



MARCIA MATOS NASCIMENTO

**TIPOS DE TREINAMENTOS EFICIENTES COM BAIXO
CUSTO PARA A ORGANIZAÇÃO**

SÃO PAULO
2019

MARCIA MATOS NASCIMENTO

**TIPOS DE TREINAMENTOS EFICIENTES COM BAIXO
CUSTO PARA A ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Centro Universitário Anhanguera de São
Paulo, como requisito parcial para a obtenção
do título de graduado em Administração.

Orientador: Danielly Alfredo

MARCIA MATOS NASCIMENTO

TIPOS DE TREINAMENTOS EFICIENTES COM BAIXO CUSTO PARA A ORGANIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Centro Universitário Anhanguera de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Fauler Lanzo Pedrecca

Prof(a). Vanderlei Ferreira de Sena

Prof(a). José Amaro da Silva

São Paulo, 19 de junho de 2019

NASCIMENTO, Marcia Matos. **Tipos de treinamentos eficientes com baixo custo para a organização**. 2019. 31 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Anhanguera de São Paulo, São Paulo, 2019.

RESUMO

Este trabalho acadêmico teve por intenção de trazer questões formas e métodos de treinamento usualmente aplicados e aplicáveis nas organizações, e como os tais podem ser benéficos para uma organização, especialmente quando a mesma preza não só por usar desses treinamentos para fazer suas equipes e colaboradores evoluírem para continuarem produzindo bons resultados, mas que também por fazer isso da maneira mais eficaz e que gere menos custos a ela. O objetivo geral é compreender como uma boa gestão de treinamentos nos recursos humanos pode contribuir com a lucratividade e rendimento da empresa. A metodologia utilizada foi a pesquisa e revisão bibliográfica de livros e artigos em geral que tratam sobre o tema. Por meio dessa pesquisa e das informações nela contidas, é possível entender melhor a importância dos treinamentos dentro de uma organização quando os mesmos são especialmente implementados e pensados de forma estratégica para que gerem menos gastos, levando em consideração a máxima de “fazer mais com menos”.

Palavras-chave: Treinamentos, baixo custo, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos.

NASCIMENTO, Marcia Matos. **Types of efficient training at low cost to the organization.** 2019. 31 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Anhanguera de São Paulo, São Paulo, 2019.

ABSTRACT

This academic work was intended to bring about the forms and methods of training usually applied and applicable in organizations, and how these can be beneficial to an organization, especially when it values not only to use these trainings to make their teams and collaborators evolve to continue to produce good results, but also to do so in the most effective and cost-effective way. The overall goal is to understand how good management of training in human resources can contribute to the profitability and income of the company. The methodology used was the research and bibliographic review of books and articles in general that deal with the subject. Through this research and the information contained therein, it is possible to better understand the importance of training within an organization when it is specially implemented and strategically designed to generate fewer expenses, taking into account the maxim of "doing more with less".

Key-words: Training, Low Cost, People Management, Human Resources.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS DE TREINAMENTO.....	15
3. BUSCANDO AS MELHORES FORMAS DE TREINAMENTO.....	21
4. TIPOS DE TREINAMENTOS COM POUCOS GASTOS.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos tornou-se algo que vai muito além de um departamento ou uma parte de uma empresa que trata de assuntos burocráticos na relação entre empresa e funcionário ou do tratamento que é dado às pessoas que fazem parte da empresa. Ela se tornou uma área de negócios, com visão estratégica e objetivos que influenciam e muito uma organização - seja positivamente, quando exercida de forma correta, ou negativamente, quando negligenciada ou quando ainda não se desenvolveu suficientemente bem. Uma dessas partes da gestão de pessoas que se tornou algo de visão estratégica foi o que se refere ao treinamento ou o que Chiavenato (2014) considera como parte do que ele chama de “Processo de Desenvolver Pessoas”. O motivo para tal é que tudo o que engloba o treinamento envolve o que se passa ao funcionário sobre o conhecimento da empresa e o que ele precisa saber para desempenhar bem o seu trabalho. Sendo assim, gerir o treinamento de uma empresa e valorizar essa parte da gestão de pessoas é relevante por se referir a algo que contribui para a adaptação do colaborador às demandas de serviço que a empresa e o mercado exigem. É uma capacitação que transforma o que chamam de “capital humano” em “capital intelectual”.

No mercado brasileiro, muitos colaboradores são dispensados após o período de três meses, e as empresas geralmente se embasam na justificativa de que não houve adaptação do colaborador com as atividades diárias da empresa. Em muitos casos, o grande problema é o treinamento que, quando aplicado, é de forma errônea e em um curto período de tempo, o que costuma dificultar o aprendizado do colaborador. Essa alta rotatividade também é prejudicial para empresa, tendo em vista que o processo de recrutamento e seleção tem que ser feito. Quando há investimento no treinamento, a rotatividade de colaboradores é menor e a eficiência no trabalho cresce exponencialmente. Mas como treinar e otimizar os custos? Deve-se lembrar que a gestão financeira também deve fazer parte disso e deve ser levada em conta, já que um dos propósitos do treinamento é exatamente, como foi dito, reduzir a rotatividade da empresa, o que é algo prejudicial também financeiramente, ou seja, entra a questão de redução de custos gerados por essa rotatividade. E esse trabalho tem como base estudar e apresentar as melhores formas de treinamento

com baixo custo, buscando auxiliar micro e pequenas empresas que não dispõem de grandes fundos para investir em treinamento.

A questão/problemática que surgiu para dar início ao tema foi: Quais as formas de treinamento são melhores e mais rentáveis (com baixo custo) para as empresas modernas? Pois, com a reprodução desse tema, traça-se como objetivo analisar as formas de treinamento para produzir transformações e discutir sobre os impactos do mesmo, buscando atender a uma necessidade latente no mercado; esse tema pode ser abordado nos cursos de administração de empresas, recursos humanos e gestão de estratégica.

Os capítulos ao decorrer deste trabalho vão demonstrar com o treinamento vem evoluindo dentro das organizações e demonstrar com cada passo do treinamento é fundamental para o colaborador, dessa forma demonstrando pontos que podem ser usados e adaptados para as organizações, sempre de uma forma clara e objetiva com referências de grandes autores sobre tema. Sendo assim, considere-se que compreender as formas de treinamentos utilizadas nas empresas e quais são consideradas de maior eficiência e menor custo é o objetivo primário e geral do assunto, e nesse objetivo geral, os objetivos específicos encontrados são: conhecer os instrumentos e ferramentas de treinamento; entender a importância de buscar as melhores formas de treinamento e descobrir quais são; e por fim, estudar médias de custos que uma empresa tem com treinamentos, e que tipos de treinamentos conseguem ser bons e de poucos gastos.

O trabalho é através de pesquisa bibliografia, que tem base em autores de renome para o tema treinamento, dessa forma demonstrando com é acessível e importante o treinamento dentro das organizações, esse trabalho buscar gerar novas formas de se pensar em treinamento no meio acadêmico, criando novas possibilidades de treinamento, para assim aprimorar a qualidade do colaborador e do capital humano dentro da organização. As informações granjeadas e aqui citadas têm fonte em livros, artigos, trabalhos acadêmicos e monografias, que tratem do tema proposto e estejam dentro dos assuntos envolvidos a esse tema em si. Palavras-chave: Treinamentos, baixo custo, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos.

2. INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS DE TREINAMENTO

As concepções sobre o que seria o treinamento podem variar. Entretanto, tais variações são na verdade complementares entre si no entendimento geral do conceito de treinamento para as empresas, tanto quanto para a compreensão de suas ferramentas e instrumentos, ou seja, na compreensão da prática em si. Portanto, para se conhecer a prática do treinamento, é válido conhecer a conceituação sobre o que seria o treinamento propriamente dito.

2.1 – O QUE É TREINAMENTO?

Treinar consiste em fazer com que algo seja desempenhado de forma melhor, mais satisfatória, e que este algo possa trazer os resultados que se espera ou que até mesmo ultrapasse as expectativas. No processo de treinamento, há a presença constante do ensino, da educação, do acompanhamento; em outras palavras, há no treinamento um período em que informações são passadas aos "treinandos", novas habilidades são ensinadas a estes, e aquelas que eles já possuíam têm a oportunidade de serem aprimoradas.

Em um ambiente organizacional, isso não é diferente. Vilas Boas e Andrade (2009, p. 89) descrevem o treinamento da seguinte forma:

Tecnicamente falando, o treinamento transmite conhecimento, informação, habilidades e atitudes, preparando os funcionários para atingir os objetivos desejados pela empresa. Assim, um seminário oferecido pela empresa, uma oficina interna para capacitação na utilização de uma determinada máquina ou um curso de aperfeiçoamento são exemplos de treinamento.

O treinamento pode ser definido como um processo educacional que gera mudanças nos indivíduos. Esse processo é de curta duração e visa a capacitação profissional voltada para o presente, pois o treinamento é focado nos objetivos mais imediatos, em geral relacionados ao cargo geral exercido pelo treinando.

Dentro de um ambiente organizacional, o treinamento é o pontapé inicial de um processo de aprimoramento que busca abranger toda a empresa, mas que se inicia nos indivíduos que fazem parte da mesma. Este processo consiste no discernimento da importância do treinamento e do desenvolvimento pessoal e individual, tendo em vista que isso gera um retorno satisfatório para empresa, pois o bom desenvolvimento de um funcionário da organização faz com que a organização se desenvolva também.

Assim sendo, as empresas devem saber dosar seus colaboradores, criar um

equilíbrio entre o conhecimento tácito que o colaborador domina, com o conhecimento explícito que a empresa deve prover junto com o mesmo, assim criando um ambiente adequado e produtivo para se trabalhar. Por conta disso que Nascimento (2006, p.18) diz: “Ainda que estivessem as universidades cumprindo seu papel se formação de profissionais em sua plenitude, não poderiam as empresas se furtar em fazer sua parte na melhor capacitação de seus profissionais”.

Já para Chiavenato (2009, p.40), o que pode ser considerado treinamento “é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizacionais pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido”. Entretanto, vale ressaltar que esta visão de Chiavenato sobre o treinamento pode ser um tanto limitada, pois afirma que o treinamento é uma prática aplicável apenas àqueles que não estão no nível gerencial – ou seja: ele indiretamente exclui os integrantes do gerenciamento de uma empresa de uma possível necessidade de passar por algum treinamento.

Algo que, inclusive, já foi desmistificado a um tempo, especialmente com a ascensão de palestras, cursos e outras práticas usadas para exercer algum tipo de treinamento voltado para os gerentes de uma empresa – sendo essa prática proveniente de um órgão externo, como uma empresa especializada em treinamentos e palestras que é contratada, seja por iniciativa interna, como por exemplo com um gerente geral ou vindo de outra filial ou da central da empresa se dispondo a treinar os demais gerentes e subgerentes.

Fipplo (1970, p.236) afirma que “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de uma pessoa para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho”. Nesse caso, ele traz uma abordagem mais abrangente sobre o que seria o treinamento, mas também sendo uma conceituação assertiva, por atingir o cerne da intenção do treinamento, que é o desenvolvimento de práticas e conhecimentos que sejam valiosos para o exercício de um cargo ou competência.

Outros autores vão complementar dizendo que o treinamento consiste em aquisições que vão de habilidades motoras a conhecimentos técnicos completos de funções operacionais e administrativas.

Dessa forma o treinamento estará agregando e instruindo a todos, em um período de curto tempo, mas que deve ser eficiente. Por conta disso que, se baseando em um órgão internacional, Chiavenato (2009, p.42) diz:

Segundo os princípios no National Industrial Conference Board, o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requerida pela organização.

Tendo compreendido o treinamento em âmbito geral, pode-se dizer que as empresas de grande e médio porte, o analisam como um investimento que agrega conhecimento a seus colaboradores, mas isso só é possível pelo fato do treinamento ser efetivo; entretanto, quando se fala de empresas de pequeno porte, a visão de treinamento pode ser diferente.

2.2 – ENTENDENDO A APLICABILIDADE DO TREINAMENTO

Para conhecer as melhores formas de treinamento, primeiro é preciso entender o treinamento, analisar sua funcionalidade e como ele é aceito no mercado, para assim traçar meios para aprimora-lo e desenvolve-lo de uma forma mais assertiva.

Quando se fala de empresas de pequeno porte, esse tipo de processo perde espaço, devido a grande demanda, falta de recursos e curto tempo. Muitas dessas empresas não têm pessoas qualificadas para desenvolver esse treinamento; se torna como um ciclo vicioso, os primeiros aprendem errado, e ensinam errado para os demais.

Segundo BOOG; BOOG (2006, p.7) “O sistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal é iniciado pela análise e explicação de variáveis”. Entre as diversas variáveis o autor dá mais relevância a mudanças, objetivos, missão, visão, valores e metas organizacionais. Para o estudo em questão, o foco será em algumas dessas variáveis sendo elas valores e metas organizacionais.

Ao se pensar em formas de treinamento efetivo, deve-se entender as necessidades básicas dos setores, e definir metas a serem alcançadas com esses treinamentos, geralmente é entender a eficiência presente e a eficiência que se deseja alcançar e acabar com essa distância de uma para a outra. Para BOOG; BOOG (2006, p.7) “É preciso investigar e entender quais são os problemas, dificuldades, forças restritas e propulsores para o desenvolvimento da organização”.

Esse processo é feito através de levantamentos para entender os níveis atuais da empresa. Os levantamentos devem conter três tipos de análise que

ajudam a entender qual o tipo de treinamento que deve ser aplicado, e em qual intensidade ele deve ser aplicado, para que assim os objetivos pré-determinados sejam devidamente alcançados.

O primeiro levantamento consiste em uma análise da organização num todo. A empresa cresce, e com isso deve-se analisar a organização para entender se as necessidades ainda são as mesmas. Segundo BOOG; BOOG (2006, p. 8):

A definição clara das competências críticas de sucesso da empresa (como quer ser reconhecida no mercado), dos seus valores (que irão sustentar a sua competência), dos resultados esperados e da expectativa da empresa passa a ser fundamental para o sucesso do levantamento de necessidades, assim como para os programas de treinamento.

Assim, entende-se que nessa primeira etapa, o essencial é o conhecimento a respeito da empresa em si. Para tal, existem diversas ferramentas administrativas já um tanto conhecidas no meio acadêmico e prático da administração, tal como a análise SWOT, porém é primordial focar no que foi dito na citação anterior: as competências da empresa, seus valores e suas expectativas de resultado. Em suma, deve-se entender a capacidade e poder da empresa, sua filosofia e princípios empresariais e onde ela quer chegar. Como se estivesse a fazer um Raio X do “esqueleto” da empresa.

O segundo levantamento é feito no Recursos Humanos, pois assim será possível entender a quantidade e qualidade de colaboradores. Essa análise é de suma importância, tendo em vista que coloca em foco o recrutamento e seleção para assim entender a quantidade de colaboradores contratados, o nível de conhecimento, as habilidades e qualificações, entre outros fatores. É importante saber essas informações, pois é através delas que se torna possível ter uma base para saber quais ferramentas serão mais efetivas no treinamento, e em qual momento cada ferramenta será mais efetiva com aquele grupo de colaboradores.

De acordo com CHIAVENATO (2009, p.400) “É importante que cada organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho”. Pois, procedendo dessa forma, os todos os processos utilizados no treinamento poderão ser eficientes, já que todos os pontos serão atendidos de acordo com as necessidades, das vagas e dos colaboradores. Teria então as lacunas desse processo fechadas, unindo suas partes para que as necessidades requeridas pela empresa em seu exercício sejam de fato saciadas e atendidas de forma a tornar tal

exercício mais eficiente.

Já o terceiro levantamento é das operações e tarefas. Essa etapa analisa os processos operacionais, as habilidades necessárias para suas execuções e as etapas dos processos e a melhoria continua do mesmo. Para CHIAVENATO (2009, p. 395):

É o nível de abordagem mais restrito no levantamento de necessidades de treinamento: a análise é feita no cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Além da organização e das pessoas, o treinamento deve também considerar

Desta maneira, os colaboradores iniciariam suas funções com mais assertividade no seu dia a dia, melhorando a produção e dando parâmetro positivos, mostrando que o investimento em treinamento foi produtivo.

Então, de início nesses levantamentos, é necessário primeiramente compreender a empresa tal como ela é e a sua estrutura organizacional, depois, com base no conhecimento adquirido a respeito da empresa, aplicar tal conhecimento na formação do padrão de funcionários que se pretende ter na organização para realizar as tarefas que o exercício da empresa exige para o bom funcionamento dela, e após isso, a formulação das tarefas e práticas que tais funcionários devem exercer.

Esse processo de levantamentos, que é naturalmente anterior ao estabelecimento ou constatação da necessidade de treinamento na organização, são as bases a serem compreendidas para entender a própria necessidade de treinamento das empresas. Pois, ao se analisar esses pontos, se vê tanto a estrutura da organização, quanto a aplicação das tarefas no dia a dia por aqueles que foram selecionados para exercê-las de acordo com o que a estrutura da empresa pede. E, tendo esse vislumbre desses pontos, pode-se chegar a ter uma visão mais ampla de todo o sistema da empresa, podendo ter mais facilidade de identificar a falha, a brecha nesse sistema, que causa nele a necessidade de um treinamento para que essa falha seja consertada e essa brecha fechada, para que o exercício das tarefas da empresa flua da maneira correta e esperada.

2.3 – ETAPAS DO TREINAMENTO

É preciso planejar as etapas do processo do treinamento para que não seja apenas um tiro no escuro ou algo feito de qualquer forma na esperança de se chegar a algum lugar, pois, segundo Chiavenato (2010), o treinamento tem por natureza objetivos principais, que de acordo com ele, são: Preparar os funcionários para a execução das diversas tarefas referentes à organização; dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não se restringindo a dar ao indivíduo mais competência e conhecimento sobre o cargo ocupado, mas também em outros que ele possa exercer futuramente.

As etapas, de acordo com Chiavenato (2010), são: diagnóstico - levantamento de necessidades de treinamento a serem supridas de acordo com as exigências estruturais da empresa; programação do treinamento - elaboração de um programa para atender as necessidades encontradas no diagnóstico; implementação - a aplicação do programa de treinamento estabelecido previamente; e a avaliação – verificação e análise dos resultados que foram obtidos com a aplicação do treinamento.

Esses são alguns dos princípios básicos do conceito de treinamento, essenciais para se compreender como ele é e como e por que acontece, e para que acontece; tal compreensão é importante para que se possa ter a noção do que se deve fazer e de que tipo de treinamento pode ser mais viável de ser aplicado na empresa para satisfazer as necessidades da mesma.

Com esse entendimento e conceituação de treinamento já abordados nesse capítulo, no próximo capítulo a abordagem será voltada para a própria busca por formas de treinamento que se adequem às necessidades organizacionais identificadas e os devidos cuidados que se deve ter nessa busca.

3. BUSCANDO AS MELHORES FORMAS DE TREINAMENTO

Após executados os processos citados no capítulo anterior, a saber, os de levantamentos de informações e conhecimentos sobre a empresa e sobre as áreas dela (especificamente a área que necessita de treinamento), faz-se necessário aplicar algum tipo de método ou avaliação observadora que identifique o que especificamente necessita de algum tipo de treinamento a fim de desenvolver as capacidades dos funcionários e com isso maximizar os resultados.

Assim, isso entra, portanto na ideia de Chiavenato (2010) a respeito da primeira etapa do processo de treinamento, que é o Diagnóstico, para só então partir para a programação e implementação do tal treinamento. Como o objetivo do trabalho se restringe à busca por formas de treinamento adequadas para a realidade de uma empresa, é sensato afirmar que também se restringe às primeiras etapas desse processo de treinamento em uma organização.

3.1 – DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Ao se tratar dessa etapa de diagnóstico, entra em questão algo que já foi abordado anteriormente no primeiro capítulo, a respeito das formas de levantamento dessas necessidades através do levantamento de conhecimentos sobre a estrutura organizacional e sobre o que ela pede ou precisa. Chiavenato (2010, p. 374) com isso afirma que este diagnóstico de necessidades de treinamento através de levantamentos de informações pode ser feito em quatro níveis de análise: Análise organizacional, Análise dos recursos humanos, Análise da estrutura de cargos (sendo esses três primeiros os mesmos levantamentos já citados no capítulo) e por fim a Análise do treinamento, da qual se pretende avaliar a possível eficiência e eficácia do treinamento a ser aplicado.

O Diagnóstico dessa necessidade de treinamento depende muito dos conhecimentos da pessoa que for analisar a situação dentro da organização e dentro de uma equipe de funcionários e seus indivíduos. Sem saber como a empresa funciona, quais são os procedimentos diários no exercício das tarefas a serem efetuadas na empresa pelos funcionários até mesmo pela gestão, não

haveria como ter um bom parâmetro para saber o que está ocorrendo de errado na organização.

Explicando melhor isso: só se pode ter uma noção de que algo está errado ou fora de harmonia, ou fora do esperado, se antes souber o que seria o “estar certo”, ou o que a empresa espera de resultados e funcionamento, ou saber ao menos como as coisas eram antes, para assim então tentar descobrir o que mudou. É como se estivesse jogando naquele “Jogo dos Sete Erros”, em que primeiro é preciso prestar atenção na imagem que não tem erros para depois encontrar os erros e as coisas que faltam na outra imagem.

O processo de diagnóstico proposto por Chiavenato (2010), dentro das quatro etapas mencionadas, implica basicamente nisso. É de início uma forma de avaliação de como seria o estado normal de uma empresa e da equipe dela, para que se possa saber como ela que deveria ou poderia estar, e então comparar com o jeito que ela se encontra.

3.2 – SINAIS DE QUE HÁ UMA NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Uma das primeiras coisas que se deve ter em mente ao buscar entender onde está o erro e qual a necessidade de treinamento, é que as empresas são formadas por pessoas, e que são elas que as fazem crescer e andar. O treinamento implica em já de início se lembrar disso porque nele são elas, as pessoas, que são o foco, e é preciso entender e saber lidar com as mesmas, suas particularidades e motivações. Inclusive, as motivações das pessoas podem ser fatores que levam a empresa a entrar em um declínio de resultados que a faça ter que precisar de treinamentos.

Por isso que uma das principais atenções que gestores precisam ter para com a equipe é com os indivíduos e como eles se comportam e desempenham suas funções, além de perceber também a forma que interagem entre si. Alguns sinais de que a equipe e as pessoas precisam de um treinamento focado para a motivação ou para o entendimento do valor de suas tarefas, são: uso excessivo de palavras negativas; isolamento dos demais colegas de equipe; rendimento notoriamente baixo; de ser proativo e realizar apenas tarefas necessárias e, às vezes, sem as finalizar; faltar ao trabalho com frequência.

Outros sinais a serem levados em conta nessa análise são aqueles que não são apenas referentes aos funcionários. De acordo com um levantamento da organização NETAS Administração (2018), quando há um excesso de reclamações de clientes e consumidores em geral (tanto consumidor final comum quanto outras empresas que compram os serviços e produtos da empresa) é mais um indicador de necessidade de treinamento, pois um dos maiores problemas que uma empresa pode ter que lidar é a insatisfação dos clientes. Se não for algo tratado pode trazer consequências graves nos resultados financeiros e de alcance de metas da organização.

De acordo com este mesmo levantamento, o descumprimento de prazos também é algo a ser visto com atenção, por poder indicar uma falta de comprometimento. A matéria publicada pela NETAS Administração (2018) diz que: “Quando cada funcionário passa a entender o seu papel dentro da empresa [...], ele cria um senso de responsabilidade que dificilmente será deixado para trás e esse é mais um benefício que um treinamento de equipes pode proporcionar ao seu time”. E, por conseguinte, quando essa noção de responsabilidade não parece tão clara e não é tão demonstrada por funcionários, é aconselhável verificar o que pode estar ocasionando isso, e ver como resolver esse problema.

Volpe (2009), diz que “grande parte dos programas de treinamento objetiva mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atividades proativas e inovadoras, melhorando assim, o seu espírito de equipe e sua criatividade” – o que logicamente implica em uma mudança de comportamento e até mesmo de filosofia a fim de torná-los mais adequados às tarefas, às demandas ou metas, e à filosofia da empresa. Então, os atos e resultados da equipe de funcionários que fuja da concepção do que seria apropriado para um bom ambiente um bom funcionamento da organização, podem ser indícios de que há uma necessidade de aplicação de um treinamento apropriado para a situação.

3.3 – DIFERENTES TIPOS DE TREINAMENTO

Entretanto, é preciso também ver o que a situação pede no momento. Cada tipo de deficiência exige um tipo de remédio que possa combater ela ou os seus sintomas. Da mesma forma que não adianta tomar um remédio de dor de cabeça

para tentar sarar de uma gripe (e vice-versa), não adiantaria tentar aplicar um treinamento qualquer se a intenção for a solução de um problema específico.

Por conta disso também que MILKOVICH (2000) afirma que para executar algum treinamento, antes deve-se levar em conta os diversos tipos de treinamento e ter conhecimento do para quê cada um serve:

Treinamento de integração: tem o objetivo de adaptar as pessoas à organização. Geralmente usado ao se identificar a necessidade de trazer o funcionário para mais próximo da realidade da empresa tal como ela é, para promover um tipo de entrosamento maior desse funcionário e não deixar com que se sintam deslocados;

Treinamento técnico-operacional: busca por capacitar cada indivíduo para desempenhar tarefas que têm para serem realizadas. Aplicável costumeiramente a funcionários ou equipes do nível operacional que necessitam de auxílio para compreender melhor o processo e as tarefas que exercem no cotidiano de trabalho ou para que aprendam a executar tais tarefas de forma mais acertada;

Treinamento gerencial: entende-se por desenvolver uma habilidade técnica e / ou administrativa, mais voltada para o nível de competências gerenciais. Algo mais voltado para a capacitação de gestores e responsáveis por equipes de funcionários dentro da organização para que saibam como geri-los da forma mais correta e mais adequada às diretrizes da empresa, à sua filosofia ou às suas demandas de trabalho exigidas;

Treinamento comportamental: pretende-se resolver problemas que envolvem as relações interpessoais no ambiente de trabalho e comportamentos que afetem a rotina do trabalho. Basicamente, se aplica em casos como os citados anteriormente, em que há falta de motivação, ou falta de compreensão entre os colaboradores pertencentes à equipe, ou outro tipo de comportamento que chegue a atrapalhar o bom exercício das tarefas cotidianas, tal como a procrastinação e a insubordinação, por exemplo.

Barbosa (2004, p. 159 - 163) também conceitua sobre os métodos de aplicação de treinamentos nas empresas, porém de uma forma mais concisa, diminuindo o número de classificações de formas de treinamento em três categorias apenas: treinamento no próprio trabalho – que de acordo com o próprio Barbosa (2004), “tem como objetivo demonstrar e transferir conhecimentos e habilidades no contexto do trabalho”; treinamento conceitual/informativo – que, segundo o que

escreveu Barbosa (2004), “baseia-se na identificação, estruturação e transmissão de conhecimentos e treinamento por meio de jogos e simulações”; e treinamento por meio de jogos e simulações, que “consiste em um importante recurso a serviço da aprendizagem” (BARBOSA, 2004).

E não bastando apenas essa diferença entre os tipos de treinamentos de acordo com as necessidades diversas que podem aparecer dentro da organização, também há uma gama bem diversificada de treinamentos desenvolvidos também por diversas pessoas, das mais variadas formas de aplicação. Isso não se refere apenas às formas de treinamento mencionados, mas também aos tipos de aplicação desse treinamento, ou seja, as técnicas de treinamentos que são costumeiramente usadas nas empresas de acordo com a viabilidade dessas técnicas para cada situação.

Lacombe (2005, p.313) “pode-se classificar os tipos de treinamento segundo muito critérios, especialmente quanto à forma e execução e quanto ao público-alvo”. Esse dito “público alvo” citado é exatamente os chamados “treinandos”, os que receberão tal treinamento e que irão de algum modo se beneficiar do conhecimento adquirido por eles nesse processo de aprendizagem. E isso é muito de ser frisado, porque da mesma forma que um público alvo precisa ser investigado quando se pretende lançar um serviço ou produto para saber se esse vai atender a demanda, precisa também conhecer esse público alvo que irá receber o treinamento, pois eles também fazem parte do caso a ser resolvido e da situação a ser revertida, a saber, o problema da necessidade de serem treinados, seja para melhorarem seus desempenhos, seja para que os maximizem para se adaptarem ao que a empresa pede, seja para se adequarem à empresa e a seus propósitos.

Levando em consideração isso é o fato de haverem tantos tipos de treinamentos, ou melhor, de técnicas de treinamentos, como também o fato de as empresas necessitarem adaptar estes treinamentos não apenas para a realidade da situação, do problema e da equipe, mas também adaptar às suas próprias realidades, (especialmente a financeira), o próximo capítulo visa trazer a tona essa diversidade de práticas de treinamento e quais têm sido mais frequentes no meio corporativo em geral, bem como também quais têm sido um sinônimo de investimento rentável não apenas no sentido de dar bons resultados, mas também em razão de serem métodos de aplicação fácil e sem tantos gastos e desembolsos

para a organização, se adaptando assim, como fora dito, aos funcionários, a equipe, ao problema e à realidade circunstancial e financeira da empresa.

4. TIPOS DE TREINAMENTOS COM POUCOS GASTOS

A adaptação exigida para aplicar um treinamento eficaz e eficiente vem primeiramente do conhecimento dessas necessidades a serem supridas, mas não apenas disso, como também das circunstâncias da empresa e se há condições financeiras para administrarem os processos do treinamento e manter as mudanças que o mesmo visa gerar. A busca não é apenas pela eficácia; é também uma questão de compreender como tal treinamento pode afetar e se será viável efetua-lo.

Claro que isso é algo circunstancial, relativo a cada empresa, ao tipo de problema que ela visa resolver e a cada momento. A “autoanálise organizacional” é algo que já foi abordado como algo previamente necessário antes da busca pelo tipo de treinamento, antes mesmo da análise da necessidade do treinamento. Porém, é sempre bom frisar novamente a necessidade desse conhecimento a respeito da empresa, como Chiavenato (2010) afirma, para se saber qual é o ideal que se pretende alcançar e com isso entender o que se encontra de errado.

Por conta disso neste capítulo a intenção principal é de apresentar as técnicas de treinamentos costumeiramente utilizadas por empresas e que apresentam resultados, além de apresentar algumas pesquisadas e constatadas como de menor custo e que podem ser viáveis em casos em que se necessita fazer isso sem prejudicar as contas da empresa e sem comprometer muito de seu capital.

4.1 – UTILIZADOS COM FREQUÊNCIA PELAS EMPRESAS

Uma das maneiras que existem de fazer com que algo dê certo na resolução de um problema é ver o que deu certo em outras ocasiões e até com outras pessoas. Quando se trata de empresas, isso também pode valer a pena. Muitas vezes, avaliar e analisar o mercado é a forma como as coisas andam e funcionam ao redor, fora da redoma da organização, pode ser algo bom e inclusive é geralmente aconselhável quando a empresa preza por inovação, desenvolvimento e por se adequar às novas demandas, técnicas e tecnologias.

Dessa maneira, pode-se concluir ser viável também ver que tipos de técnicas as organizações têm utilizado para sanar suas necessidades de treinamentos. Como já foi visto e explicado, há uma diversificação de técnicas, tipos e modalidades de

treinamentos que podem ser explorados e aplicados, exatamente por conta de haver uma diversidade de provas que podem surgir normalmente no decorrer do exercício de uma empresa. Entretanto, é aconselhável se ater a priori àqueles que têm mostrado eficácia, e até mesmo os que se popularizaram – pois, por mais que isso possa ser questionável em alguns casos, a popularidade de um método também pode indicar a aderência forte dele a um público.

Chiavenato (1998) acertadamente afirma, a respeito do treinamento, que ele é “um processo de enriquecimento de habilidades (motoras, cognitivas ou interpessoais) a fim de aumentar o nível de proficiência dessas habilidades sobre uma tarefa específica ou um grupo de tarefas”. Sendo assim, levando em conta as múltiplas formas de se executar tarefas referentes ao trabalho, também há formas diferentes de se tratar essas tarefas e de treinar os funcionários a exercê-las e adquirirem um aprendizado ou aprimoramento sobre elas. E esses meios de treinamento podem ter o foco separadamente em um ou mais dessas competências citadas por Chiavenato (1998), ou seja: o aprendizado pode ser mais focado para o desenvolvimento de habilidades motoras (mais voltadas à execução da tarefa em si), cognitivas (a compreensão do sentido de se fazer tais tarefas ou de aderir a filosofias, ideais e valores organizacionais), ou interpessoais (referentes especialmente a capacidade de trabalho em grupo e boa convivência em grupo e no ambiente de trabalho).

4.2 – TREINAMENTOS DE POUCO (OU NENHUM) CUSTO

Um levantamento de Marques (2013) traz um artigo com um estudo sobre certos treinamentos mais utilizados em organizações quando se faz necessário trazer algum tipo de novo conhecimento ou prática para a equipe de colaboradores ou para a empresa em geral, e também das maneiras de treinamento que são utilizadas, que além de renderem bons resultados, podem custar pouco ou nada para a organização que optar por aplicá-los. Portanto, de acordo com Marques (2013), esses treinamentos são:

Gamificação: um tipo de treinamento mais lúdico, que se utiliza da dinâmica de jogos, que podem ser realizados tanto em ambiente de trabalho e direcionado propriamente a atividades da rotina de trabalho, quanto em outros ambientes e

contextos, desde que as dinâmicas e jogos tragam um novo aprendizado para os colaboradores. Isso inclusive é utilizado com frequência em gincanas em que, durante determinado período, funcionários competem entre si para verem quais renderam mais resultados e com isso recompensa-los, a fim de trazer um incentivo a mais para a busca por melhorias e por aprimoramento pessoal e profissional, ou simplesmente uma maior atenção na aplicação dos métodos e técnicas usados nas tarefas a serem desempenhadas no serviço.

Esse é um exemplo de jogo realizado no próprio ambiente de trabalho e inclusive durante o próprio exercício do trabalho. Mas há também como realizar isso através de brincadeiras e dinâmicas de grupos realizadas em reuniões convocadas pelos gestores aos colaboradores. Nesse caso, o foco pode ser não um aprimoramento do processo, mas um acréscimo de informações ou lições para o grupo, seja para motivar, seja para fazê-los compreender melhor o valor de suas tarefas e de suas funções na organização.

A respeito disso, há inclusive a teoria dos jogos, que, de acordo com Sauaia (2007) é uma espécie de modelo educacional que tem a finalidade de promover uma dinâmica vivencial e empírica semelhante àquilo que ocorre cotidianamente em uma organização.

Treinamento online: algo que se refere a uma adaptação do já tão utilizado método de ensino online conhecido como EaD (ensino à distância), aplicado em faculdades e instituições de ensino em geral. Nesse caso, se pretende disponibilizar em uma plataforma online (talvez até mesmo dentro do próprio site da empresa) para que os funcionários possam não apenas testar seus conhecimentos gerais e referentes aos conhecimentos de serviço e do dia a dia de trabalho, mas que também possam aprender algo mais a respeito da empresa, ter acesso a algumas informações, novidades e implantações, além de contribuir com seu apoio, considerações e sugestões. Dá mesma forma que há o chamado Portal do Aluno nas faculdades, seria neste caso um “Portal do Colaborador”.

Pode até parecer algo simples demais ou sutil demais, mas nesse tipo de treinamento a intenção é de fazer com que o funcionário se sinta mais integrado a empresa podendo ter acesso a informações e a locais online em que possa testar seus conhecimentos sobre ela através de minicursos, e adquirir esse conhecimento sobre a organização, seus ideais, filosofias e também os seus métodos e processos do cotidiano do trabalho. E melhor, é algo que é acessível em qualquer horário e o

funcionário poderá ter acesso a essa gama de informações como é onde puder.

Programas de mentoria: também conhecido como “mentoring”, essa técnica de treinamento consiste em basicamente fazer algo que é comum do ser humano desde que existe e passou a adquirir conhecimento: passar o conhecimento para mais alguém, desempenhando o papel de “mentor”, como um professor. A diferença é que no programa de mentoria a proposta é de identificar os funcionários mais bem desenvolvidos nas tarefas e delegar a eles a função de repassar aos menos experientes o que sabem, como se fossem professores deles, mas sem ter de dar a eles o peso de uma função administrativa formal nem os colocar como supervisores ou algo do tipo.

A respeito disso, F. Santos (2007, p.2) afirma e explica de maneira sucinta e prática que: “O mentoring envolve a participação de uma pessoa experiente (mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (orientado) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área ou assunto”. E Marques (2013) corrobora ao afirmar que: “Cada funcionário que trabalha há mais tempo na empresa assume a tarefa de orientar um ou mais novatos, em reuniões semanais ou quinzenais, dentro ou fora da empresa”. Então, se trata de um repasse de conhecimento através de alguns que se disponham a isso e que, logicamente, estejam capacitados para a tal tarefa delegada.

Inclusive, há um benefício maior nesse método que é a aproximação. Este contato entre mentor e mentorado é algo que aproxima ambos e pode permitir um diálogo melhor sobre os conflitos e dificuldades enfrentados no trabalho cotidianamente, relatando casos e soluções de dúvidas e questões em tempo real, que poderiam passar despercebidos se não houvesse essa proximidade e se não fosse dessa maneira.

Coaching empresarial: prática que tem crescido cada vez mais, o coaching empresarial pretende ser um método mais assertivo de foco nas metas e no desenvolvimento de habilidades e competências que serão essenciais para alcançar tais metas e objetivos. A função do Coach neste caso é evidenciar o potencial e as qualidades dos funcionários e da equipe em si, e mostrar como tais benefícios e pontos fortes em voga podem ser utilizados para superar os problemas e dificuldades que a empresa e seus colaboradores podem ter de enfrentar.

Em suma, é um método que visa o motivacional e a forma de ver e encarar os conflitos e dificuldades diárias que se pode encontrar – tal como o coaching

peçoal, o coaching empresarial se apega a estes conceitos com o propósito de trazer melhorias.

Grupos de estudo ou grupos focais: uma reunião básica onde os assuntos referentes ao projeto em questão são colocados em pauta para serem discutidos por todos os que estão dispostos a realmente contribuir. Assim como outros meios, esse, que parece mais uma reunião comum ou algum tipo de brainstorming, na verdade tem a intenção de integração entre os colaboradores, estimulando o trabalho em equipe, e inclusive fazendo com que potenciais talentos dentro da empresa se destaquem com suas ideias e contribuições. É uma forma de treinamento que pode facilitar a conversa entre os funcionários, incentiva o desenvolvimento de um espírito de equipe e ainda traz a possibilidade de criação de estratégias, desenvolvidas em conjunto, para serem usadas na rotina de trabalho.

Treinamentos interdisciplinares: a interdisciplinaridade é algo cada vez mais exigida nas empresas, especialmente após a globalização e a era da informação. Funcionários cada vez mais tem de ser multifuncionais, multitarefas. Luna (2002, p. 29), ao conceituar sobre o que exatamente seria esta ideia, diz: “O termo Interdisciplinar significa interação entre comum a duas ou mais disciplinas ou ramos do conhecimento”. E não são poucos os funcionários que entram em uma empresa precisando de algo que estimule neles uma possível capacidade de desempenho de funções diversas ou de obter conhecimento sobre as diversas tarefas e áreas da empresa. Isso ajuda inclusive o funcionário a ter um entendimento melhor a importância de cada tarefa exercida na organização. Ter essa interação entre os profissionais pode fazê-los conhecer diversos pontos de vista diferentes, percebam as diversificações de seu ambiente de trabalho e pensem em conjunto sobre uma maneira de lidar melhor com os desafios e conflitos a serem encarados dentro da empresa.

Troca de papéis ou Rotação de funções: semelhante ao método de interdisciplinaridade e por vezes até complementar a ele, nesta técnica de treinamento a intenção é também fazer com que a visão do funcionário seja mais ampla no que diz respeito aos processos e serviços realizados na empresa, mas dessa vez com o foco não no aprendizado de multifunções, mas sim de criar uma cultura de alternância de funções, em que os funcionários periodicamente trocam seus postos e suas tarefas para que além de compreenderem como a empresa funciona e como é importante cada segmento e cada setor dela, também faz com

que cada colaborador saiba se colocar no lugar dos demais funcionários que exercem funções diferentes da dele.

Para Marques (2013) “Fazer com que os funcionários passem temporadas em diferentes áreas da empresa e conheçam sua rotina é uma forma de desenvolver as habilidades dos profissionais sem custo”. E, se tratando de algo que passe por “temporadas” como foi afirmado, então essa rotação de funções tem a ver em fazer que os funcionários aprendam a exercer outras tarefas por um determinado tempo.

É algo que traz maior consciência nos colaboradores sobre o espírito de equipe e a necessidade de se ter ele, além de também conscientizar sobre como cada ambiente, cada setor, cada parte da empresa funciona e assim, gera o tipo de visão e pensamento que é chamada de “visão sistêmica”, onde o indivíduo vê não apenas o seu lado ou o seu setor com suas tarefas cotidianas, mas sim a empresa como um todo, como um só organismo.

Essas práticas de treinamento são aplicáveis a diversas situações de necessidade de renovação e de capacitação da equipe da organização. Dentre todos, o único que pode ter mais custo é o de implantação de uma plataforma online, sendo algo de longo prazo e que necessita ser atualizado e alimentado. Entretanto, tem sua eficácia também. E todos os demais são costumeiramente aplicados utilizando mais especificamente o tipo de capital do qual a empresa tem e que muitas vezes não sabe como utilizar bem: o capital intelectual do seu capital humano.

Portanto, estes treinamentos poderão ser de melhor auxílio em casos de necessidade de treinamento em empresas que necessitam realizar isso sem afetar significativamente seu lado financeiro nem criando instabilidade na organização em si, apenas usando de estratégias e, logicamente, comprometimento para realizar tal feito de transformar o ambiente organizacional em um local mais propício para a eficácia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica evidente então, através desse estudo, a possibilidade de se maximizar o potencial de uma empresa através de treinamentos simples que podem causar impacto empírico e benéfico da capacitação sem necessariamente causar um impacto financeiro prejudicial para a empresa que decidir usar dessas estratégias. A questão principal é que grande parte das empresas se veem nessa necessidade sem verem como fazer ou qual método aderir. Há ainda uma pré-concepção ou um preconceito de muitos gestores sobre isso, por já deduzirem logo de cara que para aplicar um treinamento eficiente se faz necessário desembolsar uma boa quantia – e com base nesse pré-conceito acaba optando por se estagnarem e estagnarem suas equipes.

Isso inclusive é algo do qual pode pôr em risco a estabilidade da empresa, pois a força motriz da organização é o seu capital humano, ou seja, as pessoas que compõem a equipe ou o quadro de funcionários que se dispõem a exercer as funções propostas no serviço dentro da empresa. Sem uma devida preocupação na capacidade desses em exercer bem suas tarefas, a tendência é que a empresa corra (e não mais caminhe apenas) em direção à estagnação de seus resultados ou até ao declínio da mesma no seu ciclo de vida.

Por isso que essa conscientização sobre o treinamento e como ele influencia positivamente é tão essencial, especialmente se tratando de mostrar que treinar equipes não é tão complicado ou tão custoso quanto imaginam. Perceber isso é bom para os gestores compreenderem que podem sim aplicar bons treinamentos e que podem sim capacitar e motivar suas equipes sem trazerem para suas empresas em que estão altos gastos e custos. Isso tira o medo e o receio de investir esforço nesse tipo de atividade de capacitação, por retirar de si o peso do investimento financeiro alto que sempre é algo a ser pensado diversas vezes nas empresas antes de ser posto para além do papel.

Espera-se então que através disso, desse conhecimento, a prática que viabiliza que as organizações estejam mais capacitadas a evoluírem por meio de funcionários evoluídos, se torna ainda mais simplificada para o gestor comum e mais acessível às empresas que necessitam dessa ferramenta tão útil.

REFERÊNCIAS

- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdanela. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 421 p.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.
- CHAMPI E BARBOSA, Afonso, e Djalma Goncalves. **Diário de uma crise: lições do caso Parmalat**. Qualitymark. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incremento talentos na empresa**. 7. ed. ver. e atual. São Paulo: Manole, 2009.
- NASCIMENTO, Antônio Walter A. **Treinamento e desenvolvimento da capacitação profissional: erros, acertos e soluções**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- F. SANTOS, Neusa Maria Bastos. **Programas de mentoring: aprendendo com a realidade canadense**. Trabalho de Conclusão de Curso. Interfaces Brasil/Canadá – Rio Grande, n.7, 2007.
- HOYLER, S.(Org) **Manual de relações industriais**. 3. Ed São Paulo: Pioneira, 1970.
- LUNA, Júlio César de Mesquita. **Interdisciplinaridade e gestão de pessoas: a realidade nas organizações do RJ**. Dissertação para Doutorado. UFRRJ – Instituto de ciências humanas e sociais: Departamento de ciências humanas e sociais. Rio de Janeiro, 2002.
- MARQUES, Fabrício. **7 ideias para treinar sua equipe sem gastar nada**. Artigo/matéria. 2013. Disponível em: <https://www.exame.abril.com.br/pme/nao-custa-treinar/amp/>
- MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos: treinamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- NETAS, Circuito. **Sinais que sua empresa precisa de um treinamento de equipes**. Artigo. Disponível em: <https://circuitonetas.com.br/blog/2018/05/07/5-sinais-que-sua-empresa-precisa-de-um-treinamento-de-equipes/> . Acessado em abril de 2019.
- SAUAIA, Antônio Carlos A. **O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresa**. In: Revista de Administração Contemporânea, v.11, n. spe 1, Curitiba: 2007.

VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** Trabalho de Conclusão de Curso. Docente orientadora Carla Bittencourt Lorusso, 2009.