8 |
| Mais de 21 anos | 4,4 |
| Média | 4,5 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

As avaliações resultantes dos questionários aplicados aos participantes do curso revelaram um bom nível de concordância (4,5), denotando que a indicação dos mesmos foi amplamente aprovada. Dos 34 respondentes, apenas um indicou uma indiferença em relação a sua indicação. Os demais optaram entre concordo e concordo plenamente. Quando as respostas são agrupadas por cargo, observa-se que as avaliações médias ficaram em 4,6 pontos, à exceção do grupo “comandante” que ficou um pouco abaixo com 4,4 pontos. Quando agrupadas por tempo de empresa, a maior avaliação ficou na faixa de 11 a 20 anos (4,8) e a menor, na faixa de mais de 20 anos (4,4).

Nos relatos das entrevistas com os participantes, não se constatou nenhuma contrariedade com sua indicação para o curso, relatando, ao contrário, ter sido uma experiência muito positiva.

Essa avaliação é reforçada pelo Gerente Executivo que diz que, “de uma forma geral, todos gostaram de participar”.

Todos os gerentes de participantes que participaram da pesquisa respondendo ao questionário foram unânimes em concordar (simplesmente) com a assertiva, gerando uma avaliação média final de 4,0 pontos.

Em algumas entrevistas, um fato importante citado foi o de que os tripulantes, em geral, gostam de fazer curso quando estão desembarcados, pois isso retardaria o retorno para bordo dos navios, aumentando o seu período em terra. Por isso, muitos considerariam a indicação para participação em curso como um prêmio. A realização de cursos a bordo, por outro lado, apesar de didaticamente ser mais aconselhados, sofrem algumas resistências, pois eles acabariam por tomar o tempo livre dos tripulantes.

8) Percepção da relevância e dos benefícios do treinamento pelos participantes.

Assertiva M3 - O senhor (a) considerou o curso relevante para o seu desempenho profissional (33 respostas válidas e uma “Não aplicável”)

Quadro 33: Avaliação da Relevância do Treinamento para o Desempenho por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva M3 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,6 |
| Chefe de Máquinas | 4,9 |
| Imediato | 4,6 |
| Demais oficiais | 4,7 |
| Média | 4,7 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 34: Avaliação da Relevância do Treinamento para o Desempenho por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva M3 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,7 |
| 6 a 10 anos | 4,8 |
| 11 a 20 anos | 5,0 |
| Mais de 21 anos | 4,5 |
| Média | 4,7 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

A avaliação média para essa assertiva obteve o maior nível de concordância em toda a pesquisa, ficando em 4,7 pontos. No agrupamento por cargos, tem-se, no caso dos chefes de máquinas, a quase unanimidade com 4,9 pontos. Quando agrupado por tempo de empresa, obtém-se a unanimidade com a concordância plena (5 pontos). Ainda que elevada, a avaliação média dos participantes com tempo de empresa maior que 21 anos, ficou em 4,5 pontos.

Os gerentes que responderam ao questionário igualmente tiveram um elevado nível de concordância com a assertiva, indicando uma avaliação média de 4,7 pontos. Na avaliação dos gerentes entrevistados, alguns aspectos pesam para a percepção pelos participantes da relevância do curso para suas carreiras. Talvez o de maior impacto seja o evento de abertura do curso com a participação do Gerente Executivo, todos os gerentes operacionais e alguns convidados. Após a abertura formal do curso pelo Gerente Executivo, todos os gerentes operacionais se manifestam, incentivando todos os participantes a terem o máximo de aproveitamento durante o curso, participando, refletindo, debatendo etc.

Ao final do curso, esse grupo volta para fazer a cerimônia de encerramento. Nesses momentos, todos os participantes relatam como eles enxergaram o curso e de que forma passaram a entender a atuação deles como gerentes. Os entrevistados citam que, em alguns

casos, há depoimentos surpreendentes de participantes que, como gerentes a bordo, têm a imagem de gestores que valorizam conceitos ultrapassados de gestão de pessoas.

Os gerentes também comentaram que são “cobrados” pelos participantes de suas gerências quando, por um motivo relevante, não podem participar dos eventos de início e encerramento do curso. Uma prática relatada pelo Gerente Operacional A vale a pena ser mencionada como um instrumento de reforço para a relevância do curso. Segundo esse gerente, nos seus contatos frequentes com os gestores de bordo, ele utiliza os conceitos passados no curso para fazer uma análise crítica dos acontecimentos cotidianos, reforçando assim a relevância que o curso tem para a postura desejada pela empresa.

Assertiva M4 - O senhor (a) reconheceu os benefícios do curso para o desempenho profissional (34 respostas válidas)

Quadro 35: Avaliação do Reconhecimento dos Benefícios do Treinamento por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva M4 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,3 |
| Chefe de Máquinas | 4,9 |
| Imediato | 4,4 |
| Demais oficiais | 4,8 |
| Média | 4,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

A avaliação proporcionada pelos participantes que responderam ao questionário tem níveis de concordância muito semelhante à assertiva anterior, ficando com a pontuação média de 4,6 pontos (contra 4,7 pontos da assertiva M3). Repete-se, inclusive, a maior avaliação do grupo dos chefes de máquinas e da unanimidade dos respondentes na faixa de 11 a 20 anos de tempo de empresa.

Quadro 36: Avaliação do Reconhecimento dos Benefícios do Treinamento por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva M4 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,6 |
| 6 a 10 anos | 4,5 |
| 11 a 20 anos | 5,0 |
| Mais de 21 anos | 4,5 |
| Média | 4,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Em depoimentos dos participantes, percebe-se a importância dada ao curso e de que forma ele pode influenciar positivamente suas atuações a bordo dos navios, como se vê, a seguir, no depoimento do Participante A:

O que eu mais observei no curso é a questão de você passar para a sua tripulação, para as pessoas que estão trabalhando com você, uma tranquilidade, uma maneira de trabalhar mais tranqüila [...] Eu mudei algumas coisas na minha maneira de ser a bordo, na maneira de pedir as coisas, mandar. Isso aí para mim, esse curso foi fundamental. [...] A maneira de você chegar para uma pessoa, para um subordinado, que solicita, pede. Ainda mais para a nossa situação em que a gente passa 35 dias navegando, em alto mar, sem ver terra. É uma coisa estressante. Chega uma determinada hora, um estágio em nosso embarque, em que as pessoas estão em um nível altíssimo de estresse. [...] Então você tem de ter um jogo de cintura.

Para os gerentes dos participantes, os resultados da avaliação apresentada com os questionários repetem os da assertiva M3. Nas entrevistas, os gerentes relatam que são raros os casos de participantes que não manifestam satisfação por terem participado do curso. Além disso, o reconhecimento dos benefícios vem com a mudança de atitude experimentada, pelo menos, logo após o curso. No entender dos gerentes entrevistados, os depoimentos dados pelos participantes, no fechamento do curso, retratam o reconhecimento dos benefícios que o que foi passado no curso pode lhes trazer na vida cotidiana a bordo dos navios.

O Gerente Operacional C, no intuito de exemplificar os benefícios que o Curso Fator Humano proporcionou aos gestores de bordo, cita como exemplo o relato de um comandante que

percebeu os benefícios do curso e acabou por alterar seu comportamento no trato com os seus subordinados.

Tem uns casos bem emblemáticos. Nós tínhamos um comandante bem complicado. Ele era totalmente repulsivo a qualquer tipo de iniciativa nessa linha de mudança de comportamento. E a gente investiu (nele), pediu para ele fazer (o curso) [...] E a gente viu que ele conseguiu mudar bastante o perfil dele. Antigamente a gente tinha uma tripulação que não ficava a bordo. Ele tinha um problema de que nada servia (para ele), ninguém era bom, e hoje ele tem uma tripulação bem alinhada com ele, as pessoas não querem sair do navio dele, ele pessoalmente reconhece que mudou bastante. [...] É um “troço” que deu resultado, num cara de vinte, trinta e poucos anos de empresa, considerado, vamos dizer assim, “irrecuperável”. [...] Não só ele (consegui). Pessoas que já tinham muito essa agregação (a bordo) [...] conseguiram ainda mais trazer a tripulação para o seu lado.

9) Motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas

Assertiva M5 - De modo geral, o senhor(a) se sente mais motivado a participar de treinamentos que possam ter uma aplicação direta (34 respostas válidas)

Quadro 37: Avaliação da Motivação Pessoal para Participar do Treinamento por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva M5 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,3 |
| Chefe de Máquinas | 4,4 |
| Imediato | 4,3 |
| Demais oficiais | 4,6 |
| Média | 4,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Para essa assertiva, a consolidação das respostas aos questionários indica que os participantes sentem-se mais motivados quando participam de treinamentos que possam ser aplicados imediatamente quando voltam para seus ambientes de trabalho a bordo dos navios. A avaliação média totalizou 4,4 pontos com razoável concentração das respostas em torno da média.

Quadro 38: Avaliação da Motivação Pessoal para Participar do Treinamento por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva M5 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,3 |
| 6 a 10 anos | 4,5 |
| 11 a 20 anos | 4,3 |
| Mais de 21 anos | 4,5 |
| Média | 4,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Assertiva M6 - Em seu entendimento, as competências abordadas, no Curso Fator Humano e SMS, são de aplicação direta em seu ambiente de trabalho (34 respostas válidas)

Quadro 39: Avaliação da Aplicabilidade do Treinamento por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva M6 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,6 |
| Chefe de Máquinas | 4,9 |
| Imediato | 4,4 |
| Demais oficiais | 4,6 |
| Média | 4,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 40: Avaliação da Aplicabilidade do Treinamento por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva M6 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,4 |
| 6 a 10 anos | 4,5 |
| 11 a 20 anos | 4,8 |
| Mais de 21 anos | 4,8 |
| Média | 4,6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Para a segunda assertiva que investiga a motivação dos participantes para engajamento no curso, obtém-se uma avaliação média ligeiramente superior (4,6 pontos) à assertiva anterior

(4,4 pontos), caracterizando uma concordância entre os níveis “concordo” e “concordo plenamente”. O destaque, nessa avaliação, vem com o grupo de chefes de máquinas apontando uma quase unanimidade à concordância plena, com a avaliação média de 4,9 pontos.

Dos questionários aplicados aos gerentes, onde se procurou verificar suas opiniões sobre se “a motivação do participante é fundamental para o seu engajamento no treinamento” e se “a motivação do participante é fundamental para a posterior aplicação das competências desenvolvidas”, os resultados foram de concordância (4,3 pontos) e concordância plena (5,0 pontos), respectivamente.

10) Mecanismo que favoreça o autoconhecimento como base para o processo de mudança individual

Assertiva P1 - O instrumento de autoconhecimento utilizado no curso (avaliação MBTI®) efetivamente auxiliou-o a rever comportamentos (34 respostas válidas)

Quadro 41: Avaliação da Importância do Autoconhecimento por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva P1 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,4 |
| Chefe de Máquinas | 4,4 |
| Imediato | 4,1 |
| Demais oficiais | 4,3 |
| Média | 4,3 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Na avaliação média dos participantes que responderam ao questionário, o uso do indicador de tipo psicológico tipo MBTI® como instrumento de autoconhecimento os auxiliou a rever seus comportamentos. Os resultados apontem a avaliação média de 4,3 pontos, com as respostas concentrando-se em torno da média das avaliações. O grupo dos respondentes com o cargo de

imediatamente apresentou a menor média com 4,1 pontos e os com tempo de empresa entre 6 a 10 anos com 4,0 pontos médios.

Quadro 42: Avaliação da Importância do Autoconhecimento por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva P1 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,5 |
| 6 a 10 anos | 4,0 |
| 11 a 20 anos | 4,5 |
| Mais de 21 anos | 4,3 |
| Média | 4,3 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

As entrevistas realizadas com os participantes revelam igualmente uma aprovação ao uso do instrumento e seu diagnóstico, ainda que não concordem integralmente com os resultados apontados. O depoimento abaixo mostra o exemplo de uma opinião de um participante sobre o instrumento MBTI®:

O curso causa o primeiro choque, o primeiro impacto no tripulante, justamente quando você preenche aquele formulário MBTI® [...] quando o cara está respondendo, ele diz: 'olha só que besteira'. Mas (ele) toma o maior choque quando ele chega lá (no curso) e vê o resultado. [...] Muitas vezes ele fica alegre porque ele está conseguindo descobrir os seus defeitos na frente de todo o mundo e (ele) não deixou de ser imediato, comandante, chefe e homem, entendeu? E ele comenta ali com os outros: 'é mesmo, eu sou assim'. O brilho nos olhos começa a aparecer.

Os próprios organizadores do curso, responsáveis pela adoção desse instrumento, comentam que o indicador de tipo psicológico é importante, pois, normalmente, as pessoas são muito técnicas e há poucas oportunidades de refletir sobre elas mesmas. Após a divulgação dos diagnósticos individuais, durante o curso, os instrutores provocam a situação onde eles vêm ser necessário sair desse estado atual, para níveis mais elevados como gestores de pessoas, segundo explicações fornecidas pelo Consultor B.

11) Estrutura física adequada para a realização do treinamento

Assertiva P2 - As instalações e demais condições físicas de realização do curso mostram-se muito importantes para o processo de aprendizagem (34 respostas válidas)

Quadro 43: Avaliação da Importância da Estrutura Física por cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva P2 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,4 |
| Chefe de Máquinas | 4,7 |
| Imediato | 4,1 |
| Demais oficiais | 4,4 |
| Média | 4,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 44: Avaliação da Importância da Estrutura Física por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva P2 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,4 |
| 6 a 10 anos | 4,2 |
| 11 a 20 anos | 4,8 |
| Mais de 21 anos | 4,4 |
| Média | 4,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Os questionários preenchidos pelos participantes do curso mostram que eles concordam (avaliação média de 4,4 pontos) com a importância de adequadas condições físicas utilizadas pelo curso para o processo de aprendizagem, apresentando, porém, algum nível de dispersão. O grupo de imediatos deu menos importância à questão (4,1 pontos), enquanto os chefes de máquinas, com avaliação média de 4,7 pontos, manifestaram-se com o maior nível de concordância.

Assertiva P3 - As instalações e demais condições físicas de realização do curso atenderam às exigências do curso (34 respostas válidas)

Quadro 45: Avaliação das Instalações por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva P3 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 4,3 |
| Chefe de Máquinas | 4,3 |
| Imediato | 4,2 |
| Demais oficiais | 4,4 |
| Média | 4,3 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 46: Avaliação das Instalações por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva P3 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 4,4 |
| 6 a 10 anos | 4,2 |
| 11 a 20 anos | 4,5 |
| Mais de 21 anos | 4,3 |
| Média | 4,3 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Já a avaliação sobre se as instalações utilizadas pelo Curso Fator Humano e SMS foram adequadas, a avaliação média ficou um décimo de ponto abaixo da avaliação da importância, caracterizando uma avaliação intermediária entre a concordância simples e plena. Nesse caso, as respostas concentraram-se próximas à média.

Nas entrevistas realizadas com os participantes, não se verificou uma preocupação excessiva com a questão, apenas a concordância que a experiência que tiveram foi positiva.

Por parte dos organizadores, percebe-se igual posicionamento quanto ao tema, revelando-se que o assunto é importante, mas tem sua limitação. Ainda mais, as eventuais deficiências podem ser facilmente compensadas pela forma com que se conduz o curso.

12) Reforço de treinamento no retorno ao local de trabalho

Assertiva: P4 - No retorno as suas atividades a bordo dos navios, o senhor (a) tomou parte de outras atividades de treinamento nos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso (33 respostas válidas e uma “Não aplicável”)

Quadro 47: Avaliação da Existência de Reforço por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva P4 |
|-------------------|------------------------|
| Comandante | 4,1 |
| Chefe de Máquinas | 3,3 |
| Imediato | 3,1 |
| Demais oficiais | 3,0 |
| Média | 3,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 48: Avaliação da Existência de Reforço por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva P4 |
|------------------------|------------------------|
| Até 5 anos | 3,4 |
| 6 a 10 anos | 2,4 |
| 11 a 20 anos | 3,5 |
| Mais de 21 anos | 3,8 |
| Média | 3,4 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

As respostas ao questionário aplicado aos participantes, uma vez consolidadas, mostraram uma avaliação média de 3,4 pontos, caracterizando posicionamento mediano entre a indiferença e a concordância simples, com uma dispersão nas respostas quando analisadas por cargo e tempo de empresa. Os participantes com o cargo de comandante tiveram uma avaliação média de 4,1 pontos, confrontando com os demais grupos, que variaram entre 3,3 pontos (chefe de máquinas) e 3,0 pontos, caracterizando a indiferença pelos demais oficiais.

Quando os resultados são vistos pelo tempo de empresa, os grupos com mais de 21 apontam com uma avaliação média de 3,8 pontos, enquanto que aqueles com que ingressaram na empresa entre seis a dez anos avaliaram, na média, com 2,4 pontos. Nas entrevistas os participantes apontam para o fato de que não percebem atividades de reforço ao treinamento.

Assertiva P5 - Caso tenha ocorrido, esse reforço de treinamento mostrou-se de grande importância para garantir a aplicação das competências desenvolvidas (26 respostas válidas e oito “Não aplicável”)

Quadro 49: Avaliação da Importância do Reforço de Treinamento por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva P5 |
|-------------------|-------------------------------|
| Comandante | 3,9 |
| Chefe de Máquinas | 3,1 |
| Imediato | 3,5 |
| Demais oficiais | 3,4 |
| Média | 3,5 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 50: Avaliação da Importância do Reforço de Treinamento por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva P5 |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Até 5 anos | 3,7 |
| 6 a 10 anos | 3,0 |
| 11 a 20 anos | 3,3 |
| Mais de 21 anos | 3,5 |
| Média | 3,5 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Nessa avaliação, verificou-se a maior quantidade (oito) de respostas “não aplicável”, o que, de certa forma, serve para reforçar o nível baixo de concordância à assertiva anterior. Os participantes que se manifestaram em relação à assertiva, ficaram com uma avaliação média de 3,5 pontos. Quando se observam os resultados por agrupamento de cargo, por outro lado, constata que, enquanto os respondentes comandantes concordaram com a importância do

reforço do treinamento para a aplicação das competências abordadas no curso, os chefes de máquinas, preferiram manifestar uma indiferença à questão, o mesmo ocorrendo com os participantes que têm entre seis a dez anos de empresa.

Já as entrevistas realizadas com os participantes revelaram que há a necessidade de reforço, mas reconhecem que, pela natureza das rotinas desenvolvidas a bordo, o treinamento no local de trabalho exige uma disciplina e agendamento muitas vezes difíceis de serem equacionadas. O relato do Participante C abaixo é esclarecedor quanto à importância do reforço de treinamento.

Precisa ter reforço, porque você aprende as coisas e quando vem para bordo entra em choque e aí para não ter problemas, você começa a renegar o que aprendeu lá. Seria importante ter um treinamento para o gestor quando vai assumir a função, algum treinamento gerencial para preparar os gerentes de bordo a lidar com as pessoas.

Os questionários respondidos pelos gerentes indicam que não houve, pelo menos de forma estruturada, um reforço de treinamento para os participantes. A avaliação média ficou em 2,3 pontos. Sobre a assertiva “caso tenha ocorrido, esse reforço de treinamento mostrou-se de grande importância para garantir a aplicação das competências desenvolvidas”, as repostas novamente apontam para uma discordância, com uma média de 2,5 pontos. Um respondente considerou a assertiva não aplicável.

Quando entrevistados, os gerentes reconhecem a importância do reforço de treinamento, para evitar a “recaída”, termo que utilizam para caracterizar o comportamento daqueles tripulantes que, no retorno a bordo, num primeiro momento, passam a adotar atitudes alinhadas ao que é passado no curso, mas que, com o tempo, voltam ao padrão de comportamento anterior a sua participação no curso.

Alem disso, nota-se que os gerentes têm entendimentos diferentes do que poderia ser considerado um reforço de treinamento. É o caso da leitura incentivada de livros, que para uns pode representar um mecanismo de apoio importante, mas que para outros gerentes, trata-se de um método ineficaz, pois reforça outro fator crítico, o de excesso de carga de trabalho a bordo dos navios.

Um reforço de treinamento que merece destaque é citado pelo Gerente Operacional A, que esclarece que, periodicamente, pelo menos uma vez a cada semestre, é trazido para gerência um gerente de bordo para conversar sobre a necessidade de melhoria dos relacionamentos, e desenvolvimento de liderança.

Para os organizadores e instrutores do curso, a etapa de acompanhamento, uma espécie de aconselhamento (*coaching*), prevista para alguns participantes, exerce esse papel de reforço. O problema é que não está previsto para todos. Além disso, há também o entendimento de que a leitura de livros, ainda que ajude, não pode ser considerada um reforço do treinamento. Para assim ser considerada, a leitura de livros deveria fazer parte do planejamento do curso e seus conteúdos devem estar alinhados com o que se pretende mudar.

13) Autonomia dos participantes para efetuar as mudanças com a transferência de treinamento

Assertiva SG1 - De modo geral, o senhor(a) tem autonomia para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso em seu local de trabalho (34 respostas válidas)

Pelos participantes respondentes ao questionário, a avaliação média de 4,1 pontos, indica uma concordância simples à existência da autonomia, sendo maior para os comandantes (4,4 pontos) e menor para os demais oficiais, com 3,8 pontos. Quando se agrupa as respostas por tempo de empresa, o grupo que manifesta maior autonomia é o dos que têm mais de 21 anos

de empresa. Curiosamente, os que ingressaram em até cinco anos têm a segunda maior avaliação com 4,1 pontos.

Quadro 51: Avaliação de Autonomia para Aplicar Conhecimentos por cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva SG1 |
|-------------------|--------------------------------|
| Comandante | 4,4 |
| Chefe de Máquinas | 4,1 |
| Imediato | 4,1 |
| Demais oficiais | 3,8 |
| Média | 4,1 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 52: : Avaliação de Autonomia para Aplicar Conhecimentos por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva SG1 |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Até 5 anos | 4,1 |
| 6 a 10 anos | 3,8 |
| 11 a 20 anos | 4,0 |
| Mais de 21 anos | 4,3 |
| Média | 4,1 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

O perfil de resposta obtido com os questionários aplicados aos participantes é, de certa forma, confirmado com as entrevistas quando os ocupantes de cargo de comandante afirmam terem autonomia , enquanto o participante no cargo de imediato afirma que não.

Os gerentes consultados, mediante o preenchimento de questionário, julgam que os participantes do curso gozam de autonomia para aplicar o que foi abordado no curso. A avaliação média ficou em 4,3 pontos. Esse entendimento é confirmado pelas entrevistas, onde todos os gerentes julgam que há autonomia necessária, especialmente os comandantes.

O Gerente Executivo entende igualmente que os participantes, notadamente os gerentes de bordo, tem plena autonomia para aplicar o que foi aprendido no curso. Segundo esse gerente, “não há como pensar de outra forma, pois o responsável pelo trabalho deve ter essa autonomia e visão de liderança. [...] Não tem jeito, quem vai cuidar daqueles 26 é ele (comandante)”.

14) Apoio dado pelos gerentes para aplicação das competências adquiridas

Assertiva SG2 - O senhor(a) recebeu apoio de seus gerentes de bordo (ou da Sede, no caso dos comandantes) para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso (34 respostas válidas)

Quadro 53: Avaliação da Existência de Apoio Gerencial por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva SG2 |
|-------------------|--------------------------------|
| Comandante | 4,1 |
| Chefe de Máquinas | 3,7 |
| Imediato | 3,7 |
| Demais oficiais | 3,4 |
| Média | 3,7 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Quadro 54: Avaliação da Existência de Apoio Gerencial por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva SG2 |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Até 5 anos | 3,8 |
| 6 a 10 anos | 2,8 |
| 11 a 20 anos | 3,0 |
| Mais de 21 anos | 4,3 |
| Média | 3,7 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

As avaliações obtidas com as respostas de questionários respondidos pelos participantes indicam que não há uma concordância clara sobre o apoio recebido de seus gerentes para aplicação das competências adquiridas no curso. Com a avaliação média em 3,7 pontos, ao se

observar os resultados agrupados por cargo, verifica-se que, enquanto os comandantes reconhecem o apoio recebido (4,1 pontos), a avaliação dos demais oficiais aproxima-se da indiferença.

Ao se agrupar os resultados por tempo de empresa, verifica-se que as melhores avaliações acontecem nas faixas de menor (até cinco anos) e maior tempo (mais que 21 anos), com 3,8 e 4,3 pontos, respectivamente. Nas demais faixas os resultados apontam para uma indiferença em relação à avaliação do apoio gerencial.

Assertiva SG3 - Caso tenha existido, esse apoio mostrou-se de grande importância para a aplicação das competências desenvolvidas no curso (29 respostas válidas e cinco “Não aplicável”)

Quadro 55: Avaliação da Importância do Apoio Gerencial por Cargo

| Cargo | Avaliação Assertiva SG3 |
|-------------------|--------------------------------|
| Comandante | 4,3 |
| Chefe de Máquinas | 4,0 |
| Imediato | 4,1 |
| Demais oficiais | 4,0 |
| Média | 4,1 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Com quatro respostas “não aplicável”, os resultados para a avaliação de “grande importância” para o apoio gerencial apontam para uma concordância simples. Para essa assertiva, há uma concentração nas respostas dos participantes quando agrupados por cargos. Os resultados das respostas reunidas nas faixas de tempo de empresa, a dispersão segue o padrão da assertiva anterior. Os participantes entrevistados informaram ter recebido apoio, mas houve ressalva de que esse apoio depende exclusivamente do gerente, não sendo uma unanimidade.

Quadro 56: Avaliação da Importância do Apoio Gerencial por Tempo de Empresa

| Tempo de empresa (ano) | Avaliação Assertiva SG3 |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Até 5 anos | 4,3 |
| 6 a 10 anos | 3,3 |
| 11 a 20 anos | 3,5 |
| Mais de 21 anos | 4,5 |
| Média | 4,1 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

Os gerentes que responderam aos questionários concordaram unanimemente com a existência do apoio — avaliação média de 4,0 — e igualmente reconheceram que esse apoio é importante, com a avaliação média de 4,3 pontos. Para os gerentes entrevistados, o apoio existe e, em alguns casos ele é explícito. Entretanto, não se percebe uma uniformidade como esse apoio ocorre, valendo-se o gerente de sua forma de atuar e de se relacionar com os gerentes de bordo. Na avaliação do Gerente Executivo, o suporte que deve ser dado aos gestores para a mudança para uma nova forma de gerir as pessoas deve ser total.

Objetivos do Curso Fator Humano e SMS e Competências Desenvolvidas

Uma das questões abertas inserida nos questionários dos participantes buscou levantar o entendimento desse grupo de interesse quanto às principais competências abordadas no Curso Fator Humano e SMS. O objetivo desse levantamento foi verificar se havia uma uniformidade de entendimento quanto aos objetivos do curso e competências desenvolvidas pelos participantes.

Os objetivos específicos identificados para o curso, segundo informações extraídas da apostila de treinamento, brochura informativa, apresentações e as entrevistas realizadas, puderam ser agrupados em: (1) mudança de comportamento gerencial para uma abordagem mais holística,

(2) melhoria no desempenho em questões de saúde, meio ambiente e segurança e (3) melhoria no relacionamento entre gestores e empregados. Vale notar que, dos três objetivos comuns identificados, dois deles dizem respeito à questão da qualidade das interações humanas e um trabalha com a questão do resultado em SMS.

O objetivo geral do curso, descrito no item 4.2, é o de promover mudanças comportamentais significativas dos gestores de bordo, de modo a melhorar o gerenciamento do fator humano nos navios e a construir melhorias no ambiente de trabalho que possibilitem maior bem-estar da tripulação, melhoria na qualidade de vida, maior comprometimento com a empresa e melhoria nos resultados da ambiência organizacional e de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS).

Quanto às competências abordadas no curso, a coleta de dados, incluindo a apostila do treinamento e entrevistas com os organizadores/instrutores, indica as seguintes competências: (1) autoconhecimento, (2) comprometimento com resultados, (3) ética, (4) liderança, (5) relacionamento interpessoal, (6) resiliência e (7) visão holística. A brochura descritiva do programa, entretanto, apresenta as seguintes competências: (1) trabalho em equipe, (2) liderança e (3) aprendizagem contínua. Na entrevista com o patrocinador, a competência indicada foi o trabalho em equipe.

Nos questionários enviados aos participantes, uma das questões abertas buscava levantar as principais competências desenvolvidas no Curso Fator Humano e SMS. Dos 34 questionários recebidos, foram levantados 88 comentários que puderam ser classificados em 14 competências, sendo que quatro deles não puderam ser classificados como competências. É interessante observar que cerca de 70% dos comentários se concentram em sete competências, conforme mostrado no Quadro 57. Na coluna “Competência Organizador”, são marcadas as

competências indicadas pelos organizadores e que fazem parte das competências abordadas no curso.

Quadro 57: Lista de Competências Indicadas pelos Participantes

| Ordem | Competências Levantadas | Quant. | % | % Acumul. | Competência Organizador |
|-------|-------------------------------|--------|-------|-----------|-------------------------|
| 1 | Relacionamento interpessoal | 11 | 12,5 | 12,5 | Sim |
| 2 | Autoconhecimento | 10 | 11,4 | 23,9 | Sim |
| 3 | Desenvolvimento pessoal | 9 | 10,2 | 34,1 | |
| 4 | SMS | 9 | 10,2 | 44,3 | |
| 5 | Visão holística | 9 | 10,2 | 54,6 | Sim |
| 6 | Desenvolvimento emocional | 7 | 8,0 | 62,5 | |
| 7 | Liderança | 7 | 8,0 | 70,5 | Sim |
| 8 | Gestão de Pessoas | 5 | 5,7 | 76,1 | |
| 9 | Comprometimento com resultado | 5 | 5,7 | 81,8 | Sim |
| 10 | Comunicação | 3 | 3,4 | 85,2 | |
| 11 | Gestão do ambiente | 3 | 3,4 | 88,6 | |
| 12 | Trabalho em equipe | 3 | 3,4 | 92,0 | |
| 13 | Flexibilidade | 2 | 2,3 | 94,3 | |
| 14 | Não aplicável | 4 | 4,6 | 98,9 | |
| 15 | Reconhecimento | 1 | 1,1 | 100,0 | |
| | Total | 88 | 100,0 | | |

Fonte: dados da pesquisa.

Fatores críticos identificados pelos grupos de interesse

Por fim, foram computados os resultados das respostas à pergunta aberta sobre outros elementos críticos para a transferência de treinamento. Dos 34 questionários respondidos, foram apresentados 21 comentários classificados em 16 categorias, sendo que cinco destas já são percebidas como competências que estão sendo desenvolvidas: (1) aspectos emocionais, (2) autoconhecimento, (3) desenvolvimento pessoal, (4) relacionamento interpessoal e (5) visão holística.

Os 11 elementos críticos identificados restantes são: (1) desenvolvimento de criatividade, (2) adequação da cultura, (3) aumentar satisfação do pessoal, (4) condições de vida a bordo, (5)

falta de tempo, (6) impessoalidade, (7) inadequação de período e local de realização do curso, (8) material didático, (9) modelo gerencial, (10) peso das atribuições cotidianas e (11) troca de experiência.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados apresentados na seção anterior inicia-se a partir dos fatores críticos da categoria **ambiente** com a discussão dos resultados referentes aos relacionados à ambiência favorável ao aprendizado, apoio dos pares, oportunidade de uso, pressões de tempo e trabalho e mecanismos de reconhecimento.

1 Ambiente favorável à aprendizagem de novas competências

Na investigação desse fator crítico, a partir dos resultados apresentados, percebe-se que os profissionais com maior posição hierárquica tendem a concordar de maneira mais acentuada com as assertivas que investigam este elemento.

Considerando que os ocupantes dos cargos de comandante e chefe de máquinas são os principais gerentes de bordo e possuem contato direto com as respectivas gerências operacionais na sede da empresa, as respostas podem estar relacionadas à avaliação destes dois postos com relação à atuação dos seus gestores que estão em terra. Outra leitura possível é a de que a assertiva fala dos gestores de bordo e os comandantes e chefes de máquinas neste momento estariam avaliando a própria atuação.

Neste caso, a avaliação dos demais cargos estaria relacionada à atuação destas duas categorias, comandantes e chefes de máquinas, e por isso, o resultado estaria mais alinhado com o resultado médio (3,8) da assertiva que verifica a ambiência a bordo (A2). Se esta

inferência for verdadeira, pode-se perguntar como a liderança de bordo está transmitindo o incentivo recebido de seus próprios gestores de terra para que a tripulação participe em treinamentos.

É ainda interessante observar que os gerentes de terra identificam que este incentivo já está presente e que, apesar da ligeira queda nas médias de acordo com a posição hierárquica, o resultado final é de tendência à concordância com a assertiva.

Como recomendação, pode-se sugerir que os gestores de terra observem mais atentamente a atuação dos gestores de bordo quanto ao incentivo para participação em treinamentos a partir do aprofundamento deste estudo e assim seja estabelecida uma estratégia de atuação mais direta junto aos gestores de bordo.

2 Apoio dos colegas (pares) à participação no programa de treinamento e a aplicação das competências adquiridas em seu ambiente de trabalho

Os resultados referentes ao segundo fator crítico indicam de que não há evidências da existência de incentivo dos pares para que os respondentes participassem dos treinamentos. As entrevistas com os participantes confirmaram que não houve esse apoio e o depoimento feito por um participante esclarece que o convite para a participação do curso é feito com o tripulante estando em repouso, ou seja, fora de seu ambiente de trabalho. Com isso, de fato, torna-se difícil, de forma mais ampla, ocorrer esse apoio, já que o participante não terá contato com os seus pares até o seu retorno ao ambiente de trabalho após a participação no curso.

Mesmo com a informação que sinaliza a distância entre o participante e os pares no momento da convocação, o incentivo, quando percebido é considerado indiferente, tendendo a

importante (3,8). Este resultado mostra que não existem, no caso em estudo, evidências claras de que haja o incentivo dos pares para engajamento no curso por parte dos participantes. A justificativa está associada ao fato de que, quando o tripulante é convocado, ele está de repouso.

Observa-se também que a concordância com a assertiva sobre o apoio dos pares à aplicação do que foi passado no curso apresenta grande dispersão, variando entre 3,1 e 4,0 quando analisado por cargo e de 3,0 a 3,9 no resultado por tempo de empresa.

Neste caso, não há evidência clara de que esse apoio esteja presente, o que leva à recomendação de que haja a atuação gerencial no sentido de investigar as causas dessa falta de apoio. Sugere-se também que se discuta, principalmente a bordo dos navios, a importância do Curso Fator Humano e SMS. Como recomendação adicional, dá-se a sugestão de se que associe o Programa Fator Humano a algum programa de gestão de mudança mais amplo na organização.

3 Oportunidades para os participantes aplicarem no dia-a-dia o que foi aprendido no programa de treinamento

Há evidências de que as oportunidades de aplicação do que foi aprendido foram percebidas pelos participantes. Em boa parte, deve-se creditar a essa percepção a forma como foi estruturado o curso, que utiliza mecanismos didáticos como o filme *Um olhar na realidade a bordo*, a *carta de compromisso*, o painel de boas práticas etc.

A percepção da existência das oportunidades, porém, não é uniforme para todos os cargos, o que pode estar relacionado ao fato do curso ter sido criado tendo como público alvo os comandantes, chefes de máquinas e imediatos. Com o passar dos anos, foram agregados

outros públicos, e, por isso, sugere-se que a forma de conduzir o curso considere todos os cargos e faixas de tempo de empresa. Outra recomendação é a de trabalhar com os gerentes de terra de forma a facilitar que este grupo perceba a diversidade atual do público alvo do curso.

4 Pressões de tempo e de trabalho

Nos resultados relacionados ao fator crítico associado às pressões de tempo e de carga de trabalho, há evidências da existência desta barreira, ainda que de forma mais branda (3,4). Identifica-se que, para os dois cargos responsáveis pela navegação e operação de carga e descarga, comandante e imediato, há uma sinalização de um impacto maior da pressão de tempo e carga de trabalho sobre a transferência de treinamento.

Como o curso tem como objetivo trabalhar a gestão das pessoas, poder-se-ia perguntar como está a diferença de carga de trabalho e pressão por resultados entre os profissionais que trabalham na navegação e nas máquinas, já que o resultado do chefe de máquinas foi de indiferença (3,0). Como recomendação, tendo por base a colocação do Gerente Operacional B, sugere-se que seja fortalecida, no curso, a capacidade de trabalhar sob a pressão por resultados.

5 Mecanismos de reconhecimento associados à participação do curso

Os resultados associados ao fator crítico em questão apontam para a percepção da existência desses mecanismos de reconhecimento à participação no curso, ainda que apresente um razoável grau de dispersão nas respostas. Há dois pontos que devem ser destacados nessa avaliação. Primeiramente, a informação passada por diversos entrevistados de que a participação em treinamentos realizados fora do período de embarque é considerada por muitos um prêmio, já que retardam o seu reembarque. Outro ponto importante é a presença

maciça do corpo gerencial nos eventos de abertura e encerramento do curso e também a atuação de alguns gerentes como palestrantes no curso.

Entretanto, como muitos dos mecanismos de reconhecimento comumente utilizados pelos gerentes não tem um caráter sistemático, acaba-se por encontrar a dispersão desse reconhecimento pelos participantes. Assim, sugere-se que seja discutida com os gerentes envolvidos no programa, inclusive de bordo, a utilização mais sistemática dos mecanismos de reconhecimento, tais como elogios e registro em dossiês.

6 Mecanismos de reconhecimento associados à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento

Finalizando a categoria ambiente e constatada a dispersão nas avaliações pelos participantes, concluiu-se que não houve evidências de que haja sistematicamente manifestações de reconhecimento à aplicação das competências por parte dos gerentes dos participantes. Assim, constatou-se que existe ainda uma lacuna formada pela inexistência de ações de reconhecimento que poderiam ser ocupada pela divulgação das práticas de reconhecimento existentes, especialmente para os profissionais com mais de 11 anos de empresa (2,8) e para os chefes de máquinas (3,1).

Outra observação interessante vem com o resultado das avaliações feitas pelos chefes de máquinas que mostra indiferença com relação à existência de mecanismos de reconhecimento da aplicação das competências (3,1), mas concorda que existem mecanismos de reconhecimento para a participação nos treinamentos (3,9). Em outras palavras, o profissional é reconhecido por participar do treinamento, mas não por aplicar o que aprendeu na avaliação desta categoria.

Destaca-se ainda o resultado da questão aberta que soliciata ao participante que, tendo respondido às questões referentes à existência de mecanismos de reconhecimento (A9 e A11), anote as práticas utilizadas. Dos 34 questionários recebidos, 18 comentários foram classificados em cinco categorias, sendo uma delas “não válida”. Nos comentários válidos, verifica-se que 46% se referem a elogios escritos, estando empatadas em 23% as categorias promoções e certificados e 8% se inserem na categoria “indicações para cursos”.

Este resultado aponta para a utilização de práticas formais de reconhecimento com pouco impacto em sistemas de recompensa, o que reforça que a presença de reconhecimento está mais alinhada a questões subjetivas, reconhecimento por elogios, do que objetivas, como são as recompensas com a promoção do gerente.

Como recomendação, pode-se sugerir a divulgação das práticas de reconhecimento em vigor, para que os gerentes possam sistematizar a utilização das mesmas, favorecendo a aplicação das competências desenvolvidas durante o curso. Adicionalmente pode-se sugerir que a transferência de treinamento possa estar vinculada à gestão de desempenho, sendo incluídas como metas individuais a serem alcançadas.

7 Critérios de seleção de participantes conhecidos e aceitos

O resultado desse fator crítico aponta para uma discordância clara na avaliação para a assertiva M1 (2,6), que trata do conhecimento prévio dos critérios de seleção, sendo a de pior avaliação em toda a pesquisa. A justificativa apresentada por alguns grupos de interesse é a de que o curso teria um caráter obrigatório e seria destinado a todos os profissionais dos cargos considerados público alvo.

Quanto à ampla aceitação quanto à respectiva indicação para a participação do treinamento, pelo que pôde ser levantado, encontraria base no fato da propensão dos tripulantes a participarem de cursos fora do seu período de embarque, em função dos benefícios secundários deles advindos, tais como contato com demais tripulantes (integração social), sentimento de valorização profissional (“treinamento é um prêmio”) e adiamento da data de reembarque.

Do exposto, recomenda-se que a organização do treinamento, juntamente com as respectivas gerências, atuem na fase de preparação, cuidando para que os tripulantes convidados contêm com as informações sobre os critérios de seleção e informações sobre o curso, tais como objetivos, conteúdo programático, público alvo etc.

8 Percepção da relevância e dos benefícios dos do treinamento pelos participantes

Quando esse fator crítico é analisado percebe-se que a assertiva M3 que obteve o maior índice de concordância de toda a pesquisa (4,7) trata da percepção de relevância do curso para o desempenho. Os relatos destacam a valorização que percebem quando se vêem diante do diretor ou gerente executivo, pessoas que só costumam ver através de fotos.

Observa-se que este nível de concordância quanto à relevância para melhoria de desempenho (4,7) é valorizada quando se constata que existe concordância também com relação à existência de oportunidade de aplicar no dia-a-dia o que foi aprendido no curso (4,4).

Já com relação à assertiva que trata do reconhecimento do participante quanto aos benefícios do curso (4,6), destaca-se que relevância e benefícios se confundem nos discursos dos diferentes investigados, especialmente porque o benefício é percebido pela da lente da relevância do treinamento. É interessante sinalizar que, nas entrevistas, os benefícios do

treinamento aparecem como vinculados à mudança de comportamento dos gestores, percebidos inclusive pelos próprios. Por exemplo, um participante identifica que, após o curso, passou a olhar outros ângulos quando tinha de resolver alguma questão, o que melhorou sua capacidade de obter resultados positivos frente às dificuldades.

9 Motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas

Como último fator crítico da categoria motivação, seu resultado sinaliza que existe concordância com relação à motivação e aplicabilidade do conteúdo do treinamento (4,4), confirmando as informações levantadas na literatura quanto ao treinamento de adultos e aos elementos críticos do treinamento.

O resultado em relação à assertiva que investiga a aplicação direta das competências abordadas no treinamento no ambiente de trabalho indicou uma concordância dois décimos acima da anterior (4,6), o que pode significar que o conteúdo está aderente à realidade de bordo.

10 Mecanismo que favoreça o autoconhecimento como base para o processo de mudança individual

É possível identificar que o inventário MBTI proporciona o resultado esperado segundo a avaliação média nos questionários (4,3) e os relatos nas entrevistas. Destacam-se, nos relatos, os principais resultados após o curso que apontam para modificações provocadas por meio do autoconhecimento como: desenvolvimento pessoal, a possibilidade de lidar com as pessoas com respeito e conseguir resultados, estar mais atento ao que escuta e procurar olhar de mais de um ponto de vista antes de julgar.

Conclui-se, dessa forma, que o inventário MBTI[®] escolhido pela organização do curso para servir de instrumento voltado ao autoconhecimento atendeu ao fator crítico e tem uma aceitação muito boa pelos participantes. Como sugestão, levando em conta a concentração dos perfis ISTJ e ESTJ para a maioria dos participantes, pode-se propor o reforço na abordagem racional para a mudança de comportamento.

11 Estrutura física adequada para a realização do treinamento

Os resultados obtidos apontam que a questão é percebida como higiênica, ou seja, um bom lugar não motiva, mas local indevido pode prejudicar a participação. Assim a sugestão é manter o cuidado apresentado até o momento de escolha de hotéis que facilitem a realização do trabalho.

12 Reforço de treinamento no retorno ao local de trabalho

Finalizando a categoria de fatores críticos ligados ao projeto de treinamento, foi analisado o fator crítico “reforço de treinamento no retorno ao local de trabalho” onde é possível observar uma tendência a atribuir importância ao reforço (P5=3,5) ainda que existam indicações da faixa de 6 a 10 anos de empresa com relação à ausência de reforço no retorno para bordo (P4=2,4).

Como práticas de reforço encontram-se exemplos nos relatos das entrevistas onde se destaca a fala dos gerentes operacionais sinalizando a necessidade de implantar melhoria na solução de problemas a partir do conteúdo apresentado no curso. Identifica-se, também, pelas entrevistas, que o trabalho de *coaching* que acontecia após o retorno para o ambiente de trabalho, apesar de causar certo desconforto em alguns, é considerado importante para a implantação do plano

estabelecido. De qualquer forma, trata-se de um fator crítico recorrentemente citado nas entrevistas como necessário de ser atendido para garantir a transferência de treinamento.

Por fim, chama a atenção o fato de existirem muito poucas avaliações abaixo da nota 3,0, mesmo nos casos em que são encontrados comentários que mostram a tendência para discordância da afirmativa investigada. Assim, parece haver preferência por usar a indiferença em vez da discordância nas avaliações, o que pode ser o motivo de se ter encontrado na pesquisa, de maneira geral, pouca incidência das avaliações discordo ou discordo totalmente.

Sugere-se a necessidade de reforçar o trabalho de coaching após três meses de realização do curso, com a proposta adicional de ser este acompanhamento realizado através de telefone e Internet, pois uma das dificuldades para o acompanhamento é a especificidade do trabalho no mar.

13 Autonomia dos participantes para efetuar as mudanças com a transferência de treinamento

Com relação à autonomia dos participantes para efetuar as mudanças com a transferência de treinamento, observou-se que os participantes sem função gerencial e com menor tempo de empresa (6 a 10 anos) apresentam menor concordância (SG1=3,8) quanto à autonomia. Considerando que o curso foi planejado para os oficiais, a principal sugestão será a de rever o conteúdo do curso para adequá-lo, no que se refere a este fator crítico à transferência de treinamento, para os diferentes públicos. É interessante salientar que, na assertiva que investiga a concordância com a possibilidade de aplicação direta das competências abordadas, o resultado é concordância (M6=4,6), ou seja, o conteúdo é aderente à prática. No entanto, o público não necessariamente tem autonomia para implantar o que é trabalhado no curso.

Um fato curioso é a nota de concordância dos profissionais com até 5 anos de empresa. Com relação a estes profissionais, talvez a percepção de melhor autonomia (4,1) esteja relacionada ao período que levam para se aculturarem à empresa.

14 Apoio dado pelos gerentes para aplicação das competências adquiridas

O último fator crítico foi avaliado pelo resultado das assertivas SG2 e SG3 e mostra que a variável tempo de empresa parece pesar na avaliação de apoio da gerência para aplicar conhecimentos (6 a 10 anos resultados 2,8 e 3,3, respectivamente). É interessante observar que o resultado parece estar mais relacionado à atuação específica de um gerente do que já ser uma prática regular implantada. Esta inferência pode ser identificada nos relatos onde os participantes afirmam que em determinado navio não havia apoio, mas, no atual, há ou na própria dispersão com relação às respostas aos questionários.

Também chama a atenção o fato dos comandantes terem uma avaliação superior a dos demais, pois pode apontar para a presença de apoio dos gerentes de terra para os comandantes e este apoio não ser repassado para os demais profissionais dentro do navio. Como sugestão, pode-se apresentar a possibilidade de sistematizar as práticas gerenciais que declarem apoio aos profissionais treinados e disseminá-las pelos diferentes navios.

Objetivos do curso e competências desenvolvidas

Ao serem comparadas as competências apontadas pelos organizadores / instrutores como sendo as abordadas no Curso Fator Humano e SMS com as indicadas nos questionários dos participantes, constatou-se não haver um entendimento uniforme entre os participantes quanto às competências que efetivamente são objeto do treinamento. No Quadro 57, pode ser visto que há muitas competências que são citadas pelos respondentes que não fazem parte da lista

indicada pelos organizadores. Por outro lado, há competências como ética e resiliência que fazem parte do escopo do curso, segundo a documentação levantada, que não foram citadas por qualquer participante. Esse fato parece ser preocupante, pois a literatura de T&D indica ser importante haver um entendimento claro por parte dos treinandos quanto aos objetivos e competências do treinamento.

Fatores críticos identificados pelos grupos de interesse

A análise das indicações feitas pelos participantes quanto a outros fatores relevantes que pudessem influenciar a transferência de treinamento mostrou que dos 11 elementos sugeridos, os seguintes já estão identificados na literatura e foram investigados na presente pesquisa: (1) falta de tempo, (2) inadequação de período, (3) modelo gerencial e (4) local e peso das atribuições cotidianas. Assim o estudo pode trazer como acréscimo os seguintes elementos críticos: (1) desenvolvimento de criatividade, (2) adequação da cultura, (3) aumento da satisfação do pessoal, (4) condições de vida a bordo, (5) material didático e (6) troca de experiências.

Vale ainda sinalizar que alguns destes aparecem na literatura que trabalha com as etapas de construção de projetos de treinamento, apesar de não estarem mencionados no modelo de transferência de treinamento utilizado. Assim, sugere-se que esses elementos possam ser investigados em futuras pesquisas a fim de se aprofundar no impacto que eles possam causar na transferência de treinamento de programas de capacitação dessa natureza.

5.3 RESUMO

No Apêndices H, é apresentado o quadro que consolida as avaliações efetuadas nessa seção. No Quadro 58, resumem-se as avaliações da aderência do Curso Fator Humano e SMS aos fatores críticos agrupados pelas categorias ambiente, motivação, projeto de treinamento e suporte gerencial. Ao serem consolidadas as avaliações, pode-se perceber que a maioria dos fatores (8) é atendida plena ou satisfatoriamente no ciclo de treinamento, isto é, na preparação, realização e suporte pós-treinamento. Entretanto, constatou-se que ainda há uma quantidade elevada de fatores que não são minimamente atendidos e que, por isso, devem merecer uma atenção por parte da organização dos treinamentos.

Quadro 58: Aderência aos Fatores Críticos para Transferência de Treinamento

| Categoria | Fatores críticos Quant. | Aderência aos fatores críticos | | |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------|--------------|
| | | Plena | Satisfatória | Insuficiente |
| Ambiente | 6 | | 3 | 3 |
| Motivação | 3 | 2 | | 1 |
| Projeto | 3 | | 2 | 1 |
| Suporte Gerencial | 2 | | 1 | 1 |
| Total | | 2 | 6 | 6 |

Fonte: dados da pesquisa (2007)

As recomendações emitidas em função das análises realizadas estão consolidadas no quadro apresentado no Apêndice I. Dos 14 fatores críticos analisados, conclui-se que é possível efetuar melhorias em 12 desses fatores e não somente nos seis que não se mostraram presentes. Apenas os fatores *estrutura física adequada* e *percepção de relevância e benefícios do treinamento pelos participantes* mostraram não necessitar de contar com melhorias.

Além disso, conclui-se que o instrumento de diagnóstico não se mostrou apropriado para avaliar a aderência do curso ao fator crítico *motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas*, já que se trata de um fator muito abrangente e que merece o desenvolvimento de métodos de investigação mais apropriados.

Do total dos 11 fatores que geraram recomendações, observa-se que em sete a atuação gerencial de alguma forma se faz presente, sendo, no caso do fator voltado à percepção de *oportunidades de aplicação pelos participantes*, em conjunto com os organizadores. Recomenda-se que os organizadores efetuem melhorias no curso de forma a melhorar a aderência a cinco fatores críticos, como disponibilizar módulos de treinamento que abordem a capacidade de trabalhar sobre pressão, reformular o processo de convocação dos participantes e viabilizar o reforço de treinamento quando do retorno ao trabalho.

6 CONCLUSÕES

6.1 CONCLUSÕES

Ao se concluir a presente dissertação, recorda-se que a pesquisa teve como objetivos investigar na literatura especializada os fatores críticos mais relevantes para a transferência de treinamento de programas de desenvolvimento gerencial, desenvolver um instrumento destinado a avaliar a aderência de programas dessa natureza aos fatores críticos selecionados e aplicar esse instrumento num caso específico, o Programa Fator Humano e SMS.

A pesquisa bibliográfica realizada nas áreas de educação de adulto, treinamento e desenvolvimento, com destaque para a transferência de treinamento, e desenvolvimento de competências gerenciais indicou a existência de 14 fatores críticos, passíveis de serem agrupados em quatro categorias, quais sejam, ambiente, motivação, projeto de treinamento e suporte gerencial. A pesquisa igualmente mostrou que esses fatores se fazem presentes nos diversos momentos do ciclo de treinamento, isto é, nas fases de preparação e realização do treinamento, bem como no suporte pós-treinamento.

Como se constatou na revisão da literatura, as organizações encontram grandes dificuldades para realizar as avaliações de seus treinamentos, principalmente as que medem as mudanças de comportamento e impacto nos resultados empresariais. A possibilidade de poder entender e

avaliar os principais elementos que influenciam a transferência de treinamento abre para as organizações uma frente de atuação relevante em prol da elevação dos níveis de efetividade dos seus treinamentos. Nesse sentido, entende-se que a revisão da literatura realizada cumpriu o seu objetivo de trazer o conhecimento e experiência de especialistas e das pesquisas já realizadas nesse campo, retratadas nos 14 fatores críticos selecionados, abrangendo aspectos motivacionais, ambientais, de atuação gerencial e voltados para o projeto do treinamento.

A elaboração de um instrumento destinado a avaliar a aderência do programa de treinamento aos 14 fatores críticos selecionado baseou-se no uso questionários, atingindo um número maior de participantes, e entrevistas realizadas com representantes dos seguintes grupos de interesse: patrocinador, organizadores/instrutores, gerentes de participantes e participantes. A coleta de dados foi complementada com dados secundários obtidos com o levantamento documental realizado.

A estruturação desse instrumento a partir do uso de questionários e realização de entrevistas mostrou-se adequada aos fins que se propôs, permitindo a obtenção dos dados necessários para se realizar a avaliação pretendida. Ainda que necessite de um bom esforço de tratamento dos dados, o instrumento é flexível suficientemente para se ajustar às particularidades do programa em análise, considerando os grupos de interesse envolvidos. Nesse sentido, percebeu-se que a avaliação da presença do fator crítico *motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas*, a partir do uso do instrumento não se mostrou a mais adequada dada à natureza desse fator que envolve inúmeras variáveis. Assim, sugere-se que se trabalhe com outro conjunto de assertivas capazes de realizar a avaliação pretendida ou a utilização de métodos de investigação mais apropriados.

A aplicação do instrumento de avaliação a um caso específico, objetivou, além de demonstrar as vantagens desse tipo de ferramenta para o diagnóstico de programas de desenvolvimento gerencial, proporcionar à Transporte S.A. um *feedback* de seu Curso Fator Humano e SMS, permitindo que essa empresa possa se ajustar o seu programa visando elevar os níveis de transferência de treinamento associados.

Nesse sentido, os resultados obtidos mostraram que dos 14 fatores críticos analisados, apenas dois puderam ser considerados plenamente atendidos: os associados à *percepção de relevância e benefícios do treinamento pelos participantes* e a existência de *motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas*. A esse último, porém, deve-se levar em conta o entendimento de que se trata de um fator de difícil avaliação por sua natureza abrangente, como relatado acima.

Dos 12 fatores restantes, seis foram considerados satisfatoriamente atendidos, sendo três ligados ao ambiente (*ambiência favorável ao treinamento, existência de oportunidade de aplicação e mecanismos de reconhecimento associados à participação*), dois associados ao projeto do curso (*mecanismo de autoconhecimento e estrutura física adequada*) e um ao suporte gerencial (*autonomia para efetuar mudanças*). Os seis fatores críticos para os quais não se observou a aderência do programa estão presentes em todas as categorias, quais sejam, *apoio dos pares, pressões de tempo e trabalho, mecanismos de reconhecimento à aplicação, critérios de seleção, reforço de treinamento e suporte gerencial no pós-treinamento*.

As recomendações advindas com as análises realizadas atingem 11 dos 14 fatores. Elas dizem respeito à atuação gerencial em sete deles, como desenvolvimento de uma ambiência voltada ao aprendizado e suporte pós-treinamento, como exemplos. Nesse ponto, vale destacar que a literatura consultada deu muito destaque à atuação do gerente na transferência de treinamento

e o caso analisado acabou por reforçar o que a literatura evidencia. Aos organizadores também são sugeridas recomendações de melhorias envolvendo, por exemplo, a reformulação do processo de convocação dos participantes e o reforço de treinamento quando do retorno do participante ao trabalho, este um dos mais reclamados pelos entrevistados.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Há algumas limitações desta pesquisa que devem ser relatadas. Em se tratando de uma pesquisa que utiliza amostras, especialmente no caso dos questionários, faz-se necessário mencionar que a possibilidade de se trabalhar com uma amostra tendenciosa está presente. Isso porque não se garantiu a aleatoriedade desejada. Somente respondeu ao questionário quem tinha interesse em fazê-lo e talvez esse grupo possa representar tendenciosamente aqueles que aprovaram ou não o curso e sua participação.

Adicionalmente, como os questionários fornecem os dados quantitativos da pesquisa, vale mencionar sua limitação por representar perguntas fechadas que podem não assegurar a avaliação completa do fenômeno que se pretende estudar. As entrevistas também propiciam limites à investigação realizada, na medida em que incluem a subjetividade do entrevistador, no caso o autor deste trabalho. Além disso, o fato do pesquisador fazer parte do quadro de empregados da empresa Transporte S.A. pode, de alguma forma, influenciar os dados apresentados por respondentes e entrevistados.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O problema da transferência de treinamento nas organizações continuará a receber a atenção por parte de executivos, preocupados em caracterizar as despesas com a capacitação de seus gerentes como investimentos e não simples custos. A “ligação” entre o aprendizado nos

ambientes de ensino e a aplicação do que foi aprendido no retorno ao local de trabalho demandará ainda muita investigação de pesquisadores e especialistas.

Os dados e análises advindos desta pesquisa concentraram-se numa área particular do conhecimento, a transferência do treinamento, na esfera do treinamento e desenvolvimento gerencial nas organizações. Entretanto, frente às delimitações deste estudo, espera-se que ele possa servir de incentivo para novas pesquisas sobre transferência de treinamento nas organizações.

Esta pesquisa não objetivou avaliar o impacto dos fatores críticos na transferência de treinamento, mas tão somente verificar a aderência de um programa de desenvolvimento gerencial aos fatores críticos selecionados na literatura especializada. A própria pesquisa bibliográfica indicou, além disso, que o impacto causado por esses fatores, atuando como barreiras ou facilitadores, é diversificado e depende de inúmeras variáveis presentes. Assim, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas que avaliem esse impacto, podendo, com isso, identificar o comportamento das variáveis envolvidas frente a diferentes programas de treinamento. Adicionalmente, reforça-se a importância das questões culturais dentro das organizações como elementos influenciadores da transferência de treinamento, sugerindo-se, por isso, o desenvolvimento de pesquisas que colaborem para um aprofundamento de todos os aspectos envolvidos nessa área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Rosângela; FREITAS, Ângela; VENÂNCIO, Elioneide. **Treinamento Fator Humano e SMS: apostila de treinamento.** Rio de Janeiro: [SI], 2005

BALDWIN, Timothy T.; DANIELSON, Camden. **Management development.** Business Horizons, Oxford, v. 41, n. 5, p. 2-4, Sep./Oct. 1998.

BALDWIN, Timothy T.; FORD, J. Kevin. **Transfer of training: A review and directions for future research.** Personnel Psychology, Oxford, v. 41, n. 1, p. 63-105. Apr. 1988.

BALDWIN, Timothy T.; MAGJUKA, Richard J.; LOHER, Brian T. **The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning.** Personnel Psychology, Oxford, v. 44, n. 1, p. 51-65, Spring 1991.

BALDWIN, Timothy T.; PADGETT, Margaret Y. **Management Development: a review and commentary.** In COOPER, Cary L.; ROBERTSON, Ivan T. (Org.) Key Reviews in Managerial Psychology: Concepts and Research for Practice. New York: John Wiley & Sons, 1994.

BAYNE, Rowan. **The Myers-Briggs Type Indicator®: a critical review and practical guide.** London: Stanley Thornes, 1997.

BELLING, Ruth; JAMES, Kim; LADKIN, Donna. **Back to the workplace: How organisations can improve their support for management learning and development.** Journal of Management Development, Bradford, v. 23, n. 3, p. 234-255, Mar. 2004.

BOLT, James F (Org.). **The Future of Executive Development.** [S.l]: Executive Development Associates, Inc., 2004.

BROAD, Mary L.; NEWSTROM, John W. **Transfer of training: Action packed strategies to ensure high payoff from training investments.** New York: Addison Wesley, 1992.

BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. **First break all the rules: what the world's greatest managers do differently.** New York: Simon & Schuster, 1999.

CAMPBELL, John P.; KUNCEL, Nathan R. **Individual and team training.** In ANDERSON, Neil; ONES Deniz S; SINANGIL, Handan K.; VISWESVARAN,

Chockalingam (Org.). Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. 1.^a reimpressão. London: SAGE, 2002, v. 1. p. 278-312.

CAMPBELL, Jonh P. **Training design for performance improvement**. In CAMPBELL, John P.; Richard J. CAMPBELL (Orgs.), Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology. São Francisco: Josey Bass, 1988. p. 177-215.

CHAPMAN, Alan. **Kirkpatrick's learning and training evaluation theory**. <<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>>. Acesso em 29.11.2006.

CLARK, Catherine S.; DOBBINS, Gregory H.; LADD, Robert T. **Exploratory Field Study of Training Motivation**: influence of involvement, credibility, and transfer climate. Group & Organization Management, Thousand Oaks, v. 18, n. 3, p. 292-307, Sep. 1993.

COMPERATORE, Carlos A.; RIVERA, Pik K. **Crew endurance management**: a guide for maritime operations. Groton: Us Coast Guard Research and Development Center, 2003.

CONGER, Jay A. **The Brave New World of Leadership Training**. Organizational Dynamics, Oxford, v. 21, n. 3, p. 46-58, Winter 1993.

COOK, T. D. & CAMPBELL, D. T. **Quasi-experimentation**: design and analysis issues for field settings. Chicago: Rand McNally College Pub. Co., 1979.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORGAN, Stephen J.; DOWDY, John J.; RIPPIN, Thomas M. **The link between management and productivity**. McKinsey Quartely – Web Exclusive. <www.mckinseyquartely.com> Acesso em 24/02/2006.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Tradução de Jorge Fortes. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

_____. **The New Productivity Challenge**. Harvard Business Review. Boston, v. 69, n. 6, Nov/Dec 1991. p. 69-79.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão das Pessoas com base em competências**. In _____ (Org.). Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FACTEAU, Jeffrey D.; DOBBINS, Gregory H.; RUSSELL, Joyce E. A.; LADD, Robert T.; KUDISCH, Jeffrey D. **The Influence of General Perceptions of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer**. Journal of Management, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 1-25, Spring 1995.

FERNANDES, Maria E. R.; CAMPOS, Marly S.; Marta J.; SANTOS, Mozart P. **Líderes: como desenvolvê-los?** DOM, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.79-85, 2006.

FERRIS, Gerald R.; ANTHONY, William P.; KOLODINSKY, Robert W.; GILMORE, David C.; HARVEY, Michael G. **Development of political Skill.** In: WENKEL, Charles; DEFILLIPPI, Robert (Org.) Rethinking management education for the 21st century. Greenwich: Information Age, 2002. p. 3-25.

FORD, J. Kevin (Org.) **Improving Training Effectiveness in Work Organizations.** Hillsdale: LEA, 1997.

FORREST, Stephen P. III; PETERSON, Tim. **It's Called Andragogy.** Academy of Management Learning & Education, Briarcliff Manor, v. 5, n. 1, p. 113-122, Mar. 2006.

FULMER, Robert M. **The Evolving Paradigm of Leadership Development.** Organizational Dynamics, Oxford, v. 25, n. 4, p. 59-72, Spring 1997.

GARAVAGLIA, Paul L. **How To Ensure Transfer of Training.** Training & Development, Oxford, v. 47, n. 10, p. 63-68, Oct 1993.

GOLDSTEIN, Irwin L. **Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation.** 3. ed. Florence: Brooks, 1993.

HANSON, Ann. **The search for a separate theory of adult learning: Does anyone really need andragogy?** In EDWARDS, Richard, HANSON Ann., RAGGATT Peter. (Org.). Boundaries of adult learning. London: Open University Press, 1996. p. 99-108.

HASKELL, Robert. E. **Transfer of Learning: Cognition, Instruction, and Reasoning.** San Diego, Academic Press, 2001.

HOLLENBECK, George P. **What Did You Learn in School?** Studies of a University Executive Program. Human Resource Planning, New York, v. 14, n. 4, p. 247-260, 1991.

HOLTON, Elwood F. III, BATES, Reid A., SEYLER, Dian L., CARVALHO, Manuel A. **Toward construct validation of a transfer climate instrument,** Human Resource Development Quarterly, Hoboken, v. 8, p. 95-113, 1997.

HUCZYNSKI, Andrzej A.; LEWIS, J. W. **An empirical study into the learning transfer process in management training.** Journal of Management Studies, Oxford, v. 17, n. 2, p. 227-240, May 1980.

KEYS, J. Bernard; WOLFE, Joseph. **Management Education and Development: current issues and emerging trends.** Journal of Management, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 205-229, 1988.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluation of training.** In CRAIG, Robert L. (Org) Training and Development Handbook. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1976. p. 18.1-18.27.

_____. **Great ideas revisited.** Training & Development, Oxford, v. 50, n. 1, p. 54-59, Jan. 1996.

KNOWLES, Malcolm. S. **The Adult Learner: a Neglected Species.** 3. ed. Houston: Gulf Publishing Co., 1984.

_____. **The Modern Practice of Adult Education: Andragogy vs. Pedagogy.** New York: The Association Press, 1970.

_____. **The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy.** Chicago: Follett Pub. Co, 1980

KOTTER, John P. **The Leadership Factor.** New York: Free Press, 1988.

KOZLOWSKI, Steve W. J.; SALAS, Eduardo. **An organizational systems approach for the implementation and transfer of training.** In FORD, J. Kevin (Org.). Improving training effectiveness in work organizations. Hillsdale: LEA, 1997. p. 247-290.

KRAIGER, Kurt; FORD, J. Kevin; SALAS, Eduardo. **Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation.** Journal of Applied Psychology, v. 78, n. 2, p. 311-328, Apr. 1993.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MABEY, Christopher; RAMIREZ, Matias. **Does management development improve organizational productivity?** A six-country analysis of European firms. International Journal of Human Resource Management, Abingdon, v. 16, n. 7, p. 1067-1082, July 2005.

MCMURRER, Daniel P.; VAN BUREN, Mark E.; WOODWELL, William H., Jr. **ASTD State of the Industry Report 2000.** Alexandria, American Society for Training and Development, 2000.

MICHALAK, Donald. F. **The neglected half of training.** Training and Development Journal, Alexandria, v. 5, n. 35, p. 22-28, 1981.

MOURA, Maria C. C.; BITENCOURT, Claudia C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.** RAE electron, São Paulo, v. 5, n. 1, Jan./June 2006.

NAQUIN, Sharon S.; HOLTON, Elwood F. III. **Motivation to improve work through learning in human resource development.** Human Resource Development International, Abingdon, v. 6, n. 3, p. 355-370, Sep. 2003.

NEWSTROM, John. W. **Leveraging management development through the management of transfer.** Journal of Management Development, Bradford, v. 55, p. 33-45, 1986.

NOE, Raymond A. **Employee training and development.** 2. ed. Burr Ridge, Irwin, 2002.

_____. **Trainees' attributes and attitudes:** neglected influences on training effectiveness. Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v. 11, n. 4, p. 736-749, Oct. 1986.

_____; COLQUITT, Jason A. **Planning for training impact:** principles of training effectiveness. In KRAIGER, Kurt. (Org.) Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development: State-of-the-art lessons for practice. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. p. 53-79.

OLLIAN, Judy D.; DURHAM, Cathy C.; KRISTOF, Amy L.; BROWN, Kenneth G.; PIERCE, Richard M.; KUNDER, Linda. **Designing management training and development for competitive advantage:** lessons from the best. Human Resource Planning, New York, v. 21, n. 1, p. 20-31, 1998.

PAAUWE Jaap; WILLIAMS, Roger. **Seven key issues for management development.** Journal of Management Development, Bradford, v. 20, n. 2, p. 90-105, 2001.

QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael P.; FAERMAN, Sue R.; MCGRATH, Michael. **Competências gerenciais: princípios e aplicações.** Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SALAS, Eduardo; CANNON-BOWERS, Janis A. **Design Training Systematically.** In LOCKE, Edwin A. (Org.). The Blackwell handbook of principles of organizational behavior. 2. ed. Bodmin: Blackwell, 2004. p. 44-58.

SCHULER, Randall S.; WALKER, James W. **Human Resources Strategy: Focusing on n.s and Actions.** Organizational Dynamics, Oxford, v. 19, n. 1, p. 4-19, Summer 1990.

SEYLER, Dian L.; HOLTON, Elwood F. III; BATES, Reid A.; BURNETT, Michael F.; CARVALHO, Manuel A. **Factors affecting motivation to transfer training.** International Journal of Training & Development, Oxford, v. 2, n. 1, p. 2-16, Mar. 1998.

SPENCER, Lyle. M. Jr.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance.** New York: John Wiley & Sons, 1993.

T+D. **The BIG Number..**, Alexandria, v. 59, n. 3, p18, Mar. 2005.

TANNENBAUM, Scott I. **A Strategic view of organizational training and learning.** In KRAIGER, Kurt. (Org.) Creating, implementing, and managing effective training and development: state-of-the-art lessons for practice. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. p. 10-52.

_____. **Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies.** Human Resource Management, v. 36, n. 4, p. 437-452, Winter 1997.

_____; YUKL, Gary A.. **Training and development in work organisations.** Annual Review of Psychology, Palo alto, v. 43, p. 399-441, Jan. 1992.

_____; MATHIEU, John E.; SALAS, Eduardo; CANNON-BOWERS, Janis A. **Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation.** Journal of Applied Psychology, v. 76, n. 6, p. 759-769, Dec. 1991.

_____; WOODS, Steven B. **Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating Within Organizational Constraints.** Human Resource Planning, New York, v. 15, n. 2, p. 63-81, 1992.

TASSE, Andrea; HRIMECH, Mohamed. **increasing learning transfer amongst newly trained employees: the role of the supervisor.** Sep. 2003. < www.wln.ualberta.ca/papers/pdf/41.pdf>.

ULRICH, Dave. **Intellectual Capital = Competence x Commitment.** MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 39, n. 2, p. 15-26, Winter 1998.

_____; SMALLWOOD, Norm. **Capitalizing on Capabilities.** Harvard Business Review, Boston, v. 82, n. 6, p. 119-127, June 2004.

WEXLEY, Kenneth N.; BALDWIN, Timothy T. **Posttraining strategies for facilitating positive transfer**: an empirical exploration. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 29, n. 3, p. 503-520, Sep. 1986.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A: ITENS RELEVANTES DO CICLO DE TREINAMENTO

Seguem abaixo os itens mais relevantes, extraídos da revisão da literatura, que servem para orientar a realização das quatro fases do ciclo clássico de treinamento.

Etapa de Identificação das necessidades

Nesta primeira etapa, orienta-se verificar os seguintes itens:

- a capacidade de traduzir os resultados esperados da organização em estratégia de desenvolvimento gerencial;
- a existência de mecanismos formais para transmitir as expectativas com os resultados da função treinamento;
- a metodologia para identificação das competências gerenciais – equilíbrio entre opiniões dos especialistas, análise das tarefas, análise cognitiva das tarefas;
- o equilíbrio nos projetos de desenvolvimento entre as diferentes dimensões das competências;
- a importância definida para o processo de treinamento explicitado pelas políticas de treinamento, reconhecimento e recompensa e indicadores de resultados que orientam as ações dos gestores;
- a capacidade de comunicar para a organização a importância da indicação para participação de treinamentos;
- a percepção dos treinandos e dos gestores sobre a participação em treinamentos;

- a existência de relação entre o sistema de treinamento e outros processos de gestão de recursos humanos, como, por exemplo, a exigência de realização de treinamento específico antes ou após uma promoção na carreira.

Planejamento dos projetos de treinamento:

Segundo a revisão da literatura, nesta fase, recomenda-se verificar:

- a capacidade de estruturar projetos com base em pesquisa de referências na literatura;
- a clareza da definição dos resultados a serem atingidos com a participação dos gerentes nos treinamentos;
- a aderência entre a estrutura do treinamento e os princípios definidos pela Andragogia para a educação de adultos;
- a existência de mecanismo de verificação de conhecimento implícito que tenha sido treinado antes de se passar para as habilidades. Os treinandos devem conhecer os conceitos, regras, definições ou procedimentos antes de aplicá-los em uma tarefa;
- a definição e cumprimento de critérios de seleção para participação nos treinamentos;
- as ações de envolvimento dos superiores dos treinandos de maneira a viabilizar a participação dos mesmos e disseminar a importância dos treinamentos para a organização;
- a divulgação de informações sobre treinamentos anteriores, local, horário e data do treinamento atual;
- o controle da frequência de interrupções durante o treinamento;
- a definição de ações capazes de capturar, estruturar, armazenar, facilitar acesso e compartilhamento do conhecimento;
- a escolha de técnicas adequadas com a necessidade de velocidade para a aquisição da competência;
- as oportunidades dos treinandos implementarem os conhecimentos adquiridos no dia a dia do trabalho;

- o envolvimento de pessoas que tenham contato próximo ao treinando para participar junto e assim contribuir para a formação de massa crítica obre o assunto a ser desenvolvido
- a escolha de ambiente físico adequado à quantidade de treinandos e necessidades de utilização de técnicas específicas para trabalho no conteúdo;
- o estabelecimento de medidas para avaliação de aproveitamento do treinamento tanto imediatamente após a realização do projeto quanto ao retornar ao seu ambiente de trabalho;
- o estabelecimento de compromissos que verifiquem o aprendizado de longo-prazo e defina-se o reconhecimento da participação dos empregados.

Realização dos treinamentos

Nesta fase, o que foi planejado deve ser implementado e para isso os autores sugerem que sejam verificados os seguintes aspectos:

- a escolha e treinamento de instrutores de maneira a propiciar ambiente favorável à aprendizagem considerando aspectos como: tolerância a erros, abertura para novas idéias e mudanças, estímulo ao compartilhamento de conhecimento;
- a organização de ambiente adequado com disponibilidade dos equipamentos necessários para o treinamento;
- a existência de ações de envolvimento dos treinando e seus superiores e divulgação do treinamento;
- o uso de designações de substitutos para os trabalhos em curso com objetivo de permitir que o treinando possa se dedicar ao treinamento;
- o controle na frequência de interrupções durante o treinamento como, por exemplo, existência de pessoa fora do ambiente onde está acontecendo o treinamento para atender aos celulares;
- a existência de mecanismos de acompanhamento da implementação de mudanças a partir da participação em treinamentos.

Avaliação do treinamento

Por fim, no momento da avaliação do treinamento recomenda-se considerar:

- os mecanismos de reforço do conteúdo do treinamento ao retornar para o cargo;
- o impacto das pressões de tempo e trabalho na concretização de iniciativas de implantação dos conteúdos apreendidos;
- a existência de autoridade para implementar as mudanças necessárias que refletirá a adequação dos critérios de escolha dos candidatos a participarem do treinamento;
- a verificação da percepção dos treinandos sobre a relevância do treinamento pra seu dia a dia;
- a verificação na avaliação de reação do clima adequado para o desenvolvimento tanto do instrutor quanto do grupo de treinandos;
- a verificação da avaliação dos treinandos sobre a adequação do conteúdo com relação à abrangência e profundidade do mesmo frente aos resultados declarados como expectativa ao final do treinamento;
- o acompanhamento das modificações de desempenho dos treinandos através de entrevistas com seus superiores, pares e com os próprios nos conteúdos treinados.

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIOS PARA PARTICIPANTES

Questionário sobre o Curso Fator Humano e SMS

Prezado Participante,

O presente questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica que estou realizando e que servirá de base para a minha dissertação de **Mestrado em Administração**.

A pesquisa busca investigar a influência de Fatores críticos, tais como facilitadores e barreiras, na efetividade dos programas de desenvolvimento gerencial, tanto no processo de aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades quanto na aplicação dessas competências no retorno ao local de trabalho. Como caso prático a ser estudado, estamos utilizando o Curso Fator Humano e SMS realizado na Transporte S.A. desde 2005, do qual o senhor(a) tomou parte.

O preenchimento deste questionário deve ser feito eletronicamente, completando os campos abaixo e devolvendo-me na forma de um arquivo do Word ou por fax. Em função do curto prazo que tenho para a defesa da minha dissertação, seria muito importante receber a sua resposta até o próximo dia **20 de julho**. Para enviá-la, peço utilizar a chave XXXX ou então o email externo xxx@xxxxxx.com.br. Se preferir usar um fax, o telefone é o (21) xxxx-xxxx. Asseguramos que o anonimato nas respostas será preservado.

Ainda que tenha um objetivo acadêmico, esperamos estar utilizando os dados e conclusões não só para as próximas turmas do Curso de Fator Humano e SMS como para os demais programas de desenvolvimento gerencial a serem realizados na Transporte S.A..

Caso necessite algum esclarecimento adicional ou queira apresentar sugestões de melhorias, esclareço que estou disponível pelo ramal (811) xxxx ou no telefone celular (21) xxxx-xxxx. Antecipadamente deixo meus sinceros agradecimentos por sua valiosa ajuda.

Saudações,

Dario Doria de Araujo
Pesquisador

Instruções para o preenchimento

O questionário é formado por assertivas que buscam confirmar a presença de Fatores, no Curso Fator Humano e SMS, que facilitam ou dificultam o processo de aprendizado e da aplicação das competências desenvolvidas no retorno ao local de trabalho

Sabe-se que são muitos os fatores que influenciam tanto o aprendizado de novas competências, por meio de programas de treinamento nas empresas, quanto a sua aplicação. Nesta pesquisa, estamos avaliando apenas aquelas indicadas como as mais relevantes pela literatura especializada. De todo modo, ao final do questionário, é reservado um espaço para que possam ser incluídos outros fatores ou aspectos que se revelaram importantes para a efetividade do Curso de Fator Humano e SMS.

Para cada assertiva, assinale com um **X** a opção que melhor representar o que o senhor(a) pensa sobre a mesma, segundo os códigos listados abaixo. Se o senhor (a) julgar que a assertiva não se aplica ao caso em estudo, marque a coluna NA (não aplicável). É importante não deixar linhas sem preenchimento.

- CP** Concordo Plenamente
C Concordo
I Indiferente
D Discordo
DP Discordo Plenamente
NA Não aplicável

| Cód. | Assertiva | C P | C | I | D | D P | N A |
|------|--|--------|---|---|---|--------|--------|
| A1 | A participação de tripulantes em programas de treinamento é incentivada por seus gerentes de bordo. | | | | | | |
| A2 | A bordo dos navios, há um ambiente favorável à aprendizagem de novas competências. | | | | | | |
| A3 | Sua participação no curso Fator Humano e SMS foi incentivada pelos demais oficiais (pares) . | | | | | | |
| A4 | Esse incentivo , se existente, foi importante para o seu engajamento no curso. | | | | | | |
| A5 | Esse incentivo , se existente, foi importante para a aplicação dos conhecimentos e habilidades aprendidos em seu ambiente de trabalho. | | | | | | |
| A6 | Há oportunidades para o senhor (a) aplicar, no dia-a-dia, o que foi aprendido no curso. | | | | | | |
| A7 | A carga de trabalho a bordo dos navios prejudica a aplicação das competências desenvolvidas no curso. | | | | | | |
| A8 | No Transporte Marítimo, há mecanismos de reconhecimento associados à participação no curso, tais como elogios, entrega de diplomas, registro em dossiê etc. | | | | | | |
| A9 | Sua motivação para a participação no curso é reforçada pelos mecanismos de reconhecimento . | | | | | | |

| Cód. | Assertiva | C P | C | I | D | D P | N A |
|------|--|--------|---|---|---|--------|--------|
| A10 | No Transporte Marítimo, há mecanismos de reconhecimento associados à aplicação do que foi aprendido no ambiente de trabalho, tais como elogios, comunicação à gerência superior, registro em dossiês etc. | | | | | | |
| A11 | Sua motivação para aplicar as competências aprendidas é reforçada pelos mecanismos de reconhecimento . | | | | | | |
| M1 | O senhor (a) teve conhecimento prévio dos critérios de seleção dos participantes diretamente de sua gerência. | | | | | | |
| M2 | O senhor (a) concordou com sua indicação para a participação no curso. | | | | | | |
| M3 | O senhor (a) considerou o curso relevante para o seu desempenho profissional. | | | | | | |
| M4 | O senhor (a) reconheceu os benefícios do curso para o desempenho profissional. | | | | | | |
| M5 | De modo geral, o senhor(a) se sente mais motivado a participar de treinamentos que possam ter uma aplicação direta . | | | | | | |
| M6 | Em seu entendimento, as competências abordadas, no Curso Fator Humano e SMS, são de aplicação direta em seu ambiente de trabalho . | | | | | | |
| P1 | O instrumento de autoconhecimento utilizado no curso (avaliação MBTI) efetivamente auxiliou-o a rever comportamentos. | | | | | | |
| P2 | As instalações e demais condições físicas de realização do curso mostram-se muito importantes para o processo de aprendizagem. | | | | | | |
| P3 | As instalações e demais condições físicas de realização do curso atenderam às exigências do curso. | | | | | | |
| P4 | No retorno as suas atividades a bordo dos navios, o senhor (a) tomou parte de outras atividades de treinamento nos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso. | | | | | | |
| P5 | Caso tenha ocorrido, esse reforço de treinamento mostrou-se de grande importância para garantir a aplicação das competências desenvolvidas. | | | | | | |
| SG1 | De modo geral, o senhor(a) tem autonomia para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso em seu local de trabalho. | | | | | | |
| SG2 | O senhor(a) recebeu apoio de seus gerentes de bordo (ou da Sede, no caso dos comandantes) para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso. | | | | | | |
| SG3 | Caso tenha existido, esse apoio mostrou-se de grande importância para a aplicação das competências desenvolvidas no | | | | | | |

| Cód. | Assertiva | C P | C | I | D | D P | N A |
|------|-----------|--------|---|---|---|--------|--------|
| | curso. | | | | | | |

Competências abordadas no Curso Fator Humano e SMS

Por favor, anote, no campo abaixo, as principais competências (conhecimentos e habilidades) abordadas no Curso Fator Humano e SMS.

Mecanismos de reconhecimento

Caso tenha indicado a existência de mecanismos de reconhecimento nas assertivas A9 e A11, favor indicá-los abaixo.

Identificação de outros Fatores críticos

Informe, no campo abaixo, outros fatores ou aspectos que se revelaram críticos para a efetividade do treinamento.

Informações do respondente

| |
|--|
| Cargo quando fez o curso: |
| (Comandante, Imediato, 1ON, 2ON, Chefe de Máquinas, 1OM, 2OM) |
| Tempo de Empresa: |
| |
| Em quantos cursos de desenvolvimento gerencial (DG) já participou: |
| |
| Ano de participação no primeiro curso de DG: |

Rio de Janeiro, 9 de julho de 2007.

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO PARA GERENTE DE PARTICIPANTES

Questionário sobre o Curso Fator Humano e SMS

Prezado Gerente,

O presente questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica que estou realizando e que servirá de base para a minha dissertação de **Mestrado em Administração**.

A pesquisa busca investigar a influência de Fatores críticos, tais como facilitadores e barreiras, na efetividade dos programas de desenvolvimento gerencial, tanto no processo de aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades quanto na aplicação dessas competências no retorno ao local de trabalho. Como caso prático a ser estudado, estamos utilizando o Curso Fator Humano e SMS realizado na Transporte S.A. desde 2005, do qual tripulantes da sua gerência tomaram parte.

O preenchimento deste questionário deve ser feito eletronicamente, completando os campos abaixo e devolvendo-me na forma de um arquivo do Word ou por fax. Em função do curto prazo que tenho para a defesa da minha dissertação, seria muito importante receber a sua resposta até o próximo dia **20 de julho**. Para enviá-la, peço utilizar a chave XXXX ou então o email externo xxx@xxxxxx.com.br. Se preferir usar um fax, o telefone é o (21) xxxx-xxxx. Asseguramos que o anonimato nas respostas será preservado.

Ainda que tenha um objetivo acadêmico, esperamos estar utilizando os dados e conclusões não só para as próximas turmas do Curso de Fator Humano e SMS como para os demais programas de desenvolvimento gerencial a serem realizados na Transporte S.A..

Caso necessite algum esclarecimento adicional ou queira apresentar sugestões de melhorias, esclareço que estou disponível pelo ramal (811) xxxx ou no telefone celular (21) xxxx-xxxx. Antecipadamente deixo meus sinceros agradecimentos por sua valiosa ajuda.

Saudações,

Dario Doria de Araujo
Pesquisador

Instruções para o preenchimento

O questionário é formado por assertivas que buscam confirmar a presença de Fatores, no Curso Fator Humano e SMS, que facilitam ou dificultam o processo de aprendizado e da aplicação das competências desenvolvidas no retorno ao local de trabalho

Sabe-se que são muitos os fatores que influenciam tanto o aprendizado de novas competências por meio de programas de treinamento nas empresas quanto a sua aplicação. Nesta pesquisa, estamos avaliando apenas aquelas indicadas como as mais relevantes pela literatura especializada. De todo modo, ao final do questionário, é reservado um espaço para que possam ser incluídos outros fatores ou aspectos que se revelaram importantes para a efetividade do Curso de Fator Humano e SMS.

Para cada assertiva, assinale com um **X** a opção que melhor representar o que você pensa sobre a mesma, segundo os códigos listados abaixo. Se você julgar que a assertiva não se aplica ao caso em estudo, marque a coluna NA (não aplicável). É importante não deixar linhas sem preenchimento.

- CP** Concordo Plenamente
C Concordo
I Indiferente
D Discordo
DP Discordo Plenamente
NA Não aplicável

| Cód. | Assertiva | C P | C | I | D | D P | N A |
|------|--|--------|---|---|---|--------|--------|
| A1 | A participação de tripulantes em programas de treinamento é incentivada por seus gerentes de bordo. | | | | | | |
| A2 | A bordo dos navios, há um ambiente favorável à aprendizagem de novas competências. | | | | | | |
| A3 | Os indicados para participarem do curso Fator Humano e SMS foram incentivados pelos demais oficiais (pares) . | | | | | | |
| A4 | Esse incentivo , quando existente, foi importante para o engajamento do participante no curso. | | | | | | |
| A5 | Esse incentivo , quando existente, foi importante para a aplicação dos conhecimentos e habilidades aprendidos em seu ambiente de trabalho. | | | | | | |
| A6 | Há oportunidades para os participantes aplicarem, no dia-a-dia, o que foi aprendido no curso. | | | | | | |
| A7 | A carga de trabalho a bordo dos navios prejudica a aplicação das competências desenvolvidas no curso. | | | | | | |
| A8 | No Transporte Marítimo, há mecanismos de reconhecimento associados à participação no curso, tais como elogios, entrega de diplomas, registro em dossiê etc. | | | | | | |
| A9 | Os mecanismos de reconhecimento efetivamente motivam o participante quanto à participação no curso. | | | | | | |
| A10 | No Transporte Marítimo, há mecanismos de reconhecimento | | | | | | |

| Cód. | Assertiva | C P | C | I | D | D P | N A |
|------|---|--------|---|---|---|--------|--------|
| | associados à aplicação do que foi aprendido no ambiente de trabalho, tais como elogios, comunicação à gerência superior, registro em dossiês etc. | | | | | | |
| A11 | Os mecanismos de reconhecimento efetivamente motivam os participantes quanto à aplicação das competências aprendidas. | | | | | | |
| M1 | Os indicados para a participação no curso tomaram conhecimento dos critérios de seleção diretamente de suas gerências. | | | | | | |
| M2 | Os indicados para a participação concordaram com suas indicações. | | | | | | |
| M3 | Os participantes consideraram o curso relevante para o desempenho profissional. | | | | | | |
| M4 | Os participantes reconheceram os benefícios do curso para o desempenho profissional. | | | | | | |
| M5 | A motivação do participante é fundamental para o seu engajamento no treinamento. | | | | | | |
| M6 | A motivação do participante é fundamental para a posterior aplicação das competências desenvolvidas. | | | | | | |
| P1 | No retorno as suas atividades a bordo dos navios, os participantes tomaram parte de outras atividades de treinamento nos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso. | | | | | | |
| P2 | Caso tenha ocorrido, esse reforço de treinamento mostrou-se de grande importância para garantir a aplicação das competências desenvolvidas. | | | | | | |
| SG1 | Os participantes têm autonomia para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso em seu local de trabalho. | | | | | | |
| SG2 | Os participantes receberam apoio de seus gerentes de bordo (ou da Sede, no caso dos comandantes) para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso. | | | | | | |
| SG3 | Caso tenha existido, esse apoio mostrou-se de grande importância para a aplicação das competências desenvolvidas no curso. | | | | | | |

Competências abordadas no Curso Fator Humano e SMS

Por favor, anote, no campo abaixo, as principais competências (conhecimentos e habilidades) abordadas no Curso Fator Humano e SMS.

Mecanismos de reconhecimento

Caso tenha indicado a existência de mecanismos de reconhecimento nas assertivas A9 e A11, anote-as no campo abaixo.

| |
|--|
| |
|--|

Identificação de outros fatores críticos

Informe, no campo abaixo, outros fatores ou aspectos que se revelaram críticos para a efetividade do treinamento.

| |
|--|
| |
|--|

Informações do respondente

| |
|---|
| Tempo de Empresa: |
| |
| Tempo de gerência: |
| |
| Cargo (Ex. Engenheiro de Equipamentos, CLC etc.): |
| |

Rio de Janeiro, 9 de julho de 2007.

APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PATROCINADOR DO CURSO

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PATROCINADOR DO CURSO

Objetivo: avaliar a presença de fatores críticos (facilitadores e barreiras) para a transferência de treinamento do Curso Fator Humano e SMS.

Abertura da entrevista

Explicar o objetivo da entrevista, inserida dentro da pesquisa acadêmica que está sendo realizada e que servirá de base para a dissertação de Mestrado em Administração. Ainda que tenha um objetivo acadêmico, espera-se utilizar os dados e conclusões não só para as próximas turmas do Curso de Fator Humano como para os demais programas de desenvolvimento gerencial a ser realizado na Transporte S.A..

A pesquisa busca investigar a influência dos elementos críticos, tais como facilitadores e barreiras, nos programas de desenvolvimento gerencial, tanto no processo de aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades quanto no de aplicação dessas competências no retorno ao local de trabalho.

Como caso prático a ser estudado, estamos utilizando o Curso Fator Humano e SMS realizado na Transporte S.A. desde 2005 e do qual tripulantes da unidade de Transporte Marítimo faz parte.

Explicar que estão sendo enviados questionários aos participantes e gerentes e que igualmente gerentes estão sendo entrevistados.

Informar que a entrevista está sendo gravada. Ela é composta de perguntas que devem ser respondidas livremente.

Perguntas:

- 1) Quais são os principais objetivos do Curso de Fator Humano e SMS?
- 2) Quais são as principais mudanças de comportamento esperadas entre os participantes do curso?
- 3) Quais são as principais mudanças já observadas na Unidade, em consequência da realização das diversas turmas?
- 4) De modo geral, como os tripulantes percebem um interesse do corpo gerencial na capacitação de suas equipes?
- 5) Como os seus gerentes de bordo são incentivados a participarem de programas de treinamento?

- 6) Na sua avaliação, há oportunidades para os participantes aplicarem no dia-a-dia o que foi aprendido no curso? Dê exemplos, por favor.
- 7) Quais mecanismos de reconhecimento, associados à participação no curso, se mostram mais eficazes?
- 8) Caso exista, esse mecanismo de reconhecimento mostra-se de grande importância para a motivação do participante quanto à participação e aplicação das competências aprendidas?
- 9) De modo geral, os participantes têm autonomia para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso em seu local de trabalho?
- 10) Qual apoio os participantes recebem de seus gerentes de bordo (ou da Sede, no caso dos comandantes) para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso e, caso tenha existido, como o senhor avalia a importância desse apoio?
- 11) Há outros elementos que o senhor identifique como críticos para a efetividade do Curso Fator Humano e SMS?

Informações do respondente

- Tempo de Empresa:
- Tempo de gerência:
- Cargo (Ex. Engenheiro de Equipamentos, CLC etc.):

APÊNDICE E: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ORGANIZADORES E INSTRUTORES

Roteiro de Entrevista com Organizadores e Instrutores

Objetivo: avaliar a presença de elementos críticos (facilitadores e barreiras) para a transferência de treinamento do Curso Fator Humano e SMS.

Abertura da entrevista

Explicar o objetivo da entrevista, inserida dentro da pesquisa acadêmica que está sendo realizada e que servirá de base para a dissertação de Mestrado em Administração. Ainda que tenha um objetivo acadêmico, espera-se utilizar os dados e conclusões não só para as próximas turmas do Curso de Fator Humano como para os demais programas de desenvolvimento gerencial a ser realizado na Transporte S.A..

A pesquisa busca investigar a influência dos elementos críticos, tais como facilitadores e barreiras, nos programas de desenvolvimento gerencial, tanto no processo de aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades quanto no de aplicação dessas competências no retorno ao local de trabalho.

Como caso prático a ser estudado, estamos utilizando o Curso Fator Humano e SMS realizado na Transporte S.A. desde 2005 e do qual os senhores participaram da organização e como instrutores.

Explicar que estão sendo enviados questionários aos participantes.

Informar que a entrevista está sendo gravada. Ela é composta de perguntas que devem ser respondidas livremente.

Perguntas:

- 1) Quais são os principais objetivos do Curso de Fator Humano e SMS?
- 2) Quais são os principais conhecimentos e habilidades abordados no curso?
- 3) Quais são as principais mudanças de comportamento esperadas entre os participantes do curso?
- 4) O senhor considera que o clima organizacional pode afetar a motivação do tripulante para tomar parte de projetos de capacitação?

- 5) Na sua avaliação, há oportunidades para os participantes aplicarem no dia-a-dia o que foi aprendido no curso? Dê exemplos, por favor.
- 6) Como um participante poderia estar reconhecendo uma situação onde ele poderia estar utilizando os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso?
- 7) Os indicados para participação no curso tomaram conhecimento dos critérios de seleção diretamente de suas gerências? Eles concordaram com suas indicações?
- 8) De modo geral, os participantes tiveram a percepção de relevância e benefícios do curso para o seu desempenho profissional, influenciando positivamente na sua aplicação a bordo dos navios?
- 9) Como o senhor avalia a determinação pessoal do participante como condição para o seu envolvimento com o treinamento e a posterior aplicação dos conhecimentos e habilidades?
- 10) Como o instrumento de autoconhecimento utilizado no curso (avaliação MBTI) serve como base para o processo de mudança individual?
- 11) Como as instalações e demais condições físicas de realização do curso afetaram o processo de aprendizagem?
- 12) No retorno as suas atividades a bordo dos navios, os participantes contaram com um reforço de treinamento nos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso?
- 13) Na sua avaliação, quais são os elementos críticos (facilitadores e barreiras) nas fases de planejamento, realização e suporte pós-treinamento do curso que devem ser observados para que haja aplicação do que foi desenvolvido no curso no retorno ao local de trabalho?

Identificação do entrevistado

Nome:

Cargo:

Empresa:

Em quais turmas participou:

Em quais disciplinas participa no curso:

Qual a participação na organização do curso:

Qual a experiência anterior com as questões do Fator Humano:

APÊNDICE F: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTES DOS PARTICIPANTES

Roteiro de Entrevista com Gerentes dos Participantes

Objetivo: avaliar a presença de elementos críticos (facilitadores e barreiras) para a transferência de treinamento do Curso Fator Humano e SMS.

Abertura da entrevista

Explicar o objetivo da entrevista, inserida dentro da pesquisa acadêmica que está sendo realizada e que servirá de base para a dissertação de Mestrado em Administração. Ainda que tenha um objetivo acadêmico, espera-se utilizar os dados e conclusões não só para as próximas turmas do Curso de Fator Humano como para os demais programas de desenvolvimento gerencial a ser realizado na Transporte S.A..

A pesquisa busca investigar a influência dos elementos críticos, tais como facilitadores e barreiras, nos programas de desenvolvimento gerencial, tanto no processo de aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades quanto no de aplicação dessas competências no retorno ao local de trabalho.

Como caso prático a ser estudado, estamos utilizando o Curso Fator Humano e SMS realizado na Transporte S.A. desde 2005 e do qual participantes lotados em sua gerência fazem parte.

Explicar que estão sendo enviados questionários aos participantes.

Informar que a entrevista está sendo gravada. Ela é composta de perguntas que devem ser respondidas livremente.

Perguntas:

- 1) Quais são as principais mudanças já observadas na Unidade, em consequência da realização do curso?
- 2) De modo geral, como os tripulantes percebem um interesse do corpo gerencial na capacitação de suas equipes?
- 3) Como o senhor incentiva os seus gerentes de bordo a participarem de programas de treinamento?
- 4) Os gerentes de bordo participam da identificação de necessidades de capacitação de suas equipes?
- 5) Os gerentes de bordo participaram da seleção dos participantes do Curso Fator Humano e SMS?

- 6) Como é passada aos participantes a importância de sua participação no curso?
- 7) Quais são os sinais mais evidentes do reconhecimento, pelos participantes, da relevância e benefícios do curso para o seu desempenho?
- 8) Em quais situações os participantes poderiam estar aplicando os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso?
- 9) Como um participante poderia estar reconhecendo uma situação onde ele poderia estar utilizando os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso?
- 10) De que forma as pressões de tempo e carga de trabalho no retorno a bordo dos navios podem prejudicar a aplicação das competências desenvolvidas no curso?
- 11) Os gerentes de bordo participam de algum programa de capacitação para lidar com as pressões de tempo e carga de trabalho?
- 12) Quais mecanismos de reconhecimento, associados à participação no curso, se mostram mais eficazes?
- 13) Como são valorizadas as mudanças de comportamento decorrentes da participação no curso?
- 14) No retorno as suas atividades a bordo dos navios, os participantes contaram com um reforço de treinamento nos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no curso?
- 15) Os participantes gozam de autonomia para implantar as mudanças de comportamento almejadas pelo curso?
- 16) Quais mecanismos de apoio os participantes recebem de suas gerências para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso?
- 17) Há outros elementos que o senhor identifique como críticos para a efetividade do Curso Fator Humano e SMS?

Informações do respondente

- Tempo de Empresa:
- Tempo de gerência:
- Cargo (Ex. Engenheiro de Equipamentos, CLC etc.):

APÊNDICE G: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PARTICIPANTES

Roteiro de Entrevista com Participantes

Objetivo: avaliar a presença de elementos críticos (facilitadores e barreiras) para a transferência de treinamento do Curso Fator Humano e SMS.

Abertura da entrevista

Explicar o objetivo da entrevista, inserida dentro da pesquisa acadêmica que está sendo realizada e que servirá de base para a dissertação de Mestrado em Administração. Ainda que tenha um objetivo acadêmico, espera-se utilizar os dados e conclusões não só para as próximas turmas do Curso de Fator Humano como para os demais programas de desenvolvimento gerencial a ser realizado na Transporte S.A..

A pesquisa busca investigar a influência dos elementos críticos, tais como facilitadores e barreiras, nos programas de desenvolvimento gerencial, tanto no processo de aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades quanto no de aplicação dessas competências no retorno ao local de trabalho.

Como caso prático a ser estudado, estamos utilizando o Curso Fator Humano e SMS realizado na Transporte S.A. desde 2005 e do qual o senhor já participou.

Explicar que estão sendo enviados questionários aos participantes.

Informar que a entrevista está sendo gravada. Ela é composta de perguntas que devem ser respondidas livremente.

Perguntas:

- 1) Quais são os principais objetivos do Curso Fator Humano e SMS?
- 2) Por que o senhor (a) participou do curso?
- 3) Como lhe foi passada a importância de sua participação no curso?
- 4) Como ocorreu o apoio dos demais oficiais (pares) a sua participação no curso?
- 5) Quais são as maiores dificuldades para aplicar o que foi passado no curso?
- 6) Como é reconhecido o seu esforço de aplicar o que foi passado no curso?
- 7) Como a sua participação, no curso, pode lhe ajudar na melhoria da sua atuação como gerente?

- 8) Como o instrumento de autoconhecimento utilizado no curso (avaliação MBTI) lhe ajudou na mudança do seu comportamento?
- 9) Como as instalações e demais condições físicas de realização do curso podem influenciar o processo de aprendizagem?
- 10) O senhor (a) sentiu necessidade de algum reforço de treinamento dos conhecimentos e habilidades abordados no curso?
- 11) O senhor (a) tem autonomia para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso em seu ambiente de trabalho?
- 12) Qual apoio o senhor (a) recebeu de seu gerente para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no curso e, caso tenha existido, como o senhor (a) avalia a importância desse apoio?
- 13) Há algum aspecto que o senhor (a) identifique como crítico para a efetividade do curso?

Informações do respondente

Cargo quando fez o curso:

Tempo de Empresa:

Em quantos cursos de desenvolvimento gerencial (DG) já participou:

Ano de participação no primeiro curso de DG:

APÊNDICE H: QUADRO CONSOLIDADO DA ANÁLISE DE DADOS

| It. | Categoria | Fator Crítico | Aval. Part. (*) | Avaliação |
|-----|-----------|--|-------------------|--|
| 1 | Ambiente | Ambiente favorável à aprendizagem de novas competências | 4,2 3,8 | Há a manifestação da existência de um ambiente favorável pelos participantes, ainda que não plenamente. |
| 2 | Ambiente | Apoio dos colegas (pares) à participação no programa de treinamento e aplicação em seu ambiente de trabalho. | 3,6 3,8 3,7 | Não há evidências da existência de incentivo dos pares para a participação e aplicação do que foi aprendido. |
| 3 | Ambiente | Oportunidades para os participantes aplicarem no dia-a-dia o que foi aprendido no programa de treinamento. | 4,4 | Foi percebida pelos participantes a existência das oportunidades. A avaliação não é uniforme entre os cargos. |
| 4 | Ambiente | Pressões de tempo e de trabalho (barreira). | 3,4 | Há uma razoável dispersão na opinião da existência da barreira. |
| 5 | Ambiente | Mecanismos de reconhecimento associados à participação do curso. | 3,9 3,5 | Há o reconhecimento ainda que com dispersão na avaliação. |
| 6 | Ambiente | Mecanismos de reconhecimento associados à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento. | 3,6 3,5 | Não há evidências de práticas sistemáticas de reconhecimento de transferência de treinamento. |
| 7 | Motivação | CrITÉrios de seleção de participantes conhecido e aceito. | 2,6 4,5 | Não há evidências de que sejam conhecidos os critérios de seleção, ainda que tenham sido amplamente aceitas as indicações. |
| 8 | Motivação | Percepção da relevância e dos benefícios do treinamento pelos participantes. | 4,7 4,6 | Há a concordância plena da relevância e benefícios do treinamento para os participantes. |
| 9 | Motivação | Motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas. | 4,4 4,6 | Há evidências da motivação dos treinamentos quanto à participação no curso. |
| 10 | Projeto | Mecanismo que favoreça o autoconhecimento como base para o processo de mudança individual. | 4,3 | O inventário MBTI [®] , em uso no curso, teve boa aceitação como instrumento de autoconhecimento. |

| It. | Categoria | Fator Crítico | Aval. Part. (*) | Avaliação |
|------------|-------------------|--|------------------------|---|
| 11 | Projeto | Estrutura física adequada para a realização do treinamento. | 4,4 4,3 | Há evidências que o fator crítico está sendo considerado pela organização do curso. |
| 12 | Projeto | Reforço de treinamento no retorno ao local de trabalho. | 3,4 3,5 | Não há evidências da existência de reforço de treinamento de caráter sistemático. |
| 13 | Suporte gerencial | Autonomia dos participantes para efetuar as mudanças com a transferência de treinamento. | 4,1 | Há evidências da percepção de autonomia, mas com dispersão entre os cargos. |
| 14 | Suporte gerencial | Apoio dado pelos gerentes no pós-treinamento, incluindo a introdução de mudanças. | 3,7 4,1 | Não há evidências de percepção dos participantes quanto ao apoio sistemático dos seus gerentes. |

APÊNDICE I: QUADRO CONSOLIDADO DE RECOMENDAÇÕES

| It. | Categoria | Fator Crítico | Recomendações |
|-----|-----------|--|--|
| 1 | Ambiente | Ambiente favorável à aprendizagem de novas competências | Reforçar a atuação gerencial quanto ao incentivo ao treinamento e novas aprendizagem. |
| 2 | Ambiente | Apoio dos colegas (pares) à participação no programa de treinamento e aplicação em seu ambiente de trabalho. | Investigar falta de apoio e atuação gerencial visando reforçar a importância dos programas de desenvolvimento gerencial. |
| 3 | Ambiente | Oportunidades para os participantes aplicarem no dia-a-dia o que foi aprendido no programa de treinamento. | Aprimorar o curso considerando outros cargos além dos principais gerentes, bem como as apresentações dos gerentes da sede. |
| 4 | Ambiente | Pressões de tempo e de trabalho (barreira). | Reforçar capacitação dos gerentes quanto a trabalhar com prioridade e gerenciamento de <i>stress</i> . |
| 5 | Ambiente | Mecanismos de reconhecimento associados à participação do curso. | Utilização mais sistemática dos mecanismos atuais pelos gerentes, notadamente os de bordo. |
| 6 | Ambiente | Mecanismos de reconhecimento associados à aplicação das competências adquiridas no programa de treinamento. | Idem item 5. Adicionalmente associar a transferência de treinamento a metas de desempenho individual. |
| 7 | Motivação | Crítérios de seleção de participantes conhecido e aceito. | Divulgação prévia aos indicados das informações sobre o curso, incluindo público alvo, critérios de seleção etc. |
| 8 | Motivação | Percepção da relevância e dos benefícios dos do treinamento pelos participantes. | Manutenção dos eventos de abertura e encerramento do curso. |
| 9 | Motivação | Motivação pessoal para aplicação das competências adquiridas. | Reavaliar a inclusão desse fator crítico no instrumento de avaliação, por sua grande abrangência. |
| 10 | Projeto | Mecanismo que favoreça o autoconhecimento como base para o processo de mudança individual. | Aproveitar as concentrações existentes de perfis psicológicos para desenvolver programas comportamentais específicos. |
| 11 | Projeto | Estrutura física adequada para a realização do treinamento. | Manutenção dos padrões adotados. |
| 12 | Projeto | Reforço de treinamento no retorno ao local de trabalho. | Reforçar a atividade de acompanhamento (<i>coaching</i>) e desenvolver instrumentos |

| It. | Categoria | Fator Crítico | Recomendações |
|------------|-------------------|--|--|
| | | | criativos de reforço, dada a natureza do regime de trabalho. |
| 13 | Suporte gerencial | Autonomia dos participantes para efetuar as mudanças com a transferência de treinamento. | Reforçar o envolvimento, no curso, de quem não exerce ainda a função gerencial. Discussão mais ampla sobre a autonomia gerencial. |
| 14 | Suporte gerencial | Apoio dado pelos gerentes no pós-treinamento, incluindo a introdução de mudanças. | Reforço da atuação gerencial quanto ao apoio aos participantes. |

ANEXO A: QUADRO DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

| Nível | Tipo de Avaliação | Avaliação e descrição e características | Exemplos de ferramentas de avaliação e métodos | Relevância e aspectos práticos |
|-------|-------------------|--|--|--|
| 1 | Reação | Como os participantes se sentiram acerca do treinamento ou da experiência de aprendizagem. | <ul style="list-style-type: none"> • Ex. relatórios de <i>feedback</i> • também reação verbal, pesquisas ou questionários pós-treinamento s | <ul style="list-style-type: none"> • rápidos e fáceis de se obter • não custa muito coletar e analisar dados |
| 2 | Aprendizagem | Medida sobre o aumento do conhecimento – antes e depois | <ul style="list-style-type: none"> • geralmente avaliações antes e depois do treinamento • entrevistas e observação podem ser usadas | <ul style="list-style-type: none"> • esquema relativamente simples, preciso para quantificar habilidades • não tão fácil para a aprendizagem mais complexa |
| 3 | Comportamento | Medida da extensão do aprendizado aplicano no ambiente de trabalho - implementação | <ul style="list-style-type: none"> • observações e entrevistas ao longo são necessárias para se verificar mudanças, a relevância das mudanças e sua sustentabilidade | <ul style="list-style-type: none"> • medidas de mudanças comportamentais geralmente exigem a cooperação e habilidades dos gerentes diretos |
| 4 | Resultados | Medida do impacto do participante no ambiente e nos negócios | <ul style="list-style-type: none"> • as medidas já estão em andamento por meio dos sistemas gerenciais normais e relatórios – o desafio é relacioná-las aos participante do treinamento | <ul style="list-style-type: none"> • individualmente não é difícil, diferente de avaliar toda a organização • o processo deve estabelecer responsabilidades claras |

Fonte: CHAPMAN, Alan. Kirkpatrick's learning and training evaluation theory. <<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>>. Acesso em 29.11.2006.

ANEXO B: PROGRAMAÇÃO DO CURSO FATOR HUMANO E SMS

| Dia | Evento | Método Educacional | Objetivos |
|-----|---|------------------------|---|
| 1 | Abertura do Curso | Palestra | Dar conhecimento oficial sobre o projeto e os objetivos que a empresa quer alcançar com o curso |
| | Apresentações | Dinâmica | Apresentar a equipe da consultoria e dinâmica de apresentação dos participantes |
| | Contrato de convivência | Debate | Construir o contrato de convivência do grupo |
| | Apresentação/ do curso e painel Boas Práticas | Palestra | Exposição apresentando o curso, seus objetivos, o conteúdo e o cenário organizacional onde está inserido. |
| | Um olhar na realidade a bordo | Apresentação de filme | Apresentar o filme produzido a bordo dos navios para reflexão sobre a realidade a bordo dos navios e práticas gerenciais do fator humano |
| | Seminário de devolutiva do MBTI® | Palestra e debate | Compreender o inventário MBTI® e gerar autoconhecimento |
| | Exposição dialogada e Estudo de caso sobre Visão Holística | Palestra e debate | Proporcionar conhecimento e reflexão sobre a importância do fator humano nas empresas, relação com segurança e prevenção de acidentes. |
| 2 | Painel Simples com Apresentação e Leitura de textos | Leitura e apresentação | Promover conhecimento, discussão, reflexão e aprendizado sobre questões referentes ao fator humano no segmento marítimo a nível internacional. |
| | Exposição dialogada sobre Fator Humano & SMS e sobre Espiritualidade | Palestra e debate | Propiciar conhecimento e aprendizado sobre fatores de risco tangíveis e intangíveis, bem como sobre a espiritualidade para melhoria da resistência da tripulação. |
| | Palestra da Empresa | Palestra e debate | Proporcionar informações através de palestra feita pelo Assistente do Gerente Executivo |
| | Processo de <i>coaching</i> e Plano de desenvolvimento individual MBTI® | Palestra e debate | Gerar compromissos com mudanças efetivas em cada um dos participantes e também no gerenciamento a bordo dos navios. |
| | Compromisso de melhoria e mudanças | Apresentação e debate | Promover o compartilhamento das ações definidas no processo de <i>coaching</i> para mudanças |
| | Palestra da Empresa | Palestra e debate | Apresentar a iniciativa estratégica Fator Humano através da palestra realizada por gerente operacional |
| | Palestra da Empresa | Palestra e debate | Disseminar informações através de palestra feita pelo Gerente Executivo de RH. |
| 3 | Boas Práticas | Apresentação e debate | Analisar as boas práticas apresentadas |
| | Fechamento do Painel de Boas Práticas | Debate | Finalizar o processo de pontuação e premiação da melhor prática. |
| | Palestra da Empresa | Palestra e debate | Disseminar informações através de palestra realizada pelo Gerente de SMS. |
| | Palestra da Empresa | Palestra e debate | Disseminar informações através de palestra feita pelo Gerente de Inspeção. |
| | Filme Motivacional | Apresentação de filme | Propiciar reflexão sobre a importância de um ambiente de trabalho saudável promotor do bem-estar. |
| | Avaliação do treinamento | Avaliação | Aplicar o formulário de Avaliação do Treinamento |

| | | | |
|--|-------------------------|----------------------|--|
| | Entrega de certificados | Cerimônia | Entrega dos certificados e livros e do kit montado durante o curso |
| | Almoço de encerramento | Evento de integração | Integração de todos os participantes e gerentes da sede. |

Fonte: Transporte S.A. (2007)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)