

Treinamento: O impacto no resultado das empresas.

Tales Rodrigo de Moraes Pereira

Juliano Guedes
(Tutor externo)

1. INTRODUÇÃO

O termo “treinamento” para Borges-Andrade (1982), trata-se de um conjunto de atividades interdependentes, onde os levantamentos das necessidades de treinamento fornecem dados que possibilitam um planejamento, que servirá na execução e avaliação das atividades do evento. Para Milkovich e Boudreau (2000, p.338), treinamento é definido como “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que se resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Diante o cenário atual, de crise econômica brasileira desde meados de 2010 e em meio a uma pandemia na saúde mundial, iniciada no final do ano de 2019, cada vez mais as empresas encontram-se em situações desafiadoras e de muitas incertezas, na tentativa de manter seus resultados, começam a mensurar suas despesas e os custos para implementação de treinamentos tornam-se inviáveis, conseqüentemente a qualidade dos serviços pode ser afetada.

Com isso surge a questão, qual o impacto nas empresas que não realizam treinamentos periodicamente? Os objetivos desse estudo são: Analisar os métodos de gestão na empresa; avaliar os perfis dos colaboradores; e apontar as necessidades de treinamentos; visando que tais informações possibilitem a criação de estratégias para minimizar o impacto negativo que a falta de treinamentos gera para o resultado da empresa.

A justificativa deste estudo pelo ponto de vista mercadológico é evidenciar o impacto no resultado das empresas que não possuem a cultura da realização de treinamentos, conforme Marras (2011), o treinamento é um processo de curto prazo que visa repassar ou reciclar conhecimentos e habilidades. Em paralelo, com as mudanças atuais e circunstâncias que as empresas enfrentam, a aplicação dos ensinamentos do curso neste estudo, na intenção de contribuir para melhorar as performances, tornando um obstáculo a menos para as empresas (CHIAVENATO, 2008), justifica este estudo pelo ponto de vista acadêmico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECURSOS HUMANOS

A evolução histórica da administração de recursos humanos não pode ser definida claramente. As mudanças foram ocorrendo naturalmente, como as maneiras e modos de pensar que foram sendo substituídos de pouco a pouco por um e por outro, através dos vários modos de pensar em diversos países (PEARSON, 2010).

Aqui no Brasil, a história de administração de recursos humanos, iniciou da pior forma possível, com a escravidão, eliminada, apenas em 1888. Desde então a evolução da área ocorre gradativamente, mas sempre com um atraso significativo comparado com o restante do mundo (PEARSON, 2010).

2.1.1 Recursos Humanos Empresarial

Ainda no século XX a administração de pessoal, conhecida a partir de 1930, tinha como função básica as atividades de recrutamento e seleção, que se tratava de um processo muito rápido, pois o candidato chegava ao local (empresa), havendo vaga, já era feito o processo, o mesmo se aprovado já assinava o contrato para o início no mesmo dia (ARAÚJO E GARCIA, 2010).

Conforme Marras (2011), tudo iniciou com a necessidade de contabilizar os registros dos funcionários das empresas, com objetivo de controlar as horas trabalhadas, faltas, horas extras, entre outros para efeitos de pagamento e de desconto de tais funcionários, mesmo com as mudanças significativas do mundo atual, essa questão ainda permanece inalterada ou com poucas mudanças.

Antigamente, em todo o mundo, o profissional conhecido como “chefe de pessoal”, possuía características semelhantes, como, pessoa inflexível; seguidor das leis e uma pessoa fria, onde não expressava nenhum sentimento ao ter que demitir algum funcionário. As grandes empresas tiveram papel importante, pois foi através delas com patrocínio de estudos e pesquisas acadêmicas que os profissionais da área, passaram a terem visões diferentes, adotando uma nova postura e com isso conseguir otimizar os resultados para as organizações empresariais (MARRAS, 2011).

Atualmente, a gestão de pessoas trabalha como solução para as demandas de excelência organizacional, mas como uma nova postura para a melhor gestão do quadro funcional, pois estamos vivendo em uma nova realidade. Existe hoje, o que podemos chamar de uma explosão

de informação, tais como: fontes de recrutamento; novos métodos de seleção; treinamentos; planos de carreira (individual); possibilidades e métodos de avaliação; benefícios crescentes; cuidados com a saúde através das normas de segurança do trabalho; e novas competências envolvendo a tecnologia (ARAÚJO E GARCIA, 2010).

2.2 TREINAMENTO

O treinamento tem como finalidade desenvolver e melhorar habilidades do colaborador, em um curto período de tempo, conforme as necessidades do cargo que o profissional atua. Através do treinamento o profissional tem a oportunidade de conhecer as exigências solicitadas pela empresa para que seus objetivos sejam alcançados, quando se treina é possível transmitir informações do cargo, da empresa e atividades pertinentes ao funcionário para que ele possa ter um desempenho satisfatório (BECKER; MASKE E MARTINS, 2015).

Já Chiavenato (2009, p.389) descreve o treinamento como “um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. Conforme Becker, Maske e Martins (2015) não importa o que vamos fazer, são necessários três aspectos: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer), atitude (querer fazer), estes três aspectos formam a competência. O treinamento causará uma transformação no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, pois implementará ou modificará essa bagagem de CHA que as pessoas possuem.

A seguir será apresentado algumas imagens com informações sobre treinamentos no Brasil:

Figura 1: Média de Investimento Anual de T&D.



FONTE: Panorama do treinamento no Brasil. 14ª Edição. ABTD e Integração Escola de Negócios.

Figura 2: Horas Anuais de Treinamento por Colaborador.

1.2 VOLUME DE T&D REALIZADO

O volume anual em horas de treinamento realizado por colaborador vem caindo ano a ano nos últimos 3 anos. A média brasileira este ano é de **15 horas de treinamento por colaborador**, o que representa uma **queda de 17%** em relação ao ano anterior.

Notamos que o setor de **serviços** é o que **mais treina** em volume de horas por colaborador (**18 h**) e o setor de **comércio** é o que menos treina (**8 h**).



FONTE: Panorama do treinamento no Brasil. 14ª Edição. ABTD e Integração Escola de Negócios.

Figura 3: Distribuição do Treinamento para os Não Líderes.



A distribuição dos **investimentos de T&D entre os não líderes** também tem sido **constante** em uma análise anual entre os três grupos ao lado. Os setores da indústria, serviço e comércio seguem um padrão, em que quase metade do investimento de T&D é na operação e a outra metade é dividida entre comercial e administrativo. Já o **setor público** faz uma distribuição oposta ao setor privado, investindo mais no **administrativo: 48%**, em detrimento da operação (27%).

DISTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO PARA OS NÃO LÍDERES

POR PÚBLICO



FONTE: Panorama do treinamento no Brasil. 14ª Edição. ABTD e Integração Escola de Negócios.

2.2.1 Objetivos do Treinamento

O treinamento além de dar a oportunidade para uma maior realização de tarefas, também otimiza o clima organizacional, os mesmos sentem-se reconhecidos e assim motivados a trabalhar na organização (BECKER, MASKE E MARTINS, 2015). Quanto aos objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (2009) são: a) treinar pessoas para execução imediata de tarefas; b) contínuo desenvolvimento pessoal, não restrito apenas ao cargo que ocupa, mas também para outros cargos que possa ocupar; c) proporcionar um clima mais atraente, motivando a equipe e com isso tornando a aceitação das técnicas de gestão utilizadas.

Marras (2011) ressalta dois objetivos relevantes do treinamento: específicos e genéricos. Os objetivos específicos são voltados a qualificação do funcionário, lhe dando a oportunidade de expansão de seus conhecimentos de acordo com as inovações da sua área profissional.

Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função. Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados. Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades (MARRAS, 2011, p. 135).

Os objetivos genéricos de acordo com o mesmo autor contribuem para que o profissional se desenvolva e para que a capacitação adquirida pelo mesmo estimule sua motivação no contexto da empresa.

2.2.2 Técnicas de treinamento

Investir em treinamento é uma forma de aprimorar a qualidade do trabalho dos trabalhadores. Existem vários modelos que podem trazer benefícios a organização, porém cada um tem seus objetivos e funções específicas. Além disso, nem todas as técnicas são para todas as empresas, pois é necessário avaliar o contexto dentro da realidade da empresa e se tem um custo acessível (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012).

Existem alguns tipos de técnicas de treinamento que estão divididas entre técnicas de grupo, individual e expositivas. As técnicas de treinamento em grupo são as mais utilizadas, são elas: Reunião de grupo; Demonstração; Dramatização; *Brainstorming*; Estudo de Caso; Painel; Simpósio; e Jogos de empresa. As técnicas de treinamento individual, são: Treinamento no próprio serviço; Rodízio de funções; Instrução programada; e Treinamento a distância. Já as técnicas de treinamento de métodos expositivos são utilizadas em treinamentos individuais e em grupos e são elas: Palestras e Conferências (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012).

3. METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 65) “a metodologia é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. O presente estudo consiste em uma etapa exploratória inicial, de caráter básica, visto que tem como propósito o aperfeiçoamento do conhecimento referente a aplicação de treinamentos e reciclagens dentro das empresas, pois este caráter “objetiva gerar conhecimentos novos, úteis

para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista.” (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 34).

Quanto a abordagem, consiste em uma pesquisa qualitativa, por tratar-se de um estudo sem dados estatísticos, conforme Severino (2007) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Identifica e analisa dados não mensuráveis numericamente, como sentimentos, sensações, percepções, intenções. Não utiliza recursos estatísticos.

Quanto aos procedimentos, este estudo trata-se de um estudo de caso que para Severino (2007, p. 121), “O caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando interferências. A coleta de dados se dá através da aplicação de uma entrevista como meio de capitalizar as informações, a entrevista “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI E LAKATOS, 2005, p. 197)

Foi delimitado para este estudo uma loja de uma rede de supermercados, trata-se de uma loja situada na região central da cidade de Porto Alegre e o responsável pelas informações é o gerente geral, Sr. Ademir. Este estudo, terá uma amostragem não probabilística porque conforme Silva (2010, p.74) "possibilita ao pesquisador a escolha de determinado elemento do universo".

4. APURAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

O principal assunto abordado neste estudo foi referente a treinamentos, através de contato com um gerente que atua em uma loja, de uma rede de supermercados, situada na cidade de Porto Alegre – RS. Na qual o objetivo é de compreender os métodos utilizados para a realização de treinamentos, sejam nos cenários de contratação de novos colaboradores e de reciclagem para funcionários antigos da organização.

Foi utilizado um roteiro semiestruturado, que serviu para nortear a entrevista. Para entender melhor a dinâmica da empresa, as perguntas foram sobre o treinamento de novos funcionários, promoções de cargo, reciclagens e periodicidade de treinamentos.

Ficou claro que os métodos utilizados pela empresa estão longe dos *cases* de sucesso. Já no primeiro assunto sobre o treinamento de novos colaboradores, o gerente explica que o método utilizado é o seguinte, o encarregado recebe o novo colaborador, apresenta o local e o serviço, ficando em torno de 3 horas com o mesmo e após o coloca a trabalhar com um

colaborador antigo que desempenhe a mesma função, com este colaborador o “novo colaborador” trabalha a primeira semana, este método é conhecido como método sombra.

Caso o colaborador antigo esteja insatisfeito e este seja escolhido para treinar o novo colaborador, pode acontecer de realizar de forma incorreta o serviço. Questionado sobre essa situação, o gerente diz que: caso isso aconteça o encarregado vai fazendo ajustes com o novo funcionário, pois os encarregados possuem equipes pequenas para poderem ser bem atuantes no dia a dia da equipe.

Sobre promoções de cargo, a situação apresentada foi: um funcionário que realiza um ótimo trabalho na sua função a alguns anos e é sempre digno de elogios, quando vê a possibilidade em uma outra função dentro da empresa, seu histórico é levado em consideração? O Gerente foi categórico em afirmar que seu relacionamento interpessoal e seu histórico dentro da empresa são os fatores determinantes para a promoção.

Com base na resposta, foi questionado sobre a qualificação do funcionário para a nova função. Dessa vez o gerente diz que: se o funcionário é caixa e a nova função for fiscal de caixa, o encarregado faz treinamento de aproximadamente duas horas, explicando como deve ser feito o serviço e este fica acompanhando o trabalho de um fiscal antigo por dois ou três dias. Agora se o funcionário é caixa e a nova função for encarregado da mercearia ou do setor de materiais de limpeza, o gerente da loja passa as informações do que ele precisará fazer e o novo encarregado, busca através de interesse próprio como fazer, seja em contato com outros encarregados ou por buscas externas.

Quanto os conhecimentos para desempenhar novas funções, o gerente afirma que o único requisito é ter ensino médio completo e que o colaborador aprende na prática as atividades da nova função, caso não possua ninguém que realize a função naquela loja, o colaborador abre um chamado e solicita um treinamento da central, que este vem por e-mail ou pode também solicitar o auxílio de algum colaborador que execute a mesma função em outra loja da rede.

Com relação a treinamentos de reciclagem, o gerente informa que existem reuniões de piso semanais, mas que treinamentos não são praticados com frequência, pois o custo e a retirada de funcionários da loja dificulta a realização dos mesmos. Os encarregados geralmente fazem treinamentos para se adequarem a um padrão de todas as lojas, quanto a apresentação dos produtos e realização dos serviços.

No último assunto abordado na entrevista, foi questionado a participação do RH nos treinamentos e a periodicidade que acontecem, quanto a assuntos de gestão para os encarregados e relacionamento para os colaboradores em geral. Nesse último momento o

gerente informa que o RH dentro das lojas, realiza: admissões e rescisões, recebimento de documentações, administração de benefícios dos funcionários e faz o controle de EPI's. A empresa não tem a prática de realizar esses tipos de treinamento.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. Ed. São Paulo – SP: Atlas, 2010.
- BECKER, K. A. W; MASKE, D. C; MARTINS, D. de L. C da C. **Treinamento, Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho**. Indaial – SC: Uniasselvi, 2015.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais: Integração de três propostas**. Tecnologia Educacional; V. 11, Nº 46, P. 2939, 1982.
- CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo – SP: Cengage, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro – RJ: Elsevier, 2009.
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre – RS: Editora da UFRGS, 2009.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo – SP: Atlas, 2005.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Futura, 2011.
- MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEARSON, E. do B. **Administração de RH**. São Paulo – SP: Pearson *Education* do Brasil, 2010.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. São Paulo – SP: Cortez, 2007.
- SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: Orientações de Estudos, Projetos, Artigos, Relatórios, Monografias, Dissertações, Teses**. 3. Ed. São Paulo – SP: Atlas, 2010.