

TÉCNICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Training and business development techniques

William Silva Gonçalves¹

Especialista em Gestão de Pessoas com ênfase em Educação Corporativa (UEG), Administrador.

E-mail: william.goncalves1@hotmail.com

Ieso Costa Marques²

Me. em Agronegócio (UFG); professor efetivo da Universidade Estadual de Goiás (UEG); Diretor do curso de Administração da UniEVANGÉLICA – Centro Universitário de Anápolis. Administrador e Contador. E-mail: iesocosta@unievangelica.edu.br

RESUMO

O presente artigo irá tratar sobre as técnicas de treinamento e desenvolvimento utilizadas no meio empresarial, abordando também a questão de qual a importância para a organização de aplicá-los a seus colaboradores. Assim, o presente artigo tem por objetivo geral discorrer sobre essas técnicas, além de seus objetivos específicos a serem discutidos, que têm por intuito destacar a importância do treinamento, abordar a diferença entre treinamento e desenvolvimento, além de tratar sobre suas vantagens e benefícios para a empresa e também para o colaborador. As metodologias utilizadas foram: a pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, com consultas a livros e artigos científicos voltados para o tema, além da aplicação de um questionário. Através da análise de literatura foi possível identificar técnicas de treinamento e desenvolvimento defendidas por autores estudiosos da área. Os resultados alcançados irão realçar a importância da discussão sobre o tema, visto que a análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário pôde demonstrar sua relevância na prática.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Importância do treinamento.

ABSTRACT

This article will deal with the training and development techniques used in the business environment, also addressing the importance of applying them to their employees. Thus, this article aims to discuss these techniques, in addition to their specific objectives to be discussed, which aim to highlight the importance of training, address the difference between training and development, and address their advantages and benefits for training, the company and also for the employee. The methodologies used were: the bibliographical, descriptive and exploratory research, with consultations to books and scientific articles focused on the theme, besides the application of a questionnaire. Through the literature analysis it was possible to identify training and development techniques advocated by scholars. The results will highlight the importance of the discussion on the subject, since the analysis of the data obtained with the application of the questionnaire could demonstrate its relevance in practice.

Keywords: Training. Development. Importance of training.

INTRODUÇÃO

Falar sobre o capital intelectual de uma organização nunca esteve tão em alta como atualmente, ainda mais quando ele é encarado como um diferencial competitivo perante a concorrência. Porém, para que ele seja visto dessa forma, o capital intelectual precisa estar realmente capacitado, ou seja, necessita estar devidamente treinado.

Como problemática de pesquisa, tem-se a questão de qual a importância para a organização de se aplicar o treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores. Assim, este presente artigo tem como objetivo geral tratar sobre as técnicas de treinamento e desenvolvimento existentes. Entre seus objetivos específicos, buscará discorrer sobre a importância do treinamento, diferenciá-lo do desenvolvimento e tratar de suas vantagens e benefícios.

Importante ressaltar que as técnicas aqui mencionadas são embasadas por autores renomados e este artigo tem por finalidade apenas servir de guia para as técnicas em si. Todo o conteúdo aqui apresentado foi fruto de pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, juntamente com a elaboração de um questionário objetivo.

No primeiro capítulo será referenciada a importância que o treinamento e desenvolvimento têm dentro de uma empresa, bem como as etapas de sua aplicação, como o levantamento das necessidades de treinamento, o desenho do programa, a aplicação em si e a avaliação dos resultados.

Posteriormente serão apresentadas as várias técnicas de treinamento existentes e que são utilizadas pelos profissionais de gestão de pessoas para a capacitação dos colaboradores. Importante lembrar que mesmo o profissional mais capacitado, ao mudar de empresa também deve passar por um treinamento visto que empresas diferentes possuem processos e culturas diferentes, e daí a importância da empresa escolher bem a técnica que mais se enquadre em sua realidade.

Logo após, será tratada sobre a avaliação do treinamento e sua importância para o processo. Por último, serão apresentados os resultados de um questionário, onde através do mesmo buscou-se mensurar a noção acerca do treinamento pelo ponto de vista dos colaboradores de um colégio particular.

1. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NAS EMPRESAS

No meio empresarial, procura-se estar à frente dos seus concorrentes, seja por meio de preço, qualidade, inovações ou outros diferenciais. Para que estes requisitos sejam atendidos, o capital humano também deve ser um diferencial a ser trabalhado, pois ele irá garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados. Para isso, cabe a ela capacitar os colaboradores através do treinamento e do desenvolvimento, alinhando as habilidades destes com as suas necessidades organizacionais.

Vale ressaltar que o treinamento não deve ser encarado como uma despesa, mas como um investimento que pretende auxiliar a empresa no alcance de suas metas e objetivos. “Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais [...]” CHIAVENATO (2014, p. 310).

Antes de se aprofundar sobre o tema treinamento em si, faz-se antes necessário ressaltar sua diferença em relação ao desenvolvimento. Conforme Chiavenato (2014), embora os métodos de ambos sejam similares no que tange o foco da aprendizagem, o que os diferencia são suas perspectivas quanto ao tempo. Enquanto o treinamento é mais voltado para o presente, com foco na busca por melhorias nas habilidades necessárias para o cargo atual, o desenvolvimento já possui uma perspectiva futura, onde novas habilidades serão desenvolvidas para ocupação de cargos no futuro.

Corroborando desta ideia, a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2018) afirma que os objetivos do treinamento e do desenvolvimento se definem em reduzir a distância entre o necessário e o existente no que se refere à qualificação profissional, onde o treinamento é mais voltado para o exercício da função, enquanto o desenvolvimento se volta para a vida do colaborador dentro da empresa. Ainda sobre o desenvolvimento Meneses, Zerbini e Abbad (2011) o definem como uma ação orientada visando o crescimento e a evolução profissional e pessoal do funcionário.

Sobre as vantagens do treinamento de pessoal afirma Chiavenato (2014, p. 328), “[...] pode reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de ciclo quando tem um propósito definido nesse sentido. Também pode criar valor e vantagens competitivas para a organização”.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) também dissertam sobre as vantagens do treinamento e complementam afirmando que o mesmo traz benefícios não só para o colaborador e para a empresa, mas também para o mercado de trabalho em geral. Os colaboradores se beneficiam do treinamento não só pelo fato de poderem descobrir e desenvolver aptidões e habilidades, mas também por sentirem que seu trabalho será valorizado e poder ter uma segurança maior quanto à estabilidade no emprego.

Já a empresa se beneficia do fato de que com o treinamento, há um aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos, pois o pessoal responsável por estas tarefas estará devidamente treinado. Outros benefícios a serem citados são: melhor adaptação aos avanços da tecnologia, redução de erros, tendência da diminuição dos acidentes de trabalho, maior estabilidade de pessoal e maior disponibilidade de pessoal para assumir cargos de supervisão ou de gerência, visto que o treinamento também pode aperfeiçoar talentos.

Quanto às vantagens para o mercado de trabalho, destaca-se que a partir do momento em que as empresas investem em treinamento, tem-se uma melhor definição e compreensão dos perfis dos colaboradores exigidos para os cargos, conseqüentemente uma melhor racionalização dos métodos de treinamento e também uma melhoria nos padrões dos treinados.

Sobre as desvantagens de não se aplicar o treinamento, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2015) enumera que sem ele pode haver mal uso de equipamentos, o que pode levar a serem danificados, riscos para o colaborador ou até mesmo para os clientes, gastos com inovações em equipamentos ou serviços sem o retorno esperado, além de receio dos colaboradores com a modernização, o que pode levar as inovações a não serem utilizadas.

Percebe-se então, que o treinamento de pessoal dentro de uma empresa é uma ferramenta importante cuja função não se restringe a somente melhorar o desempenho do colaborador e entregar resultados, mas também atuar na prevenção de acidentes devido à falta de preparo.

No que se refere à execução do treinamento em si, segundo Noé (2015), a responsabilidade por sua aplicação fica a cargo de instrutores, especialistas, consultores ou gerentes da área, isso na maioria das empresas. Porém o treinamento também pode ser terceirizado para universidades, instituições técnicas, organizações profissionais ou governamentais além de empresas de consultorias.

Sobre sua implantação, o treinamento pode ser aplicado quando a empresa faz mudanças nos meios de produção ou serviços, quando adquire novos equipamentos, ou quando uma área se mostra ineficiente. Cabe à empresa realizar um prévio levantamento de dados para só então afirmar se há a necessidade ou não de treinamento.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a pesquisa de necessidades de formação é a primeira etapa a ser cumprida no processo de aprovação do treinamento. Os autores ainda pontuam que a partir desta pesquisa é que se dá início às outras fases do treinamento. Essas fases se dividem em cinco partes, sendo a primeira relativa aos princípios de aprendizagem que serão aplicados durante o treinamento em si, seguida da escolha dos métodos para a capacitação do profissional. As fases restantes se dividem entre a programação, a execução e a avaliação dos resultados.

Chiavenato (2014), divide o processo de treinamento em quatro etapas, sendo a primeira o levantamento das necessidades do treinamento. A segunda etapa se refere ao desenho, onde é elaborado o programa de treinamento. Na terceira tem-se a implementação, na qual é feita a execução do mesmo, e por último tem-se a avaliação onde se verificam os resultados alcançados.

Além dos métodos anteriormente citados, há indicadores que também ajudam a identificar necessidades de treinamento, sendo estes divididos em dois grupos, conforme afirma Chiavenato (2014). No primeiro esses indicadores são referentes às necessidades futuras da empresa, nas quais o treinamento ainda irá se fazer preciso como: expansão, redução de colaboradores, alterações dos processos de trabalho, férias, produção de novos produtos ou serviços e aquisição de novos equipamentos.

Já o outro grupo contém os indicadores de necessidades que ainda não foram supridos como: problemas com a produção, baixa produtividade e qualidade, acidentes no ambiente de trabalho, má relação entre os colaboradores, grande número de queixas, mau atendimento aos clientes, erros ao seguir ordens, falta de interesse e de cooperação. Estas são apenas amostras das situações que podem ocorrer devido à falta de treinamento.

Na segunda etapa, tem-se o desenho do programa de treinamento. Nas palavras de Chiavenato (2014, p. 319) “o programa deve ter objetivos bem definidos que servirão de métricas para garantir o sucesso e deve estar alinhado com os objetivos organizacionais.” Cabe à empresa buscar o melhor programa e adaptá-lo a sua realidade e as suas necessidades. Ou seja, mesmo que um programa de treinamento funcione bem em uma empresa, não quer

dizer que outra deverá simplesmente copiá-lo visto que, são empresas distintas com estratégias diferentes.

Já sobre a terceira etapa, que aplica ou executa o treinamento, afirma Chiavenato (2014, p. 323) “há uma sofisticada gama de tecnologias de treinamento com várias técnicas para transmitir informações necessárias e desenvolver habilidades requeridas no programa de treinamento.” Segundo o autor, esta é a fase mais importante onde o treinamento será aplicado de acordo com a técnica que mais se adequar a sua necessidade.

Sobre a última etapa, também ressalta Chiavenato (2014, p. 327) “a etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar a eficácia e confirmar se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.” Os treinamentos possuem custos e se faz necessário verificar se eles realmente deram o retorno esperado para a empresa.

2. TÉCNICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

No momento em que a empresa designa uma tarefa para um colaborador, ou faz contratação recente para uma vaga, ela deve checar se o candidato em questão possui o conhecimento ou habilidade necessária para assumir tal responsabilidade. Sobre este pensamento, afirma Xavier (2006, p. 47) “[...] ninguém chega a uma empresa suficientemente treinado. Cada função, cada empresa, cada tarefa é diferente – e há necessidade de treinamento específico.”

Sobre a técnica de treinamento a ser adotada nestas situações, afirma o Sebrae (2015, p. 2) “[...] deve ser baseada em função dos resultados esperados e tendo em vista os conhecimentos já adquiridos pelo funcionário, seu perfil e habilidades e, principalmente, as características das novas atividades a serem exercidas pelo treinando.”

Marras (2016) também corrobora desta ideia e afirma que as técnicas que serão utilizadas pelos instrutores irão variar conforme o objetivo do treinamento e também de acordo com o grupo a ser treinado. Deve-se também levar em conta detalhes como os conhecimentos pré-adquiridos pelo colaborador, bem como suas capacidades e aptidões de acordo com o perfil da tarefa a ser executada.

2.1 Treinamento no local de trabalho ou no cargo

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 221) narram que se trata de uma “[...] técnica utilizada pela maioria das empresas, principalmente aquelas que não contam com centros de formação. [...] se caracteriza pela utilização de máquinas, equipamentos, materiais e outros recursos empregados no próprio ambiente de serviço [...]” Reforçando que assim o treinando terá um processo de aprendizagem mais prático, no qual poderá obter o conhecimento e domínio necessário para desempenhar suas atividades.

2.2 Rodízio de funções

Caracteriza-se pela transferência de um colaborador de uma função para outra. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008) é uma das técnicas mais utilizadas por empresas de grande porte para treinar e preparar seu pessoal para assumir novas funções. Complementam ainda afirmando que sua principal vantagem é possibilitar um aumento da visão global que os colaboradores têm da empresa.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) também acreditam deste raciocínio ao afirmarem que esse método de formação profissional favorece ao colaborador movimentar-se por vários cargos, viabilizando assim a chance de conhecer e trabalhar em diversas atividades na empresa. O colaborador irá vivenciar diversas experiências ao transitar por variadas funções, podendo desse modo ampliar sua visão da empresa. Ainda segundo os autores, o objetivo principal dessa técnica é a formação de um banco de talentos, dando a chance não somente de um amplo aprendizado para o colaborador, mas também lhe proporcionar um planejamento de carreira.

2.3 Simulação

Segundo Dessler (2003), pode-se entender o treinamento por simulação como uma técnica que acontece fora do local de trabalho, onde os colaboradores em treinamento irão aprender em equipamentos que usarão futuramente ou em equipamentos simulados, sendo mais utilizada quando o treinamento no próprio local de trabalho se mostra perigoso ou oneroso.

Complementando o raciocínio, Marras (2016) afirma que este método é bastante utilizado para treinamento de operações técnicas, onde geralmente há o uso de máquinas, automóveis, aviões, entre outros veículos, além de equipamentos. Assim, podem-se ser

verificadas tanto as habilidades dos colaboradores em treinamento, quanto suas possíveis respostas e reações diante de determinadas situações.

2.4 Instrução programada e capacitação técnico-profissional

Milkovich e Boudreau (2013), apontam que a instrução programada oferece ao treinando uma sucessão de atividades, permitindo desse modo à avaliação do êxito durante o treinamento em si, e possibilitando uma atualização sobre as respostas conforme avança no treinamento.

Já sobre a capacitação técnico-profissional, conforme Lacombe e Heilborn (2008, p. 273), “destina-se a melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem, ou a capacitá-los para funções, em geral, de maior dificuldade.” Salientando que seu foco é o aperfeiçoamento dos colaboradores em assuntos técnicos, desenvolvendo e aprimorando suas habilidades.

Entende-se então que a capacitação técnico-profissional é capaz de transmitir conhecimentos, tendo como foco o aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades técnicas nos colaboradores treinandos.

2.5 Aula expositiva e treinamento em classe

A aula expositiva pode ser usada tanto para formação individual quanto em grupo. Segundo Marras (2016, p. 146) “[...] o instrutor repassa oralmente a um grupo de treinandos os conhecimentos necessários ao saber. É uma técnica exigida em praticamente todas as ocasiões de treinamento”. Para que o treinamento se faça mais completo, geralmente ela é utilizada juntamente com outras técnicas.

Já o treinamento em classe, conforme afirma Chiavenato (2014), faz uso da sala de aula e do instrutor para que possam formar e aprimorar conhecimentos e habilidades para o colaborador. Salientando que as habilidades que podem ser adquiridas podem ser mais técnicas ou até mesmo interpessoais.

Pode acontecer também de que a utilização da sala de aula não seja somente pela falta de espaço dentro da empresa, mas simplesmente por oferecer melhor condição de treinamento de acordo com o que ele exige. Um bom exemplo são as empresas especializadas em oferecer treinamento, que disponibilizam uma estrutura própria e adequada para este fim.

2.6 Leitura e estudo de caso

É uma das técnicas mais empregadas para difundir conhecimentos. De acordo com Chiavenato (2014, p. 325) “uma vantagem da leitura é que o instrutor expõe aos treinandos uma quantidade máxima de informação em determinado período. Mas, por ser um meio de mão única, os treinandos adotam uma postura passiva.”

Já o estudo de caso pode ser visto como uma ferramenta pela qual os treinandos irão testar suas capacidades. Neste método, segundo Marras (2016, p. 146) “[...] pede-se ao treinando que analise por escrito um *case* (caso-problema) apresentado pelo instrutor; após análise cuidadosa, ele deverá – sozinho ou em grupo – encontrar alternativas de solução.”

Conforme Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 217), “[...] o estudo do caso é programado para que o treinando possa descobrir os princípios básicos que o levam a pesquisar e sugerir várias alternativas em relação ao problema (caso) apresentado.” Este método estimula a criatividade e ao mesmo tempo promove participação nas tomadas de decisão, levando os colaboradores treinandos a se sentirem familiarizados com problemas e situações reais e que fazem parte da rotina de uma empresa.

2.7 Dramatização

É uma técnica de aprendizagem que simula situações e comportamentos, onde os participantes acabam se identificando e aprendendo com as ações ali simuladas. Ela é, segundo Marras (2016, p. 147) “[...] muito utilizada em módulos nos quais há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a certa situação. O treinando assume um determinado papel, previamente dado pelo instrutor, e trabalha o script a exemplo de um ator.”

Este procedimento é, segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 215) “[...] indicado para a formação de profissionais que, no exercício de suas atividades, têm como característica primordial manter contato com outras pessoas – vendedores, professores, relações públicas etc.”

2.8 *Workshop e brainstorming*

Em sua tradução, *workshop* pode ser entendido como “oficina”, porém a expressão é mais usada para definir reunião de pessoas com o foco em determinado assunto. A técnica em si pode ser vista como um curso mais enxuto, voltado para as práticas e situações do meio empresarial, como define Marras (2016, p. 147), “[...] técnica que reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia a dia. Estimula a criatividade, a participação e promove o comprometimento conjunto de decisões”.

Através desta técnica, é dado ao treinando a chance de trocar ideias e comparar seu modo de agir e raciocinar com o de outras pessoas, buscando soluções para problemas reais. Em consequência disso, a empresa terá um time mais comprometido com os objetivos e desempenho da mesma.

Já o *brainstorming*, ou tempestade de ideias, é uma técnica utilizada, segundo Marras (2016, p. 147) “[...] para provocar principalmente a criatividade e a rapidez de raciocínio dos participantes. Estimulados pelo instrutor, que indica certo assunto, os treinandos de pronto expressam seu ponto de vista ou aquilo que pensam a respeito do assunto em pauta.”

Caracteriza-se então pela informalidade, onde não há limites para expor ideias acerca do tema em discussão, estimulando assim a criatividade, o surgimento de boas ideias e sugestões, além de uma maior participação de todos.

2.9 Palestra e conferência

A palestra é uma técnica utilizada quando a empresa pretende passar aos treinandos o conhecimento e a opinião de alguém em específico. De acordo com Marras (2016, p. 148) “Em geral, o palestrante é alguém que domina profundamente um assunto e que foi convidado (ou contratado) para que os treinandos possam conhecer e debater com o palestrante detalhes do tema”.

Segundo Milkovich e Boudreau (2013), através de palestras é possível oferecer conhecimento de forma eficaz e rápida, porém contam com a desvantagem: a comunicação pode acabar se tornando unilateral, com apenas o palestrante falando. Cabe então ao palestrante saber dosar os momentos de fala e abrir espaço para tirar dúvidas dos ouvintes, de modo a se tirar o máximo proveito da palestra e do conhecimento ali disseminado.

Já a conferência, segundo Marras (2016, p. 148) “[...] segue o mesmo formato da palestra, diferenciando-se daquela pela maior formalidade com que é realizada a

apresentação”. Pode ser vista também como uma grande reunião, geralmente conduzida por alguém especialista em uma área, se caracterizando por ter um ambiente mais formal.

2.10 Painel e simpósio

O painel, conforme Marras (2016, p 147) “[...] utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas em determinado assunto para uma plateia de ouvintes (treinandos). É uma reunião de trabalho que se caracteriza pela informalidade e descontração [...]”.

Esta técnica conta ainda com a coordenação de um mediador. Outra característica é que além dos especialistas que irão abordar os temas, ela pode contar também com interrogadores, que irão questionar e discutir o tema sob determinados ângulos.

O simpósio tende a seguir a mesma estrutura do painel, porém se caracteriza por ser mais formal, onde nele os expositores não irão debater entre si, mas trocar informações. De acordo com Marras (2016, p. 147) “[...] o simpósio aborda temas mais científicos e se vale de algumas técnicas complementares para cumprir sua missão (quadro-negro; material ilustrativo etc.). Os expositores apresentam-se individualmente, cada um apresentando uma faceta do tema central.”

2.11 Áudio, vídeo e teleconferência

Segundo defendem Milkovich e Boudreau (2013), o futuro das técnicas de treinamento pode estar na aprendizagem à distância, com o uso de tecnologias que permitem a interação das pessoas e a transmissão de conhecimentos e experiências, seja através de vídeo, áudio e internet. Ainda segundo os autores, dentre as suas vantagens, destacam-se a rápida e eficiente distribuição da experiência do treinamento para várias pessoas, e também por não haver problemas como à disponibilidade de tempo dos instrutores ou a dificuldade de juntar os mesmos com os treinandos em um mesmo lugar e horário.

No que se diz respeito especificamente à videoconferência, Dessler (2003) explica que ela permite a pessoas de diferentes locais se comuniquem ao vivo com outras pessoas de diferentes cidades, regiões ou países. Por meio das ferramentas de mídia citadas, fica demonstrado que o fator distância não é mais um obstáculo na hora de se planejar um treinamento.

2.12 Computadores e internet

Além dos treinamentos com mídias citados anteriormente, outro que se destaca é o treinamento computadorizado. Conforme esclarece Dessler (2003), o colaborador em treinamento irá usar um sistema computadorizado com o intuito de ampliar seus conhecimentos.

Neste tipo de treinamento, o uso da internet o faz ficar ainda mais completo, visto que através do computador tanto o responsável pelo treinamento quanto o treinando poderão ter acesso à informação de maneira acessível, de modo a buscar novos meios e processos, dissipar dúvidas e adquirir novos conhecimentos. Conforme exemplifica Noe (2015), no aprendizado on-line, a pessoa é responsável por ditar seu próprio ritmo, sendo este estilo de ensino o mais utilizado entre as técnicas com base em tecnologia.

2.13 A distância

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o treinamento a distância pode ser entendido como um método que busca atender alunos que buscam conhecimento e treino por conta própria, principalmente quando estão longe de profissionais ou locais de treinamento.

Conforme pontuam os autores, a principal meta do treinamento a distância, é poder atender as necessidades de formação e treinamento profissional independente do lugar onde estiver e para qualquer um que tenha interesse em se profissionalizar, principalmente no caso de não haver uma instituição própria por perto.

Com o auxílio da internet, a propagação da informação acontece de forma instantânea, com isso o acesso à determinada informação a respeito de um assunto se torna mais acessível, o que é um grande diferencial visto que atualmente os processos estão cada vez mais modernos e se manter atualizado é uma questão de sobrevivência. No que tange a área do treinamento, a internet pode ser usada tanto para conectar instrutores e alunos, quanto para ser uma fonte de conhecimento para ambos.

2.14 Universidades corporativas, formação de *trainees* e desenvolvimento de executivos

As universidades corporativas podem ser entendidas como ferramentas de capacitação de colaboradores. De acordo com Milkovich e Boudreau (2013), elas se caracterizam por serem grandes centros de treinamento e contar com equipamentos modernos de última geração.

Já o *trainee*, traduzindo do inglês, “estagiário”, geralmente se refere aos profissionais que estão iniciando carreira. Conforme explica Lacombe e Heilborn (2008), esta técnica é voltada para o público jovem, geralmente de ensino de nível superior e com pouco tempo de empresa. O objetivo é preparar esse público para assumir cargos de responsabilidade dentro da empresa. Esse tipo de formação geralmente abrange aspectos mais voltados para o interesse da mesma, podendo o programa durar algumas semanas ou até mesmo vários meses.

2.15 Novas tendências

Com a globalização, a rápida troca de informações e expansão do conhecimento, a tendência é que o setor de treinamentos também passe por mudanças e se modernize. Chiavenato (2014), através de dados da *Association Society for Training and Development* (ASTD) nos mostra as principais tendências para a área de Treinamento e Desenvolvimento, sendo elas demonstradas no quadro a seguir.

Quadro 1- Novas tendências de treinamento.

TENDÊNCIA	DESCRIÇÃO
1. Aprendizagem como estratégia empresarial	Chiavenato (2014) salienta que as organizações que melhor se adaptarem aos novos conhecimentos, aprendendo bem, de forma eficaz e rápida, e que também souberem posicionar o setor de recursos humanos em posições estratégicas, irão conseguir desempenhos superiores.
2. <i>E-learning</i>	A tecnologia da informação é cada vez mais usada para transpor obstáculos como custos, capacidades de salas de aula e horários, o que torna o planejamento de treinamento algo mais palpável e realizável para empresas. CHIAVENATO (2014).
3. Treinamento como consultoria de desempenho	Aqui o foco do treinamento não está nas atividades exercidas, mas sim no desempenho dos colaboradores, das equipes e da empresa em geral, tendo como alvo os resultados a serem alcançados. CHIAVENATO (2014).
4. A liderança está valorizando o estilo <i>coaching</i>	Se antes os gerentes adotavam um estilo mais fechado e técnico, agora estão assumindo uma postura mais humana. Para isso, estão buscando investir em autoconhecimento e disponibilizar <i>coaching</i> (processos pelos quais pessoas atingem objetivos) e liderança para suas equipes. Agora faz parte do meio empresarial, preocupações com detalhes como a presença de diálogo, discussão sobre carreiras e melhoras no desempenho e a busca por relacionamentos interpessoais. CHIAVENATO (2014).
5. O papel do especialista em Treinamento e	Agora o especialista desta área não está mais restrito a apenas oferecer cursos. Ele se encontra atualmente na parte central dos processos de

Desenvolvimento está se modificando:	inovação e aprendizagem, focando no crescimento das pessoas e da organização de modo que o sucesso seja alcançado. CHIAVENATO (2014).
--------------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

3 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

É necessário por parte da empresa, saber se o programa de treinamento realmente atingiu o objetivo. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 231) dizem que “muitas vezes, a gerência está mais voltada para a obtenção de resultados do sistema, deixando de lado uma análise mais cuidadosa da relação custo/benefício da atividade de capacitação profissional.” Ou seja, por mais que seja negligenciada, a avaliação não pode deixar de ser feita.

Para Lacombe e Heilborn (2008), um dos motivos pelos quais as empresas investem menos que o ideal em treinamento, é por causa do medo de perderem o investimento com a saída do colaborador treinado. Cabe a ela tomar precauções para que o receio de treinar não atrapalhe a vida organizacional. Algumas medidas podem ser efetivas nesse caso como: treinar mais pessoas de uma vez e diluir o risco, escolher bem o colaborador caso precise treinar poucos e oferecer aos recém treinandos um plano de aproveitamento de habilidades para que se sintam motivados.

Caso os tópicos anteriormente mencionados tenham respostas positivas, conclui-se que o treinamento foi bem sucedido e de bom proveito para a empresa. Se as respostas forem negativas, ele não conseguiu atingir os objetivos inicialmente propostos.

Milkovich e Boudreau (2013) afirmam que a avaliação do treinamento só tem valor se for usada para aperfeiçoar decisões futuras. Os autores salientam também que um planejamento constante juntamente com a avaliação, são fundamentais para garantir o retorno do investimento para a empresa.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para um melhor entendimento sobre o tema foram levantadas questões acerca da necessidade de treinamento. Os questionários a seguir foram aplicados em um colégio particular da cidade de Jaraguá – Goiás, para os colaboradores do setor administrativo, apoio pedagógico e corpo docente, contando respectivamente com 6, 7 e 10 colaboradores cada, totalizando 23 participantes. Vale ressaltar que os gráficos que serão apresentados

demonstram as médias gerais obtidas para todos os setores. A primeira pergunta foi referente à escolaridade.

Mais da metade dos colaboradores dos três setores possui nível de formação superior, principalmente no que diz respeito a especializações, demonstrando que seu capital intelectual possui em sua maioria, uma alta formação acadêmica.

A segunda pergunta refere-se ao tempo que o colaborador trabalha na função. Nesta questão, nenhum dos colaboradores entrevistados possui menos de dois anos de trabalho no colégio, o que demonstra estabilidade por parte da instituição para buscar manter seu capital intelectual, e também por parte do colaborador que enxerga ali uma possibilidade de crescimento profissional.

A terceira pergunta foi voltada para a aptidão e os questionava se consideravam preparados para o exercício da função.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme afirma Chiavenato (2014) os processos de treinamento podem ser entendidos como os meios pelo qual a pessoa é preparada para exercer uma tarefa com eficiência. Assim, neste gráfico, nota-se um empate técnico, onde uma metade diz estar totalmente preparada, e a outra apesar de também o dizer, ainda assim gostaria de receber treinamento.

Na quarta questão, foi perguntado aos colaboradores sobre o tempo que eles têm para executar as tarefas. Percebeu-se que boa parte disse conseguir terminar suas tarefas no tempo exato, enquanto outra parte diz não conseguir e ainda há o agravante de se estar acumulando tarefas. Neste caso deve-se buscar compreender onde está o problema, porque está havendo acúmulo de tarefas ou funções, e se deve haver revisão nos processos de execução das tarefas.

A quinta questão foi sobre as suas pretensões quanto à vaga que se ocupa atualmente. Nesta questão, alguns optaram por permanecer na mesma função, outros optaram por permanecer e se especializar no que faz atualmente. Porém a maioria afirmou que pretende se especializar e mudar de função, seja por pretensões de carreira, salário ou aptidão.

A sexta questão diz sobre a postura dos colaboradores quando havia treinamentos no colégio para seus profissionais. Esta questão está intimamente ligada à questão anterior. Marras (2016) afirma que treinar um colaborador é dar a ele a possibilidade ser eficaz e realizar suas tarefas com qualidade. Ou seja, não basta apenas treinar para se especializar no que faz ou para mudar de cargo, deve-se mensurar se o mesmo está sendo efetivo ao ser colocado em prática.

A sétima questão tratava sobre quais técnicas de treinamento os colaboradores já haviam recebido enquanto trabalhavam no colégio. Cursos em sala e aula e palestras ou conferências são as técnicas mais utilizadas.

Na oitava questão, os colaboradores responderam à quais técnicas de treinamento tinham mais facilidade de aprendizado. Enquanto doze colaboradores receberam treinamento com cursos em salas de aula, apenas metade afirmou ter mais facilidade com esta técnica de treinamento. Com o treinamento prático no local de trabalho, ocorreu justamente o contrário, quatro foram treinados com esta técnica, porém oito afirmaram ter mais afinidade com ela.

Sete colaboradores afirmaram terem recebido treinamentos envolvendo palestras e conferências, ao mesmo tempo ninguém afirmou ter recebido treinamento por meio de cursos técnicos de capacitação profissional. A opção palestras e conferências não foram escolhidas por nenhum colaborador, ao passo que a grande maioria optou por escolher cursos técnicos de capacitação profissional.

Para complementar, alguns colaboradores afirmavam que não conseguiam aplicar em suas rotinas o que era ministrado em treinamentos, cabe, então, a organização buscar diferenciar as técnicas de treinamento e identificar aquela que irá trazer o retorno esperado.

Na nona questão foi perguntado sobre a necessidade de treinamento naquele momento. Doze colaboradores afirmaram necessitar de treinamento o mais rápido possível.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 181), “[...] a necessidade de treinamento, em razão do exercício de funções, pode ser identificada como a defasagem existente entre as exigências do cargo e as habilidades do titular desse mesmo cargo”.

A maior parte dos entrevistados considerou a necessidade de treinamento no momento muito importante, o que demonstra que os próprios colaboradores reconhecem que o desenvolvimento das atividades não está indo como desejado, e que algo precisa ser feito.

A décima questão abordava sobre a existência de erros na execução das tarefas. Em sua maior parte, a percepção dos colaboradores sobre a ocorrência de erros na realização das tarefas está bem dividida. Ao se comparar estes dados há um grande contraste de opiniões acerca do desenvolvimento das atividades em si, onde não há uma total concordância entre os colaboradores. Nesse caso o treinamento poderia amenizar estes problemas, visto que o mesmo tende a sanar dúvidas, e ao mesmo tempo buscará alinhar o desenvolvimento dos colaboradores para um só objetivo, eliminando em sua maior parte estes contrapontos.

Já a décima primeira questão perguntava aos colaboradores sobre quais seriam esses erros. Eles deveriam marcar de 0 a 2 o grau de ocorrência desses erros de acordo com a sua percepção, onde 0 equivale a não ocorrência, 1 equivale às ocorrências raras e 2 quando o erro ocorre com frequência.

Para um melhor entendimento acerca dos próximos gráficos referentes a esta questão, tem-se a seguir enumerados os possíveis erros.

Erro 1 - Erros nas execuções das ordens.

Erro 2 - Queda na qualidade.

Erro 3 - Queda na produtividade.

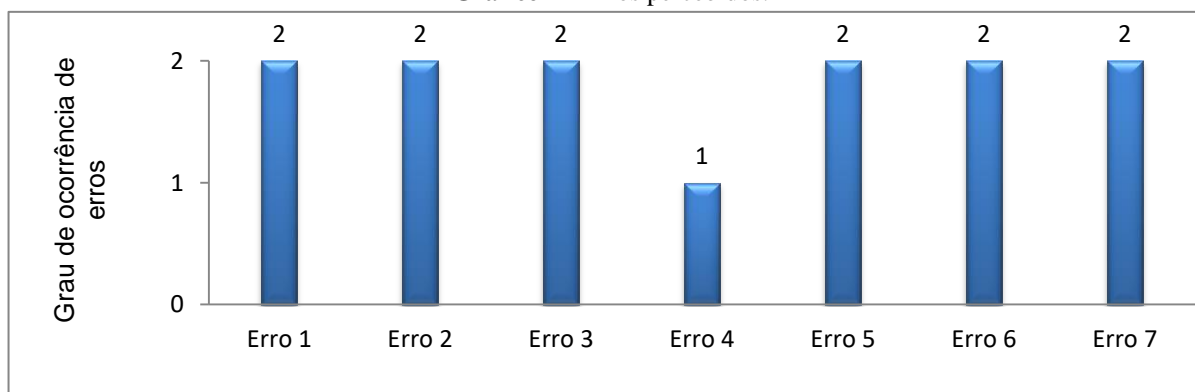
Erro 4 - Desperdício de produtos/materiais.

Erro 5 - Má utilização de equipamentos.

Erro 6 - Má utilização do tempo.

Erro 7 - Queixas entre setores/colaboradores.

Gráfico 2 - Erros percebidos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Neste gráfico percebe-se que todos os erros foram marcados, e com o agravante de que dos 7 erros demonstrados, 6 foram assinalados com o grau de ocorrência 2, o que quer dizer que esses mesmos erros estão ocorrendo com grande frequência.

Complementando esta questão, tem-se a décima segunda, que tratava sobre as possíveis causas para os erros anteriormente citados. Os colaboradores deveriam marcar de 0 a 2 o grau de concordância com estes erros de acordo com a sua percepção, onde 0 equivale a não concordo, 1 equivale a concordo parcialmente e 2 quando concordasse totalmente.

Para um melhor entendimento acerca dos próximos gráficos referentes a esta questão, tem-se abaixo enumeradas as possíveis causas para os erros.

Causa 1 - Falta de experiência.

Causa 2 - Falta de atenção.

Causa 3 - Apenas alguns colaboradores precisam de treinamento.

Causa 4 - Vários colaboradores precisam de treinamento.

Causa 5 - Falta treinamento com equipamentos/sistemas novos.

Causa 6 - Falta treinamento com os novos meios de realizar as tarefas.

Causa 7 - Sobrecarga de serviço / serviço acumulado.

Causa 8 - Falta pessoal (colaboradores que estão de licença, férias).

Causa 9 - Falta pessoal suficiente (necessidade de novas contratações).

Causa 10 - Muitos colaboradores são recém-contratados e ainda não dominam a função.

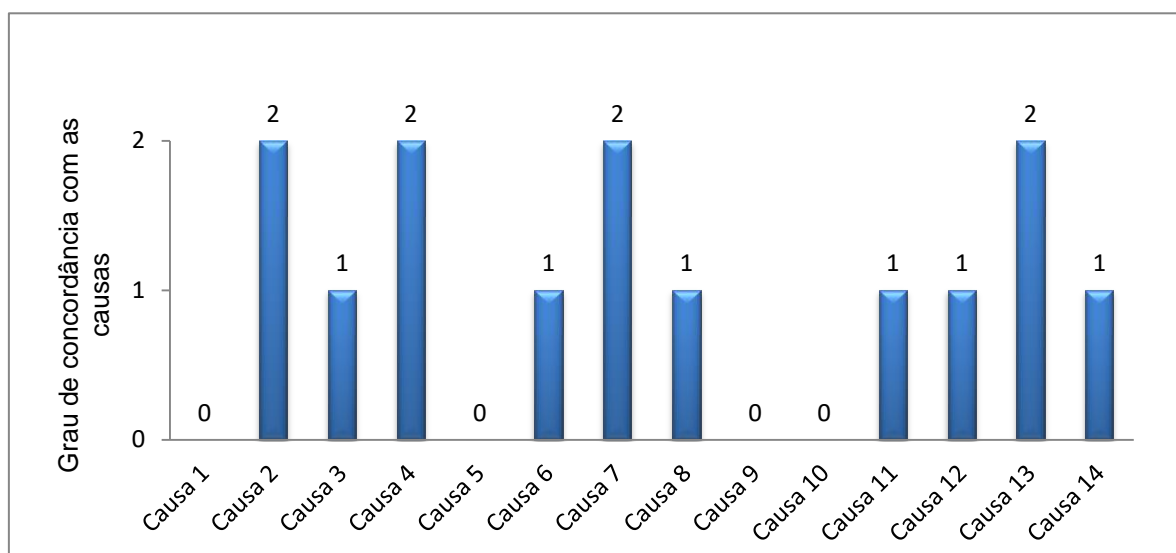
Causa 11 - Falta de colaboração entre os colegas.

Causa 12 - Falta comunicação dentre colegas.

Causa 13 - Falta comunicação entre setores e chefes.

Causa 14 - Falta a presença de um líder.

Gráfico 3 – Possíveis causas para os erros.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Se no gráfico anterior houve unanimidade quanto aos erros ocorridos, neste as médias para as possíveis causas ficaram bem divididas. Ambos os setores concordaram que a falta de experiência, falta de treinamento com equipamentos novos, falta de pessoal e presença de colaboradores novos que ainda não dominam a função, não são as causas para os erros anteriormente citados. As opções que tiveram concordância parcial entre os setores foram: treinamento apenas para alguns colaboradores, capacitação com novos meios de realizar tarefas, falta de pessoal que está de licença ou férias, falta de colaboração e comunicação entre colegas e falta da presença de um líder.

Por último, as opções com a qual os três setores concordaram totalmente que venham a ser as possíveis causas para os erros cometidos são: a falta de atenção, falta de treinamento para vários colaboradores, a sobrecarga de serviço e a falta de comunicação entre setores e chefes. Tomando estas médias como guia, percebe-se que a falta de treinamento é algo perceptível para os setores.

Ao buscar investir nestes fatores, a organização tem por consequência positiva melhorar até mesmo as outras médias, visto que ao tratar o problema da falta de treinamento, se este for bem executado, ela tende por tabela sanar a falta de atenção, e também a sobrecarga de serviço, caso esta seja em decorrência da falta de capacitação. Cabe a organização buscar também cursos de melhorias na comunicação interna, buscando a máxima eficiência na troca de informações e na eliminação de ruídos, tornado a relação entre setores e chefes algo produtivo e benéfico.

CONCLUSÃO

Fica clara a importância de se aplicar o treinamento e desenvolvimento dentro da organização, assim ela pode acompanhar as mudanças no mercado de trabalho e não ficar para trás, devendo se adaptar aos novos tempos e procurando estar à frente de seus concorrentes. Conclui-se então, já respondendo ao problema da pesquisa, que esta é a importância do treinamento e desenvolvimento, tanto para a organização quanto para seus colaboradores.

O setor de gestão de pessoas deverá utilizar a técnica que melhor atender às necessidades da empresa naquele momento, levando em conta fatores como: quantidade de

colaboradores a serem treinados, para qual setor, qual técnica utilizar, onde será aplicado e qual retorno que ela espera obter.

No colégio particular onde foi aplicado o questionário sobre necessidades de treinamento, observou-se que a maioria dos colaboradores recebeu treinamento em classe, ao passo que ninguém havia sido treinado através de cursos técnicos de capacitação profissional. Em outro gráfico, a maioria dos entrevistados afirmou que mesmo participando dos treinamentos, não conseguia aplicar na prática o conhecimento adquirido.

Quando questionados sobre qual técnica de treinamento tinham mais facilidade para assimilar conhecimento, a maioria escolheu os cursos de capacitação profissional, técnica com a qual afirmavam não terem sido treinados, demonstrando que os colaboradores almejam novos meios para aprender e aplicar o conhecimento. Cabe ao gestor observar esses detalhes e buscar novos meios de se realizar os treinamentos, respondendo aos anseios dos colaboradores e da organização da melhor forma.

Dentre os objetivos estipulados, através da pesquisa bibliográfica, foi possível alcançá-los, obtendo-se assim um embasamento de qualidade para abordar o tema e descrever as várias técnicas de treinamento empresariais existentes, abordando também sua importância, suas características e benefícios.

Assim, em futuros trabalhos ou artigos que abordem o tema discutido, será de extrema importância que se atente às evoluções das técnicas de trabalho, e também às novas literaturas que surgirão para discutir sobre o tema.

As técnicas de treinamento anteriormente dissertadas podem ser aplicadas na própria empresa, em locais específicos e até mesmo terceirizadas, dependendo da realidade e necessidade da empresa. Sabe-se que os treinamentos tem custo, mas estes devem ser visto como um investimento, onde o retorno se dará no futuro com o alcance dos objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

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

Fundação Nacional da Qualidade. Guia completo para ter uma empresa competitiva. São Paulo: 2018. *Ebook*. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. rev., atual. e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2016.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2013.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Tradução de Amanda Alice Weber Schmitt. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Treinamento de funcionários para novas práticas de trabalho**. [S. l.] 2015.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de trabalhos científicos: projeto de pesquisa, teses, [...]** conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 3. ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. Gente: São Paulo, 2006.