



## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ATRAVÉS DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA HOTELEIRA CLUB MED**

Célio Bueno

### **RESUMO:**

O presente artigo apresenta os conhecimentos teóricos sobre a importância da aplicação do T&D nas empresas e tem por objetivo demonstrar as vantagens dessa ferramenta no mercado competitivo atual, destacando que as organizações somente serão bem-sucedidas se souberem escolher a forma adequada de desenvolver seu potencial humano intelectual. Atualmente, muitas empresas estão introduzindo a Universidade Corporativa, como ferramenta de T&D, dentro das suas organizações com o objetivo de alcançar de maneira mais eficaz e com recursos otimizados, os objetivos propostos pelo plano estratégico da empresa. Esta pesquisa é classificada como bibliográfica, um estudo do tipo descritivo e qualitativo com o objetivo de demonstrar através de um estudo de caso de uma empresa hoteleira, os benefícios que uma organização pode alcançar quando ela introduz a Universidade Corporativa como ferramenta para elevar a capital intelectual e reter seus talentos. Os resultados são notórios quando se observa os relatos dos profissionais entrevistados que atuam nos processos de T&D da empresa estudada.

**Palavras-chave:** 1. Treinamento. 2. Desenvolvimento. 3. Universidade Corporativa

### **ABSTRAT:**

This article presents the theoretical knowledge about the importance of applying training and development in companies and has, as purpose, demonstrate the advantages of these tools in the current competitive market, showing that organizations will only succeed if they know how to choose the right method to develop their intellectual human potential. Nowadays, many companies are introducing the Corporate University, as training and development tools within their organizations with the objective of achieving in a more effective way, with optimized resources, the objectives proposed by the company's strategic plan. This research is classified as bibliography, an descriptive and qualitative study type with the objective of demonstrating through a case study of a hotel company the benefits that an organization can achieve when it introduces Corporate University as a tool to raise intellectual capital and retain their talents. The results are notorious when it can be observed the professionals reports who work in the training and development processes of the company studied.

**Keywords:** 1. Training. 2. Development. 3. Corporate University

## INTRODUÇÃO

Atualmente temos presenciado as constantes mudanças que ocorrem em nosso dia a dia e que refletem instantaneamente na forma como vamos gerenciar nossas vidas. Para tal, conforme Castells (2000) “a inovação tecnológica e a transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade foram absolutamente cruciais para garantir a velocidade e a eficiência da reestruturação” e o processo de transformação econômica e as mudanças que aconteceram nas organizações e governos não teriam tido a magnitude e o impacto que tiveram se não tivesse sido pela tecnologia.

Ou seja, as novas tecnologias fazem com que as informações cheguem rapidamente mudando constantemente o cenário antes planejado, fazendo com que a concorrência e a competição entre as organizações cresçam constantemente. Diante dessa perspectiva e sabendo que o grande diferencial das organizações são as pessoas, investir nelas é essencial hoje em dia.

O treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (Chiavenato, 2008).

As organizações precisam de profissionais qualificados e polivalentes diante das mudanças constantes, visto que o mercado está em um ritmo cada vez mais dinâmico e competitivo. Sendo assim, investir em Treinamento e Desenvolvimento, hoje, é sinônimo de crescimento e deve ser aplicado para criar um diferencial competitivo, produzindo resultados, melhorando processos, sempre com o intuito de adicionar valor e gerar riqueza.

Em um mundo informatizado no qual todos têm acesso à informação, sobressaem as empresas que disponibilizam aquisição rápida e atualizada através de modernas ferramentas de treinamentos e desenvolvimento para o seu capital humano. Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo estruturado com o intuito de promover o alcance de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. Diante desta situação surge a seguinte pergunta: Qual a importância do treinamento e desenvolvimento nos dias atuais dentro das organizações?

Dessa forma, está pesquisa tem como objetivo geral demonstrar a importância do Treinamento e Desenvolvimento Profissional no Desenvolvimento das Organizações. Seus objetivos específicos foram ressaltar a importância de uma das principais missões da Gestão de pessoas que é o desenvolvimento do capital humano, destacando os diferenciais de um

profissional preparado com habilidades técnicas e específicas de sua área, salientar que ações de treinamento e desenvolvimento junto aos colaboradores geram motivação, qualidade de vida e integração da equipe, demonstrar os benefícios da introdução de uma Universidade Corporativa com relação a retenção de talentos e o aumento do capital intelectual dos colaboradores.

Este trabalho classifica-se quanto ao seu enquadramento metodológico, um estudo de caso como estratégia de pesquisa em uma empresa multinacional, precedido de uma revisão bibliográfica com o intuito de demonstrar as mudanças ocorridas no gerenciamento de pessoas após a inclusão de novos métodos de T&D. Quanto ao aprofundamento e objetivo do estudo, considera-se de origem descritiva e a abordagem do problema é qualitativa através de uma coleta de dados de entrevistas semiestruturadas, visto que, o foco da pesquisa é a exploração dos diversos recursos e benefícios do tema proposto e assim descrever subjetivamente as possíveis considerações. Foram entrevistados a gerente da Universidade de Talento, a gerente de Recrutamento e Seleção, a gerente de RH e Desenvolvimento, quatro VTC – Village Training Coordinator e um coordenador de RH, todos colaboradores da empresa hoteleira Club Med.

Justifica a relevância do presente artigo a visível transformação do capital humano e intelectual dos colaboradores que passam pelo processo de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações, com foco na Universidade Corporativa.

## **IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações se deram conta que possuem mais do que ativos físicos ou financeiros, elas são detentoras de capital intelectual, o mais valioso de todos os ativos organizacionais, que é a soma do conhecimento de todos na organização, o que lhe trará vantagem competitiva, (Stewart,1998). Com base nisso podemos afirmar que o capital humano das organizações em sua totalidade, é considerado atualmente como fator fundamental para o desenvolvimento da empresa e também um diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Nesse mundo competitivo e instável em que vivemos, juntamente com uma economia globalizada, as organizações precisam estar constantemente preparadas para as inovações e a concorrência acirrada. Pressão competitiva requer que as organizações melhorem continuamente a qualidade de seus produtos e serviços e a eficiência com a qual os entregam.

Diante desse cenário as empresas precisam buscar ferramentas que possam auxiliá-las a gerenciar de forma eficaz seus objetivos, aumentando as probabilidades de sucesso por intermédio de suas metas pré-estabelecidas. A palavra chave do sucesso organizacional é o treinamento e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Robbins (2002) sustenta que a valorização do treinamento nas organizações é motivada pela competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca do aumento da produtividade, fatores esses que estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários.

Existem diversas formas para que se possam levantar as necessidades de treinamento dentro de uma empresa, e cabe a direção da empresa decidir qual delas será utilizada. “A maioria dos treinamentos visa a atualização e aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos profissionais”. (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

O treinamento e o desenvolvimento de trabalhadores são importantes para mantê-los em constante aperfeiçoamento e satisfeitos com o desenvolvimento de suas funções (Goedert; Machado, 2007). Com base nisso podemos entender que o processo de treinamento e desenvolvimento também é importante para o crescimento profissional do indivíduo perante a organização, e sua capacitação para realização de suas atividades, o que poderá elevar seus objetivos individuais e profissionais, bem como, elevar a produtividade na organização e assim alcançar uma vantagem competitiva no mercado. O trabalhador motivado e qualificado é estimulado a produzir mais e melhor, contagiando de maneira positiva o universo em sua volta e conseqüentemente, o clima organizacional, que se pode definir como sendo a percepção que os vários atores dos processos internos da organização possuem do ambiente de trabalho.

Goedert; Machado (2007) complementa que “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nos trabalhadores para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais

É importante que as instituições percebam que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum. Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Chiavenato (1999), reafirma que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas pois sua perspectiva de tempo é diferente. Enquanto o treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas.

Já Marras (2001) destaca que “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou recicla conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Ainda o mesmo autor afirma que:

“Formação Profissional: tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Logo, apesar das distinções apresentadas entre treinamento e desenvolvimento, pode-se considerar a existência de uso dos termos sem que seja desvinculado um termo do outro, na verdade não fazem referência à ideia de cada expressão separadamente, mas englobam as duas perspectivas como uma abordagem de treinar para desenvolver ou desenvolver pessoas treinando-as a fim de aperfeiçoar os processos e contribuir para o progresso da organização.

Com relação aos tipos de treinamentos existentes no mercado, podemos perceber que eles possuem métodos e finalidades específicas para cada necessidade empresarial. Milkovich e Boudreau (2000) identificam como primeira modalidade o treinamento de orientação que tem normalmente como público alvo os novos funcionários, instruindo-o quanto aos objetivos da empresa, os meios para atingi-los, as responsabilidades básicas de sua função, os comportamentos eficazes no trabalho e seu papel funcional. Esta mesma modalidade, Macian (1987) nomeia como treinamentos de integração, “visam à ambientação do funcionário à Empresa e apresentam informações que retratam o perfil geral de seu ambiente de trabalho”.

Já o treinamento técnico-operacional identificado como a segunda modalidade por Macian (1987) “é voltado para a capacitação do empregado a nível de informação e habilidade para o desempenho de tarefas específicas da categoria profissional a que pertence”. Milkovich e Boudreau (2000) esclarecem que este tipo de treinamento normalmente é ofertado para pessoas que atuam em funções operacionais e geralmente é realizado em serviço, colocando o treinando em situação real de trabalho e é orientado por empregados mais experientes.

Milkovich e Boudreau (2000) especificam também outro tipo de treinamento que é reservado para aqueles colaboradores que exercem função de chefia, o treinamento de gerência,

“nas grandes organizações, isso costuma estar relacionado como plano sucessório, e os executivos são indicados para o treinamento com base nas necessidades de competências específicas para os próximos passos de suas carreiras”. Para esta modalidade os métodos mais utilizados são os treinamentos fora de serviço que incluem palestras, uso de altas tecnologias informatizadas, dentre outras.

Inúmeras são as vantagens e mudanças provocadas pelo treinamento aos colaboradores. Segundo Preste (2003) algumas das mudanças de comportamento ocorridas através do treinamento são:

- Transmissão de informações: aumentar o conhecimento das pessoas: informações sobre a organização, seus produtos/serviço, política e diretrizes regras e regulamentos e seus clientes.
- Desenvolvimento de habilidades e destrezas: habilitar para a execução e operação das tarefas, manejo de equipamentos, máquinas; ferramentas.
- Desenvolvimento de atitudes: desenvolver e modificar comportamentos: mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas com os clientes internos e externos.
- Desenvolvimentos de conceitos: elevar o nível de abstração: desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

Empresas que levam a sério receber o retorno de seu investimento em treinamento e desenvolvimento entendem que o trabalho não está terminado até que o novo conhecimento e as habilidades sejam aplicados com sucesso, de uma forma que melhore o desempenho. Deve-se reconhecer que melhorar em qualquer coisa requer prática e, quando tentam algo novo, as pessoas precisam de apoio e treinamento. Programas de treinamento e desenvolvimento criam mais valor quando incluem apoio e a atribuição de responsabilidade. Porém é preciso fazer uma avaliação dos resultados para diagnosticar se houve ou não benefícios, ou seja, retorno para ambos os lados. Segundo Castro (2002), deve-se fazer um levantamento antes do Treinamento & Desenvolvimento, para prever os benefícios e custos e, assim, comparar após o processo e avaliar se os objetivos foram alcançados como planejado.

Entende-se que para diagnosticar se houve benefícios para a organização é necessário verificar se os resultados obtidos foram os que aspiravam e se lhes proporcionaram retorno.

O capital Humano para Stewart (1998) é o ativo mais importante das organizações e não pode ser visto como um custo, mas sim como preservação do patrimônio da companhia. Para ele, o valor do investimento em capital humano é cerca de 3 vezes maior do que o valor do investimento em equipamentos. Portanto, investir nas pessoas deixa de ser um gasto sem retorno e passa a ser estratégico no momento que se estabelece objetivos para este investimento. É muito importante que as organizações compreendam que o treinamento não é uma despesa, e sim um investimento e que tem seu retorno garantido desde que ele tenha sido bem executado. Entende-se dessa forma que o capital intelectual é o recurso mais importante dentro de uma organização, investir neste, possibilita que a empresa alce voos mais altos, produzindo mais, ou seja, as instituições que ousam confiar nos recursos humanos estão mais aptas para ter uma vantagem competitiva num mercado cada vez mais exigente e em constantes mudanças.

## **ESTUDO DE CASO - EMPRESA CLUB MED**

Esse estudo de caso foi realizado na Empresa Club Med especializada em resorts de luxo no mundo, especificamente em suas quatro unidades no Brasil. O foco desse estudo de caso será a criação da UDT – Universidade de Talentos, departamento esse responsável pelo treinamento e desenvolvimento de todos os colaboradores da empresa.

## **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA CLUB MED**

Em 1950 o belga Gerard Blitz, um ex-campeão de pólo aquático, juntamente com Gilbert Trigano, criou o CLUB MEDITERRANÉE, localizado na vila de Alcúdia na exótica ilha de Mallorca na Espanha. Colocou dois anúncios em jornais, divulgando o primeiro conceito de resort all-inclusive (viagens de lazer com todas as despesas incluídas no pacote turístico) do mundo. A ideia era fazer as pessoas esquecerem a depressão e a fome do pós-guerra, tendo fartura de comida e diversão. Nascia assim o conceito do CLUB MED. Outras novidades lançadas foram o sistema de atrações programadas, o bufê de comida, a figura dos G.O. (Gentle Organisers = Gentil Organizadores) e o termo G.M. (Gentle Members = Gentil Membro /Hóspedes) e os G.E (Gentle Employee = Gentil Empregado).

A empresa Club Med chegou ao Brasil em 1979, construindo seu primeiro village no estado da Bahia, na ilha de Itaparica. Em 1989 a empresa inaugura seu segundo resort, Club Med Rio das Pedras, no estado do Rio de Janeiro próximo as ilhas de Angra do Reis e hoje já contam com quatro unidades no país. Atualmente a empresa opera setenta e dois villages

distribuídos em vinte e seis países nos cinco continentes, e segue abrindo novos resorts todo o ano. Possui aproximadamente vinte e três mil colaboradores sendo 80% trabalhando dentro dos villages.

Sua missão é proporcionar uma experiência única de férias com tudo incluído para famílias, casais e amigos em um ambiente que estimule a interação social e entendimento cultural. Possui como visão se tornar especialista mundial em férias all inclusive, férias de luxo, férias de convívio e férias multiculturais. A empresa tem como valores a multiculturalidade, o espírito pioneiro, a gentileza, a liberdade e responsabilidade. Cada um destes valores, personificados pelos G.O. e pelos G.E., são os principais pilares para criar o Club Med luxuoso, convival e multicultural.

## **COMO SURGIRAM AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

A fim de treinar a visão sistêmica, é sempre bom conhecer a origem das coisas e o relacionamento com o estudo de caso acima citado. O conceito de Universidade Corporativa surgiu no Brasil na década de 1990 e encontrou em nosso país terreno fértil para seu sucesso por quatro grandes motivos segundo Madruga (2018):

1. A queda da qualidade do ensino médio e universitário, convocando empresas de maior porte a investirem na educação de seus funcionários.
2. Ótima capilaridade e capacidade de as consultorias implantarem projetos de T&D junto às empresas.
3. Executivos visionários buscando o melhor para seus colaboradores e clientes.
4. A descoberta de que a educação continuada de colaboradores gera inúmeros resultados, entre os quais a retenção de talentos e o aumento do capital intelectual.

À medida que os problemas empresariais se tornam mais complexos, são necessários novos projetos para resolvê-los. Assim é a universidade corporativa: um sistema vivo. Meister (1999) define com muita propriedade os cinco pilares que convergiram para a popularização das universidades corporativas.

A quebra da linearidade e da hierarquia das corporações, levando a uma maior flexibilidade, é o primeiro deles. O segundo liga a valorização do conhecimento em todos os níveis, do individual ao corporativo. Já o terceiro trata do conhecimento ao identificar sua rápida obsolescência na atualidade. O quarto pilar é o valor que é dado

à aplicabilidade da habilidade a ser retida para todos os campos da vida. O quinto e último pilar é o surgimento do panorama de educar para uma perspectiva global de negócio.

É possível extrair desses cinco pilares a conclusão de que o cenário de Gestão de Pessoas passou por uma importante mudança. Antes voltado a identificar e gerir os cargos, o atual setor volta-se a gestão de competência dos indivíduos que só estarão preparados para exercer suas funções se possuírem desenvoltura para completar os processos previstos para o desafio do cargo. Muitas empresas gastam rios de dinheiro fazendo seu planejamento estratégico anual, contudo, na hora de definir a verba para T&D é um enorme sacrifício. O resultado disso é que o planejamento estratégico somente poderá ser implantado com maestria se os colaboradores forem capacitados continuamente com as competências demandadas.

É por isso que os esforços de educação corporativa devem ser emanados das estratégias organizacionais, para que estejam de acordo com aquilo que os gestores almejam. Assim, o pessoal de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) e os líderes que priorizaram o desenvolvimento de pessoas deverão fazer uma leitura da Missão, Visão e Valores organizacionais e considerar fortemente não apenas as estratégias de RH, como também as estratégias de negócios.

Madruca (2018) diz que a verdadeira Educação Corporativa ocorre quando a organização estabelece um processo contínuo, vigoroso e planejado de implementação de várias modalidades educacionais fundamentadas em métodos técnicos de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento de competências nos seus colaboradores e parceiros sem excluir grupos nem cargos.

A Universidade Corporativa é um projeto de grande complexidade que não nasce pronto, mas evolui gradativamente, dura anos a fio e precisa contar com o tempo e a dedicação das pessoas chave dentro da organização.

## **O SURGIMENTO DA UDT -UNIVERSIDADE DE TALENTOS NO CLUB MED**

Percebendo que a empresa necessitava capacitar seus colaboradores e parceiros, pois a maior parte deles chegavam à empresa com grande defasagem de competência e comportamento, o que comprometia o sucesso do empreendimento, o Club Med resolve investir em T&D com mais intensidade e com uma estrutura mais organizada. A empresa compreende

também que esse investimento pode ser um grande laboratório para a evoluir o conceito de gestão que com o passar do tempo, tendem a se adequar mais as estratégias e desafios vigentes.

À medida que os problemas da empresa se tornaram mais complexos, nota-se a necessidade de novos projetos para resolvê-los. Assim sendo, a descoberta de que o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores geraria inúmeros resultados positivos, dentre eles a retenção de talentos e o aumento do capital intelectual, o Club Med decidiu criar sua UC - Universidade Corporativa. Surge então em 2007 a UDT, departamento responsável pelas soluções de aprendizagem em treinamento e desenvolvimento em todos os villages e escritório do mundo.

A equipe mundial é formada por mais de cento e vinte treinadores de apoio. No Brasil este departamento está situado no escritório central da empresa na cidade do Rio de Janeiro e possui uma equipe de oito colaboradores sendo quatro no escritório (1 gerente de RH e desenvolvimento, 1 coordenadora de RH, 2 estagiários e 1 professor de francês, e quatro VTC – Village Training Coordinator, distribuídos nos quatro villages do país.

Segundo a gerente de RH e Desenvolvimento, são realizados mais de quatrocentos e cinquenta seções de treinamentos para os aproximadamente mil e seiscentos colaboradores por ano no Brasil, atingindo uma média de 60% de todos os Gos e Ges durante todo o ano. A maioria dos treinamentos, precisamente 82% deles são internos, ou seja, dentro dos villages ou nos escritórios. É estimado uma média de três dias por ano de treinamento para cada colaborador. Com um budget de quinhentos e trinta mil reais anuais, a UDT gasta em média trezentos e cinquenta reais por colaborador por ano em treinamento e desenvolvimento.

A gerente de RH define a UDT como um centro de treinamento tradicional, guardião da cultura e dos processos da empresa, com foco nas competências individuais de seus colaboradores, tendo como parceiro estratégico de desenvolvimento a implementação de uma estratégia de networking, envolvimento e desenvolvimento dos gestores, bem como, o desenvolvimento de uma estratégia de inovação com um diferencial na experiência do colaborador e na referência na marca empregadora.

Madruga (2018) ressalta que a criação da Universidade de Talentos pelo Club Med foi uma grande solução para estruturar e organizar as ações de treinamento e desenvolvimento utilizando de diversos métodos como coaching, team work, teambuilding, dinâmica de grupo e job rotation. Já Dutra, Fleury e Ruas (2008) lembram que o surgimento de uma UC estabelece um marco de transição do tradicional centro de treinamento para um foco maior na educação continuada de todos os colaboradores. Dessa forma, o Club Med compreende que suas necessidades a partir de então ficam voltadas para a criação das competências críticas do

negócio, focando na aprendizagem corporativa e utilizando as estratégias de negócio como modelos para ensinar e empregar em seus colaboradores as novas tecnologias de T&D.

## **UDT SE FAZ PRESENTE DESDE O RECRUTAMENTO**

Já durante o processo de seleção, o colaborador é informado dos processos de T&D que a empresa oferece e que são obrigatórios aos que pretendem seguir carreira na empresa, informa a gerente de recrutamento e seleção. Com o entendimento de que os processos de T&D são as bases para enriquecer o conhecimento dos novos colaboradores e que o conceito dessa ferramenta é amplo, a empresa passa a investir fortemente nessa área. Reforçando esse entendimento, Chiavenato (1999) diz que treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.

Dessa forma, mesmo antes de chegarem em seus villages, o novo colaborador recebe via e-mail alguns documentos preparados pela UDT, afim de que ele possa entender a filosofia da empresa, como:

- O Código de Ética: Tem como finalidade promover o espírito multicultural e amigável como uma fonte de enriquecimento de nossos relacionamentos profissionais, para que a liberdade e o espírito de pioneirismo sejam ferramentas de operação da empresa e, ao mesmo tempo, valorizar o senso de responsabilidade de cada profissional.

- Guia do Village: Diz respeito ao comportamento e atitude do GO nas diversas áreas do village, como o restaurante por exemplo. Ensina como respeitar os hábitos e costumes locais, como cuidar de suas acomodações, como tratar os objetos achados no village, como se comportar diante das crianças e adolescentes, regras básicas e higiene, regras com relação a proibição de drogas e o excesso de bebidas alcoólicas, dentre outras regras.

- Glossário GO: São informações que ajudarão o GO a conhecer melhor a empresa e seus diversos departamentos e como eles funcionam. Um roteiro de onde e quem procurar dependendo de suas necessidades.

Esses documentos são enviados pelo coordenador de Recursos Humanos de cada village e são eles também quem entregam os seus respectivos uniformes e crachá, bem como cuida de todas as necessidades de instalação do GO em seus primeiros dias de trabalho, explica um dos coordenadores de RH do Club. Ao serem contratados, os novos colaboradores são recebidos em seus respectivos villages por seu chefe direto e por um outro colaborador que é denominado como seu padrinho, o qual tem como função apresentar o local e explicar ao novo colaborador

as regras básicas de comportamento reforçando o conteúdo dos documentos anteriormente recebidos por ele.

Esse padrinho permanece à disposição do novo GO pelo menos nos seus três primeiros meses ou até ele se sentir totalmente familiarizado com a empresa. Em sua primeira semana ele já é apresentado ao VTC – Village Training Coordinator, e inicia os treinamentos básicos de integração. Todo esse ritual é feito sob a supervisão constante da Universidade de Talentos que mantém contato direto com os villages após cada nova contratação, explica gerente da UDT.

## **TIPOS DE TREINAMENTOS APLICADOS PELA UDT E SUA IMPORTÂNCIA**

Inúmeros são os treinamentos aplicados pelo Club Med aos seus colaboradores, porém, antes de coloca-los em funcionamento, o VTC – Village Training Coordinator, profissional responsável dentro do village em aplicar ou coordenar esses treinamentos, realiza um diagnóstico com o objetivo de apresentar as deficiências que deverão ser melhoradas e quais as competências que deverão ser capacitadas, bem como, quais serão os módulos, carga horária, o sequenciamento e o prazo desse treinamento.

Na visão do VTC do village de Itaparica na Bahia, um plano contínuo de formações técnicas e comportamentais são de vital importância para o desenvolvimento dos funcionários e aumento da qualidade de vida no trabalho. Esse VTC complementa que treinamento é um investimento no qual ambas as partes são beneficiadas: empresa e funcionário. O colaborador passando por um plano contínuo de formações, adquire ferramentas essenciais para melhor desempenhar o seu trabalho e a empresa, conseqüentemente, acaba tendo um retorno desse investimento em termos de produtividade e performance.

Além de resultados objetivos e tangíveis, o treinamento exerce também o papel de dar sentido ao trabalho que se exerce, aproximar o funcionário da cultura da empresa e, de uma maneira mais subjetiva, fazer com que o empregado se sinta valorizado. Para tal, além de formações técnicas, é fundamental proporcionar cursos e seminários com temas que possam agregar pessoalmente para o desenvolvimento do indivíduo. Temas como “inteligência emocional”, “gestão do tempo”, “comunicação interpessoal” não só fomentam a evolução do funcionário como, a médio e longo prazo, trazem uma maior qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

Já a VTC do village de Trancoso na Bahia, complementa que outro aspecto positivo no Club é que a empresa tem uma cultura e valores muito fortes e os treinamentos são muito

focados nessas questões comportamentais. De um modo geral, a empresa tem bem claro seu propósito e seus valores e isso torna mais fácil o desenvolvimento de suas equipes. No Club o processo de onboarding é muito valorizado inclusive no processo de recrutamento e seleção onde a cultura já é introduzida.

A mesma destaca também a preocupação da empresa em realizar uma boa integração ao novo funcionário. Isto engloba desde a entrega de um kit de boas-vindas contendo informações básicas como missão e valores da empresa, glossário com siglas utilizadas, organograma, entre outros, até a eleição de um “padrinho”, alguém que possa acompanhar e dar um suporte necessário ao novo funcionário nas primeiras semanas na empresa. Percebe-se que o Club Med é uma empresa que valoriza muito a área de Treinamento e Desenvolvimento e não somente treinamentos específicos, mas sim tudo o que contempla o desenvolvimento de pessoas numa organização valorizando inclusive o bem-estar dos funcionários.

Já o VTC do Club Med Lake Paradise em São Paulo, lembra que em sua passagem por outros villages no Brasil como o de Itaparica, Trancoso na Bahia e o de Rio das Pedras localizado próximo a Angra dos Reis, que um dos grandes desafios que presencio foi com a qualificação da mão de obra dos funcionários locais que não era favorável. Não tinha escolas técnicas/universidades próximas com cursos profissionalizantes na área hoteleira, ou seja, o esforço de desenvolver internamente era ainda maior. Exemplo eram os treinamentos técnicos para garçom, camareira, recepção e manutenção.

Esse mesmo VTV ressalta que o T&D está sempre alinhado com a estratégia da empresa, ou seja, o RH participa de planejamentos estratégicos e procura entregar ações de treinamento alinhada a estratégia, e que é muito importante a equipe de T&D ter bem claro onde a empresa quer chegar, quais os objetivos a médio e longo prazo, bem como, destaca que o Club Med considera T&D uma área de investimento e não de custos e ressalva que muitas empresas ainda não chegaram nessa “maturidade” de gestão. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas (Tachizawz, 2006).

A gerente da UDT complementa que a empresa tem muito cuidado quando se trata de macrocompetência em termo de T&D, pois acredita que não se deve abrir demais o foco das ações capacitantes. Aliás, esse é um grande cuidado que a empresa tem quando contratam treinamentos, pois acreditam que incluir na carga horária desse treinamento mais e mais conteúdo, para que o colaborador aprenda de uma só vez, não é o caminho correto. Nota-se que o Club Med nesse sentido toma os devidos cuidados quando se trata em desenvolver seus

colaboradores utilizando de métodos nos quais se alcance gradativamente a aquisição de competências complementares.

## **PROCESSO DE CARREIRA NA EMPRESA CLUB MED**

A UDT – Universidade de Talentos tem programas específicos para o desenvolvimento de todos os Gos, desde o CDV - Chefe de Village (gerente geral do hotel) até os colaboradores que executam os serviços mais básicos da empresa. Todos passam por treinamentos, recebem seus objetivos nos inícios de cada temporada e são avaliados por seus respectivos gestores no final de cada temporada. O Club Med possui um sistema de informática de nome “Helios” que é utilizado por toda a empresa em todos os seus villages e escritórios, ou seja, quem tem acesso a esse sistema pode verificar toda a carreira de um colaborador desde seu ingresso na empresa. Pode também acessar as avaliações de todas as suas temporadas e quais suas aspirações dentro da empresa.

A gerente geral da UDT explica em detalhes como funciona o sistema de avaliação dos Gos – Gents Organizadores, Ges – Gents Empregados, RDS – Responsável de Serviço, G5 – Gerentes de Departamentos e CDV- Chefe de Villages.

- CDV – Recebe no início de cada temporada seus objetivos pela Gerente de Operações da empresa que são divididos em três categorias: People, Client e Business. Para cada um desses objetivos é determinado várias ações a serem alcançadas e suas respectivas notas dependendo do nível alcançado em cada objetivo.
- G5 – Recebe do CDV seus objetivos também divididos em People, Client e Business, no mesmo formato que o CDV, no entanto com algumas ações específicas de suas áreas. Também são determinadas as notas para cada objetivo alcançado.
- RDS- Recebe do G5 seus objetivos também divididos em People, Client e Business, no mesmo formato que o G5, no entanto com algumas ações específicas de seus setores. Também são determinadas as notas para cada objetivo alcançado.
- GOs – Recebem do RDS seus objetivos que estão mais relacionados a ações comportamentais, normas da empresa, ações específicas de seus setores de trabalho e satisfação dos hospedes.

- GEs – Recebem de seus RDS seus objetivos que também estão relacionados a ações comportamentais, normas da empresa e ações específicas de seus setores de trabalho.

Esses objetivos são lançados no sistema “Hélios” no início da temporada e ficam aguardando os resultados que serão lançados posteriormente no final de cada temporada, explica o coordenador de RH do Club Med Lake Paradise em São Paulo que é o responsável por lançar esses resultados. Os resultados das ações People, estão relacionadas ao desenvolvimento pessoal de cada colaborador e de sua equipe no caso de ser um gestor, e determinam o quanto ele está apto a progredir na empresa. Os resultados Business são analisados pelo gestor financeiro juntamente com o CDV e o G5 que avaliam o quanto cada colaborador participou dos resultados positivos ou negativos do budget da temporada.

Já os resultados Client a empresa utiliza de indicadores/métricas, ferramenta essas extremamente importante que é o Feedback dos hóspedes, através de um questionário enviado para a residência do GM/Hóspede, posteriormente a sua estadia, bem como, indicadores externos com o tripadvisor, facebook, dentre outros. Ao término de cada temporada, são atribuídas as notas para cada objetivo e essas são lançadas no sistema Hélios que fica à disposição de todos os gestores da empresa no mundo todo. O sistema Hélio é disponibilizado na versão em Francês e Inglês.

Dessa forma qualquer gerente em qualquer village do mundo pode buscar dentro desse sistema um profissional que tenha as características que ele precisa para auxiliá-lo no desenvolvimento de suas funções. Também serve para que cada CDV possa conhecer com antecedência as características de um colaborador que será transferido para seu village a pedido do RH de um determinado país. É muito comum ter nos villages pelo menos sete a oito nacionalidades diferentes dentre seus colaboradores. Isso faz parte da multiculturalidade da empresa e que faz parte também do seu DNA, explica o coordenador de RH.

A empresa possui um programa de desenvolvimento de carreira que se denomina Go Clés – Gos Chaves da empresa, ou seja, aqueles que demonstraram potencial para crescimento. É preenchido uma ficha específica para cada Go potencial onde é colocado informações como: idioma que domina, villages que já trabalharam, funções que já executam na empresa, quais países já trabalhou, dentre outras, bem como um breve relatório de suas qualidades profissionais e pontos que devem ser melhorados.

A gerente de recrutamento e seleção, também responsável pelo desenvolvimento dos colaboradores, explica que uma comissão é formada por G5 e RDS dentro de cada village e todos esses Gos indicados a entrarem no programa são analisados e recebem um parecer dessa

comissão. Os que forem aprovados, suas fichas são enviadas para serem avaliados por outra comissão formada por gerentes do escritório central que trabalham diretamente com os Gos. Existem os Gos Clés e os RDS Clés que podem entrar no programa como potenciais I e II, com programação de desenvolvimento a curto, médio e longo prazo. Após serem aceitos, esses Gos e RDS, passam por treinamentos específicos com um desenvolvimento focado em suas áreas de atuação e são constantemente avaliados e qualificados para poder se manter no programa e serem promovidos.

A mesma gerente explica que normalmente um Gos com potencial precisa apenas de dois anos na empresa para se tornar um RDS e quatro anos para se tornar um G5. Para se tornarem CDV o processo é mais longo visto que algumas características específicas de comportamento são exigidas além dos domínios técnicos. O CDV no Club Med deve, além de ser um excelente gerente geral, ser um exímio anfitrião. Madruga (2018,) destaca que o Club Med aposta no desenvolvimento de talentos e lideranças dentro do seu corpo de funcionários para manter um alto padrão de atendimento e operações de excelência, dessa forma, os colaboradores possuem a perspectiva de se tornarem gerentes num período de dois anos após sua contratação, passando por processos de desenvolvimento a todo momento, o que permite a empresa solucionar a demanda constante por talentos.

Nota-se que os programas de carreira para os colaboradores são bem específicos e alinhados com os objetivos da empresa, bem como, atende os anseios dos colaboradores com relação ao seu crescimento profissional. Existe também uma preocupação da empresa para que seus colaboradores recebam treinamento específicos e sejam acompanhados por seus superiores dando constante feedback para que possam responder aos resultados esperados e progredir na empresa. A gerente de Recrutamento e Seleção, explica que após a implementação do programa Go Clés, a empresa diminuiu consideravelmente o turnover e em contraponto aumento a retenção de talentos, bem como, aumentou o capital intelectual de seus colaboradores. A mesma complementa que é incrível o engajamento de seus colaboradores ao perceberem que fazem parte dos objetivos estratégicos da empresa e que são os grandes responsáveis pelo crescimento da mesma e de si próprio.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desse artigo compreendeu a importância do treinamento e desenvolvimento dos funcionários dentro de uma empresa e quais os benefícios que esse programa traz para a organização diante de um mercado em constante mudança e muito competitivo. Percebeu-se

que investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários vem se tornando uma necessidade para a todas as empresas. Para que uma organização esteja forte no mercado, ela precisa de funcionários motivados e bem preparados e principalmente alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Chiavenato (1999) reforça esse conceito afirmando que o treinamento e desenvolvimento são processos que buscam alterar o comportamento, desenvolver novas habilidades e capacidades nos colaboradores para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Foi constatado que o treinamento é uma experiência que produz uma mudança que é relativamente permanente no indivíduo e que melhora consideravelmente sua capacidade de desempenhar determinada função. Ele envolve uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamento que irá interferir diretamente na relação que ele tem com a empresa e conseqüentemente com seus colegas de trabalho. Foi compreendido também, que o treinamento não pode ser confundido com a simples realização de curso que transmitem novas informações. Treinar deve ter como intuito atingir os objetivos estratégicos traçados pela organização, bem como, o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores para que possam desempenhar com segurança suas funções.

Ao longo do referencial teórico desse artigo, foi exposto como um bom programa de treinamento e desenvolvimento pode trazer à empresa, e como o setor de gestão de pessoas ou recursos humanos é beneficiado com essa ferramenta. Através do estudo de caso aplicado neste trabalho, pôde-se analisar que a empresa Club Med possui um programa muito bem estruturado de desenvolvimento e treinamento, proporcionando aos seus colaboradores oportunidades de crescimento profissional sólido elevando de forma significativa o fator motivacional de todo seu quadro de funcionários.

Esse artigo mostrou também que a criação da UDT pela empresa Club Med, foi uma estratégia que a organização encontrou para elevar o capital intelectual de seus colaboradores e conseqüentemente criar um ambiente favorável para a retenção dos mesmos. Madruga (2018) afirma que a criação da Universidade de Talentos pelo Club Med foi uma grande solução para estruturar e organizar as ações de treinamento e desenvolvimento utilizando de diversos métodos como coaching, team work, tembuilding, dinâmica de grupo e job rotation

Ficou notório o comprometimento dos colaboradores envolvidos com a UDT e a confiança que eles têm na estratégia aplicada por esse departamento. Percebeu-se também que os programas de treinamentos dos colaboradores são bem específicos para cada função e preocupados principalmente com o bem-estar e a ambientação e integração de toda a equipe.

A empresa também se destaca com seu programa de desenvolvimento – GO Clés – que proporciona um crescimento rápido e seguro para que os colaboradores mais comprometidos e preparados possam, em um determinado período, crescer e se desenvolver profissionalmente dentro da empresa gerando uma motivação positiva em toda a equipe. Madruga (2018,) destaca que no Club Med os colaboradores possuem a perspectiva de se tornarem gerentes num período de dois anos após sua contratação, passando por processos de desenvolvimento a todo momento, o que permite a empresa a solucionar a demanda constante por talentos.

Levando em consideração que esta empresa é um local educativo e aprendente, a busca e aquisição de informações e conhecimentos tornam-se relevante para valorizar o capital humano. E sendo o capital humano, a parte mais relevante de uma organização e o principal patrimônio das organizações motivá-los para todo este processo de aprendizagem é extremamente necessário. A motivação move as pessoas, impulsiona-as para alcançarem os objetivos e realizarem os trabalhos de forma eficiente.

No entanto, faz-se necessário mencionar, também, que para a eficiência do funcionamento de um programa de T&D, torna-se necessário à sua frequente avaliação e validação, a fim de torná-lo mais eficaz, uma vez que estas atividades identificam as falhas, as contribuições para os colaboradores, o envolvimento dos gestores e sua importância para o sucesso da organização, afirmação está ratificada pelos teóricos abordados na revisão de literatura deste estudo.

Concluimos finalmente que a empresa Club Med pode ser um exemplo de organização alinhada as necessidades atuais de um mercado competitivo e possui uma preocupação constante com seu capital humano, visto que demonstra um comprometimento com a área de T&D e o entendimento que como essa ferramenta é primordial para que a empresa possa seguir crescendo e se mantendo como uma das mais bem-sucedidas no seu segmento.

## REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Alfredo Pires. **Avaliações e Validação do Treinamento**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos da empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOEDERT, F.; MACHADO, M. M. **Qualidade de vida no trabalho na empresa Plasvale ind. de plástico do vale Ltda.** Blumenau: UNIBES, 2007.

MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: EPU, 1978. 110 p.

MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001

MEISTER, J. C. **Educação corporativa.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PRESTES, M. L. M. **Pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola a academia.** 2º ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Respel, 2003

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional.** 14ª ed. 2010. Ed. Pearson.

STEWART, T. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização.** 1ºed. Rio de Janeiro: Campos, 2002. 517p.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt). 1-8 p.

HESTÉFANE Aguiar.; RAIMUNDO De Jesus. **A importância do treinamento profissional na eficácia das organizações.** Disponível em:

<[http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais\\_simposio/arquivos\\_up/documentos/artigos/c3427527087d8be2194636f91a4e9179.pdf](http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/c3427527087d8be2194636f91a4e9179.pdf)> Acesso em: 05/05/2018