

## Proposta de treinamento e desenvolvimento para um pequeno grupo empresarial familiar

Mauro Lúcio Gontijo Pimenta e Ana Paula Dário Zocca

O ato de treinar tem como objetivo a melhoria do desempenho em determinada atividade. Além disso, treinamento é um procedimento a curto prazo que visa o aprendizado de novos conhecimentos e habilidades, a mudança de atitudes e o aprimoramento de tarefas diretamente relacionadas à rotina de trabalho e sua eficiência<sup>[1]</sup>.

O desenvolvimento é um dos meios que o colaborador deve utilizar e seguir dentro da empresa para que seja possível alcançar cargos com atribuições mais complexas, ou seja, evoluir e desenvolver-se<sup>[2]</sup>. O desenvolvimento, por sua vez, tem como objetivo a capacitação do funcionário, de modo que ele possa crescer na organização, assumindo novos desafios. Sendo assim, desenvolvimento tem pensamento de futuro, enquanto treinamento visa ações imediatas<sup>[3]</sup>. Outro objetivo do desenvolvimento é auxiliar na construção do plano profissional pessoal, que impactará no plano empresarial, estimulando e respeitando as diferenças de cada indivíduo<sup>[4]</sup>, <sup>[5]</sup>.

Os profissionais devem estar em constante evolução, a fim de manter os procedimentos eficientes e eficazes. É possível dizer que o resultado do treinamento será diretamente proporcional a sua qualidade. Entretanto, o processo de treinar não deve ser padronizado, mas personalizado, levando em consideração as necessidades de cada colaborador, setor ou cargo e suas necessidades. Outro ponto de atenção é a importância de que esse processo seja contínuo, com o objetivo de garantir a competitividade da empresa, visto que há sempre certeza de mudança em todas as esferas organizacionais<sup>[6]</sup>.

Com base no contexto de treinamento e desenvolvimento profissional apresentado, iniciativas nesse setor demandarão aquisição de novas habilidades para a viabilidade e o sucesso dos treinamentos. É interessante resumir em três passos os pontos de atenção na aplicação de treinamentos: atenção às mudanças de mercado; identificação de aptidões chave para o desenvolvimento; e busca de dados da própria empresa. Então, seguindo esses três passos, faz-se necessário criar um plano detalhando, contendo as formas de realização, os custos e, também, os benefícios que se pretende alcançar.

Outro ponto interessante a ser citado, e que poderá impactar no sucesso de um treinamento, relaciona-se às experiências prévias dos treinandos. Esses deverão ser devidamente analisados quanto ao nível de conhecimento prévio sobre o assunto, além de características pessoais que afetarão diretamente a absorção do conteúdo ensinado<sup>[7]</sup>.

Outrossim, é inegável que o tipo de treinamento e a metodologia – e-learning, sistema de palestras, workshops fornecidos pela empresa, cursos profissionalizantes, estágios etc. – também devam ser considerados para sucesso desse tipo de atividade. É importante ressaltar que não há um método mais correto ou mais eficiente, pelo contrário, cada caso deverá ser analisado de maneira separada, de modo que o melhor método para cada situação específica seja identificado. Além disso, pode-se destacar que o treinamento só alcançará sua função quando a aquisição do conhecimento resultar na mudança de comportamento do treinado<sup>[8]</sup>.

O presente estudo foi realizado em uma empresa familiar de pequeno porte do ramo de construção civil, com o objetivo de identificar pontos de melhoria a serem trabalhados com treinamento e desenvolvimento. A companhia em questão está sediada na região Centro-Oeste de Minas Gerais e tem quatorze anos de atuação, com expansão para o ramo da construção nos últimos sete.

Entre os principais produtos da empresa estudada está a construção de imóveis novos residenciais multifamiliares ou unifamiliares, ou seja, edifícios residenciais e casas. No ano de 2021, os sócios enxergaram a oportunidade de compra de imóveis usados para reforma e posterior revenda. A companhia sob a gerência dos administradores necessita de crescimento sólido, logo, viu-se a necessidade de lidar com novas técnicas de gerenciamento de pessoas, liderança, implantação de metas e melhor gestão de custos. Além disso, é necessário considerar que o cenário desafiador da pandemia forçou o trabalho remoto e o uso mais acentuado da tecnologia<sup>[9]</sup>.

A coleta de dados realizada na pesquisa foi dividida em duas partes: a primeira visando conhecer o perfil dos colaboradores com perguntas sobre idade, escolaridade, tempo de empresa e cargo; a segunda voltada a identificar pontos de melhoria a serem trabalhados por treinamento e desenvolvimento na visão dos participantes da pesquisa. A aplicação foi dividida para as diferentes lideranças: sócios administradores e investidores, operacional, vendas e administrativa. Os demais participantes responderam um questionário focado em sua área. Além dos questionários, realizou-se observação participante, a fim de identificar necessidades de treinamento que poderiam não constar nas respostas dos colaboradores aos questionários. A observação participante possibilita verificar a realidade e a dinâmica dos fatos no momento em que ocorrem de maneira espontânea<sup>[10]</sup>.

Com base nas respostas obtidas nos questionários aplicados a cada um dos participantes, líderes ou liderados, e na observação do dia a dia na empresa, foi possível identificar algumas lacunas que podem ser preenchidas com os treinamentos.

Primeiramente, é interessante que os sócios se reúnam para definir missão, visão e valores da empresa. De acordo com um estudo realizado na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos<sup>[11]</sup>, o sucesso nos negócios aumenta até 60% nos casos em que a gestão da companhia utiliza planejamento para definir seus passos. Logo, vale ressaltar a importância de que os objetivos da empresa sejam definidos, ou seja, deve-se ter clareza sobre o que a companhia deseja atingir em um prazo pré-determinado. Outrossim, para atingir esses objetivos, é preciso que se defina metas, ou seja, atividades a serem realizadas e que tornarão os objetivos viáveis. Por fim, é necessário mensurar, por meio de indicadores de desempenho, se essas atividades estão sendo realizadas e apresentando resultados efetivos. Outros pontos observados na pesquisa e que necessitam ser desenvolvidos nos colaboradores são aptidões como: vendas por meio de mídias sociais, técnicas de fotografias, edição básica de vídeos, “copywriting” e noções básicas das funções de smartphones, que se tornaram requisitos mínimos para a sobrevivência na empresa e no mercado.

Em relação aos respondentes que fazem parte da equipe administrativa, observou-se que, durante o período, muitos precisaram atuar na modalidade remota, gerando para a liderança o grande desafio de gerenciar e delegar funções a distância. Portanto, verificou-se a necessidade de, também, incentivar treinamentos sobre técnicas de liderança, motivação e controle a distância.

Outro ponto bastante relevante sobre a construtora do grupo em questão, que perante o momento atual, viu-se sem oferta de insumos para a construção ou diante do aumento exacerbado de preços. Com a escassez de insumos no mercado e a alta de preços, a construtora identificou a necessidade de treinar a equipe operacional em técnicas de redução de desperdício, reuso de material e reciclagem, além de buscar alternativas de construção mais econômicas e mais eficientes que pudessem entregar o mesmo resultado, em termos de qualidade, em menos tempo e com menor investimento de material. Nesse sentido, treinamentos como gestão de custos e gestão de resíduos, com certeza, seriam viáveis. E, ainda, treinamentos em novas tecnologias de construção e gestão de qualidade, tais como 5S e Seis Sigma, ajudariam a construtora a alcançar a excelência na atividade.

Além disso, os sistemas de informações gerenciais fornecem fatos técnicos para que um gestor possa enxergar o todo da organização e corrigir possíveis falhas<sup>[12]</sup>. E, ainda, são os

gerentes que alimentam o sistema com dados que, posteriormente, trarão informações estratégicas para a tomada de decisão<sup>[13]</sup>.

No entanto, é necessário que a empresa tome cuidado para não subutilizar um programa, e treine a equipe para utilizá-lo de maneira correta, uma vez que o sistema trabalha sobre as informações inseridas. Desse modo, se for alimentado com dados significativos, o sistema responderá com informações relevantes; caso contrário, nenhuma informação gerada pelo sistema será aproveitada, podendo, ainda, levar os gestores tomarem decisões incorretas sob a ilusão de estarem baseando-se em algo útil. Nesse sentido, há um curso de gestão de pequena empresa, ministrado por um profissional da cidade, que pode ser oferecido aos sócios e colaboradores em cargos de liderança do setor estratégico da companhia.

A partir do que foi exposto pelos colaboradores do grupo empresarial em estudo, através das respostas do questionário, e dos dados coletados por meio da observação participante, elaborou-se um aplicativo de planilhas eletrônicas. Trata-se de um quadro-resumo de fácil compreensão, com os treinamentos, gratuitos ou pagos, que seriam apresentados à companhia posteriormente ao estudo, e que supririam toda sua carência de desenvolvimento, visto que abrangem o aprimoramento de todas as habilidades citadas pelos participantes da pesquisa. Logo, a execução da lista proposta – que reúne 45 treinamentos elencados na pesquisa – desenvolverá os colaboradores que, ao aplicarem os conhecimentos na empresa, trarão bons resultados.

É importante ressaltar que um rol de sugestões de cursos não é estático, de modo que vários outros podem ser úteis e acrescentados à lista ao longo do tempo. Porém, trata-se de um rol amplo que dá à empresa a possibilidade de escolha, dependendo de sua situação financeira quando este trabalho for apresentado, bem como a disponibilidade de capital para investir em desenvolvimento.

Ademais, não seria interessante apresentar apenas um caminho a ser seguido, já que a gestão em um mundo globalizado é mutável, de modo que o que é válido hoje, pode estar desatualizado daqui a algumas semanas. Foi possível elencar, ainda, o fato de a pandemia ter atrapalhado consideravelmente o caixa de muitas empresas, de modo que a apresentação apenas de treinamentos pagos poderia inviabilizar o resultado da pesquisa.

Ainda, foram pesquisados e sugeridos cursos para atendimento ao cliente, que visam o aprimoramento do atendimento por parte dos funcionários da empresa, aspecto bastante frisado nas respostas aos questionários.

Também foram levantados pontos como treinamento relacionado à comunicação, visando melhorar o diálogo e evitar ruídos que possam gerar algum mal-entendido, e treinamento para habilidades técnicas nas três esferas do grupo empresarial: mestre de obras para a equipe da construtora; atualização cpa-300 para colaboradores do correspondente bancário; e vendas para a equipe da imobiliária. Além disso, é importante salientar os treinamentos das NBR's (Norma Brasileira – normas e diretrizes que visam padronizar processos de elaboração de produtos e serviços no país), que tratam da segurança do trabalho, também citada pelos colaboradores. Contudo, também pensando nos sócios, foram sugeridos cursos gratuitos como: gestão de pequenas empresas, formação de equipes e planejamento estratégico. Este último merece destaque, já que os respondentes disseram, por unanimidade, não saber quais eram os objetivos do grupo. Então, a elaboração e a divulgação da missão, valores e visão devem ter atenção especial da companhia, considerando que os colaboradores deveriam saber aonde a empresa quer chegar.

Portanto, concluiu-se que liderança e motivação, novas ferramentas de comunicação e vendas, gestão de custos e da qualidade, além de treinamentos técnicos específicos, foram identificados como os pontos mais críticos para desenvolvimento via treinamentos dentro de empresa do ramo da construção civil.

---

## Referências

- [1] Marras J.P. Administração de Recursos Humanos. 14ed. 2011. Editora Saraiva, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- [2] Milkovich G.T.; Boudreau J.W. Administração de Recursos Humanos. 2000. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- [3] Eboli M. Educação Corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas. In: Bayma F. Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. 2004. Pearson Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.
- [4] Borghi L.D.K.G. Avaliação de resultados do treinamento: uma análise de metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas [Dissertação]. Rio de Janeiro: Faculdade IBMEC. 2008. Disponível em: <<https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-91170/avaliacao-de-resultados-do-treinamento--uma-analise-das-metodologias-disponiveis-e-sua-aplicacao-em-empresas-brasileiras>>.
- [5] Boog G. Manual de treinamento e desenvolvimento, processos e operações. 3ed. 2009. Pearson Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.
- [6] Boog G.; Boog M.T. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. 2006. Pearson Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.
- [7] Bohlander G.W.; Snell S.A. Administração de Recursos Humanos. 16ed. 2015. Cengage Learning, São Paulo, SP, Brasil.
- [8] Chiavenato I. Gestão de pessoas. 3ed. 2010. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [9] Nitahara A. Estudo mostra que pandemia intensificou uso das tecnologias digitais. Agência Brasil. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-11/estudo-mostra-que-pandemia-intensificou-uso-das-tecnologias-digitais/>>.
- [10] Queiroz D.T.; Vall J.; Souza A.M.A.; Vieira N.F.C. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. Rev. Enferm. 2007; 15(2): 276-283.
- [11] Dornelas J.C.A. Plano de negócios – seu guia definitivo. 2011. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- [12] Monaco K.; Redmon B. Does contracting with owner operators lead to worse safety outcomes for US motor carriers? Evidence from the Motor Carrier Management Information System. Accid Anal Prev. 2012; 45: 654-659.
- [13] Silva S.R. Considerações sobre sistemas de informações (SI). Pensar Contábil. 2004; 6(24): 39-44.

## Como citar

Pimenta, M.L.G.; Zocca, A.P.D. Proposta de treinamento e desenvolvimento para um pequeno grupo empresarial familiar. Revista E&S. 2022; 3: e20220030.

---

## Sobre os autores

Mauro Lúcio Gontijo Pimenta, Especialista em Gestão de negócios e Administrador de empresas, Divinópolis, MG, Brasil.

Ana Paula Dário Zocca, Professora de ensino superior na área de Gestão de Pessoas, Piracicaba, SP, Brasil.