

Análise das práticas de treinamentos de algumas indústrias do interior de São Paulo

Jessica dos Santos Cruz Braz^{1*}; Bruno Gomes Pereira²

SOBRE OS AUTORES

¹Especialista em Gestão de Pessoas pelo MBA USP/Esalq - Avenida Nicola Acierri, 750 – Jardim Celeste; CEP: 13214-800 - Jundiaí, São Paulo, Brasil

²Doutor em Letras (Estudos Linguísticos). Universidade Federal do Tocantins. Avenida do Guacá, 76, apto. 84 - Lauzane Paulista; CEP: 02435-000 - São Paulo/SP, Brasil.

*autor correspondente: jessica.braz@yahoo.com.br

COMO CITAR

Braz J.S.C.; Pereira B.G.; Sugestões de Intervenções nas práticas de treinamentos de algumas indústrias do interior de São Paulo. Revista E&S. 2024; 5: e20230097.



O cenário organizacional contemporâneo apresenta um mundo em transformação, no qual tudo muda rapidamente, e é necessário que as organizações invistam continuamente no seu capital humano. É imprescindível que os planos estratégicos estejam alinhados às práticas de treinamento, como forma de preparar a organização e capacitar os seus colaboradores para os novos desafios dessa atual realidade, que a cada dia se torna mais competitiva, tecnológica e inovadora.

Todo indivíduo possui uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que são adquiridos de acordo com a vivência particular de cada um. Essa bagagem deve mostrar-se adequada conforme a posição e as responsabilidades dentro da organização. Se houver deficiências no CHA em relação às necessidades do cargo ocupado, estas podem ser supridas por meio de treinamentos — processos de curto prazo, com duração de algumas horas ou dias, cujo objetivo é mostrar como realizar, reciclar ou melhorar determinadas atividades de uma função^[1].

Para alcançar os objetivos em um cenário em constante transformação de pessoas e empresas, é necessário conhecer e aplicar as fases do processo de treinamento, como a identificação das necessidades, o planejamento e a avaliação dos resultados, resultando em organizações mais eficazes e produtivas^[2].

Discutir sobre práticas de treinamentos justifica-se pela necessidade de se utilizar etapas e ferramentas de maneira adequada, considerando que podem existir problemas como limitações e inadequações estruturais nos processos de treinamentos, portanto, é relevante sugerir intervenções que possam melhorar tais práticas. Diante deste contexto, o objetivo do presente estudo foi identificar e analisar as práticas de treinamentos das indústrias pesquisadas e sugerir possíveis propostas de intervenções.

Dessa forma, este estudo consistiu em uma pesquisa aplicada de caráter exploratório na qual foi utilizada a metodologia survey research. O levantamento teve como público-alvo dez indústrias do interior de São Paulo com até 500 colaboradores, que possuíam departamento de recursos humanos com programas de treinamento.

A pesquisa foi realizada através de interrogação direta, aplicada de forma on-line por meio de um formulário da ferramenta Google Forms, com questões fechadas sobre práticas de treinamentos. A coleta de dados ocorreu entre 23 de fevereiro de 2023 a 07 de março de 2023 através da aplicação do formulário nas dez indústrias.

Logo após, deu-se início à análise dos dados coletados. Para compreender a estrutura das indústrias e a formação da equipe de treinamentos, foram aplicadas três questões para investigação da primeira fase da pesquisa (Figuras 1 e 2). A Figura 1 confirma o requisito estipulado na pré-seleção das indústrias participantes; como já era esperado, todas as indústrias tinham até 500 colaboradores, ou seja, eram classificadas como empresas de médio porte^[3].

Um fator relevante analisado foi a composição da equipe responsável pelas ações de treinamentos. Nota-se, na Figura 1, que 100% da equipe de treinamento das indústrias pesquisadas era formada somente por um profissional. Este ocupava, em sua maioria — 40% — o cargo de analista de recursos humanos, e, em sua minoria, o cargo de generalista — 10%. Foi apontado ainda o cargo de analista de treinamento e desenvolvimento, que correspondeu a 10%, enquanto cerca de 40% dos participantes optaram por não informar o cargo (Figura 2).

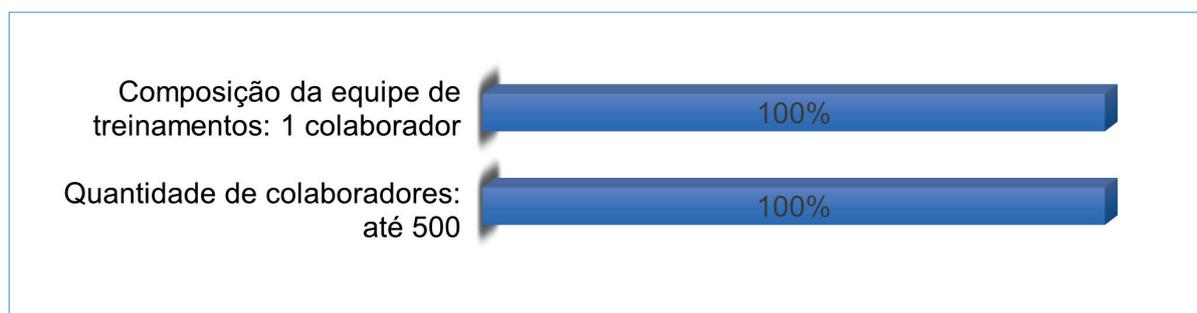


Figura 1. Quantidade de colaboradores das indústrias e composição da equipe de treinamentos

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

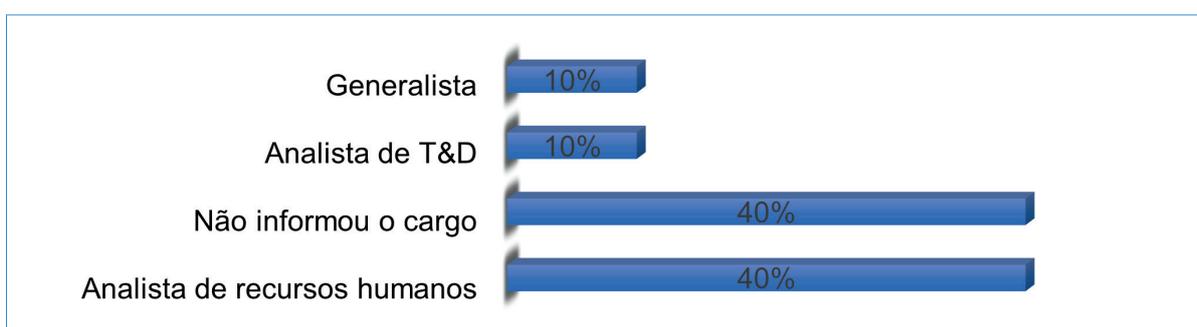


Figura 2. Cargo da equipe de treinamentos

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Nota: T&D: treinamento e desenvolvimento.

Na fase inicial, a pesquisa revelou que as indústrias pesquisadas possuíam uma equipe de T&D menor quando comparada com a média do Brasil, que é de dois profissionais para empresas com até 500 colaboradores^[4]. Percebe-se, portanto, a necessidade de uma sugestão interventiva para analisar a estrutura dessa equipe, já que a área de treinamento está em destaque e desde 2021 tornou-se mais estratégica com a necessidade da implantação do trabalho híbrido e remoto motivado pela pandemia e, por isso, está mais sobrecarregada^[5].

Sugere-se então ter uma métrica de quais tarefas o profissional responsável pelo treinamento exerce, e avaliar se este não está sobrecarregado, mal treinado ou não recebe auxílio necessário para entregar seus resultados. Muitas vezes, os colaboradores dos recursos humanos são os últimos na lista de investimentos, portanto é necessário oferecer subsídios para que eles também desenvolvam suas atribuições, seja através de treinamentos ou outros meios de aprendizagem^[6].

Ressalta-se ainda a necessidade de uma maior valorização deste profissional, pois, conforme revelado na pesquisa, apenas um profissional tinha o cargo de analista de treinamento e desenvolvimento, sendo o piso salarial deste cargo^[7] mais bem remunerado quando comparado com cargos de analistas ou generalistas de recursos humanos^[8].

A segunda fase da pesquisa teve como propósito identificar a estrutura e as ferramentas oferecidas na jornada do colaborador e entender se havia relação com as práticas de treinamento. Quando questionadas sobre as ferramentas oferecidas na jornada do colaborador, apenas 10% das indústrias ofereceram incentivo escolar através de reembolso (Figura 3), demonstrando ser uma prática pouco

utilizada, o que confirma o conceito de que investir em treinamento externo não era uma realidade para a maioria das empresas^[9].

Entretanto, fica evidente na Figura 3 que a maior parte das indústrias — 60% — realizava avaliação de desempenho, um instrumento muito utilizado para acompanhar e medir o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes na jornada do colaborador, e para direcionar os programas de treinamento^[1]. Embora a prática ainda seja utilizada por algumas organizações, sofreu modificações e foi amplamente aperfeiçoada para abranger outras necessidades na gestão de pessoas. Dito isso, é uma ferramenta que pode direcionar o treinamento, mas não é a principal, como foi esclarecido na próxima etapa da pesquisa.

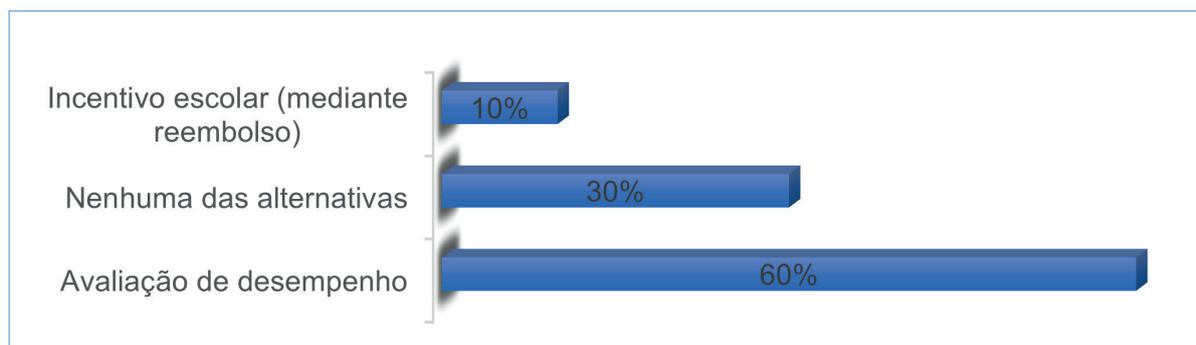


Figura 3. Ferramentas oferecidas na jornada do colaborador
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A terceira fase da pesquisa teve como finalidade identificar os meios e as ferramentas utilizadas para o levantamento de necessidades o qual diz respeito à primeira etapa do processo de treinamento, visando identificar o nível atual e o nível desejado de competências do colaborador, com o objetivo de treinar para minimizar ou eliminar essa diferença^[2]. Esse conceito é coerente com a Figura 4, na qual se destacam necessidades pontuais presentes em todas as indústrias como requisitos necessários para o levantamento de necessidades de treinamento, podendo ser desde uma admissão, troca de função ou uma atualização nas rotinas do trabalho. No entanto, o levantamento de necessidades é uma ferramenta única que não deve ser confundida com os demais processos de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho^[10], a qual era utilizada por 40% das indústrias como meio para levantamento de necessidades de treinamento (Figura 4).

Nota-se ainda que apenas 10% das indústrias mencionavam o levantamento de necessidades mediante iniciativa do gestor, um fator preocupante, tendo em vista que este está presente no dia a dia e deve identificar se sua equipe demanda algum treinamento. Nesse contexto, o líder e o liderado têm papéis principais no levantamento de necessidades, enquanto o profissional de treinamento exerce o papel de facilitar e dar suporte às demandas levantadas por eles^[11].

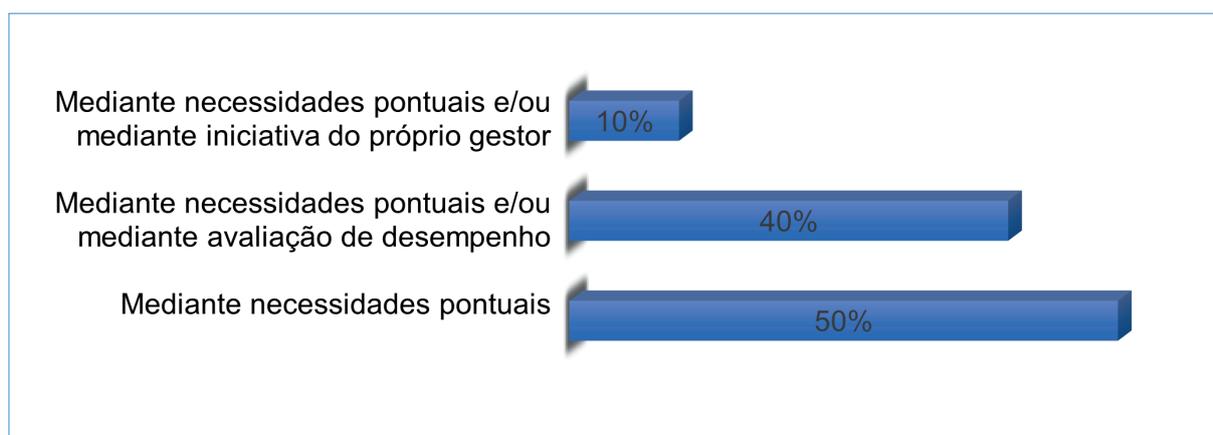


Figura 4. Meios e ferramentas utilizadas para levantamento de necessidades de treinamento

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Ainda na terceira fase, a pesquisa revelou que a prática utilizada para levantamento de necessidades de treinamento possuía deficiências. Tal fato é compreensível, já que o primeiro passo nem sempre é de fácil entendimento devido aos levantamentos e pesquisas que se fazem necessários^[12]. Como sugestão interventiva, primeiramente, essas indústrias devem ter claro o papel do líder como protagonista no levantamento de necessidades da sua equipe^[11] — fato sobre o qual 90% das indústrias pesquisadas demonstraram desconhecimento —, para então repassar a demanda e ter interação e apoio da equipe de treinamentos.

Posteriormente, deveriam atentar para, antes de submeter o colaborador ao treinamento, fazer o diagnóstico para adequar o conteúdo, método e estrutura. Ressalta-se ainda que realizar o levantamento de necessidades completo faz com que a chance de êxito no treinamento chegue a 100%^[10].

Já na quarta fase da pesquisa, iniciou-se de fato o planejamento^[2], tendo como base os dados obtidos pelo levantamento de necessidades de treinamentos. Nesse sentido, questionou-se se as indústrias possuíam planejamento anual de treinamentos.

A Figura 5 demonstra que 100% das indústrias possuíam planejamento anual apenas para treinamentos obrigatórios pela legislação trabalhista.



Figura 5. Realiza planejamento anual para quais tipos de treinamentos?

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Isto posto, sugere-se uma intervenção para a elaboração de um planejamento anual que englobe todos os tipos de treinamentos e não apenas os obrigatórios pela legislação trabalhista, isto é, aqueles relacionados à integração e à saúde e segurança do trabalho (SST). O planejamento anual é uma ferramenta indispensável que permite flexibilidade para estruturar e projetar os recursos necessários ao longo do ano, bem como uma melhor organização financeira para a instituição, adequando-se aos

períodos de menor demanda na jornada de trabalho do colaborador, e mantendo a cadência e constância dos treinamentos^[2].

A quinta fase da pesquisa teve a finalidade de identificar como os treinamentos eram ministrados pelas indústrias. Como mostra a Figura 6, o treinamento através de colaboradores multiplicadores se destaca, pois esteve presente em 100% das indústrias. Essa prática era utilizada em conjunto com terceiros, que se dirigiam de forma presencial à empresa ou a instituições de ensino.

Nesse contexto, observou-se uma preferência pelos treinamentos presenciais na própria empresa, praticados por 70% das indústrias, demonstrando que os cursos ministrados dentro da empresa, mediante consultores externos, eram comuns^[11]. Enquanto isso, os treinamentos realizados por terceiros em instituições de ensino eram poucos praticados, com apenas 30% de adesão. Essa é uma realidade para a maioria das indústrias, que preferem não optar por treinamentos fora do seu espaço físico, e, quando optam, exigem que ocorram fora do expediente^[9].

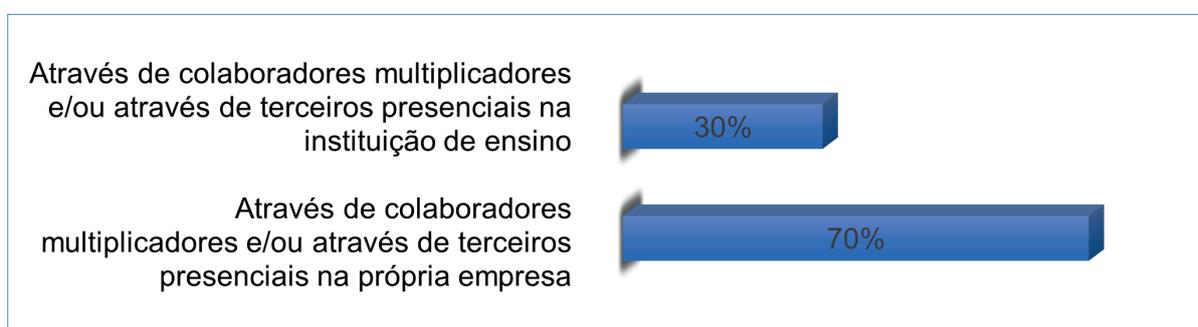


Figura 6. Como os treinamentos eram ministrados

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Ainda na quinta fase da pesquisa, identificou-se a utilização de colaboradores multiplicadores para ministrar treinamentos como um destaque nas práticas de todas as indústrias pesquisadas. Entretanto, seria necessário verificar se eles receberam treinamento para dar instruções ou se eram apenas colaboradores ensinando sua rotina aos demais. Desta forma, sugere-se a capacitação desses profissionais para a função de multiplicadores. Para isso, primeiramente é necessário eleger quais serão os colaboradores e capacitá-los como instrutores, tornando-os aptos para lidar com diferentes estilos de aprendizagem, conflitos em sala de aula, postura e utilização de recursos didáticos^[13].

A penúltima fase da pesquisa teve como finalidade identificar quais avaliações de treinamento eram utilizadas. Trata-se de uma prática imprescindível para avaliar os programas de treinamentos, evidenciar, demonstrar importância e o valor do treinamento para a empresa, bem como para comprovar que os investimentos são bem-sucedidos, já que, durante crises, os cortes de investimentos normalmente iniciam-se pelos treinamentos, mediante isso Kirkpatrick (2006) criou os quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados^[14].

Na Figura 7, nota-se que apenas 10% das indústrias não realizavam avaliação de treinamento. É considerado por Borges et al. (2006) uma conduta inadequada, pois não é possível colher qualquer informação para julgar valor, bem como tomar qualquer decisão acerca do treinamento aplicado^[15].

Ressalta-se ainda, na Figura 7, que a maior parte das indústrias utilizava a avaliação por reação dos participantes, com 50%; e por aprendizagem, com 30%, o que é coerente com o conceito de Kirkpatrick (2016) de que a avaliação por reação e por aprendizagem são as mais utilizadas e mais simples de se aplicar^[14]. Enquanto isso, a avaliação de aplicabilidade foi mencionada por apenas 10%, demonstrando que era uma prática pouco utilizada pelas empresas^[4].

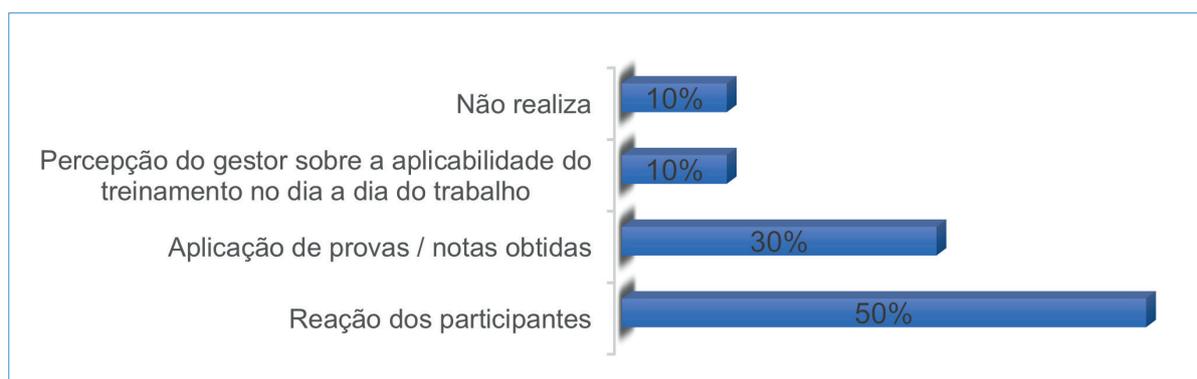


Figura 7. Tipos de avaliações de eficácia aplicadas ao colaborador que recebeu treinamento

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Na penúltima fase, a pesquisa revelou que as indústrias pesquisadas demonstravam preocupação com a avaliação do treinamento e, em sua maioria, utilizavam instrumentos de avaliação por reação e provas. Isso confirmou que, normalmente, a avaliação se limita apenas a esses dois níveis iniciais, reação e aprendizagem, não avançando para os níveis finais de avaliação comportamental e de resultados, que são importantes tanto para demonstrar e mensurar valor ao colaborador que recebeu treinamento, quanto para o líder que levantou a necessidade e para a organização que investiu recursos financeiros^[16].

Dessa forma, sugere-se uma proposta interventiva tanto para implementar a avaliação nas indústrias que não a realizavam quanto para incluir os próximos passos (comportamental e resultados) nas indústrias que já adotavam a avaliação por reação e provas, possibilitando-lhes um diferencial perante as demais indústrias que não possuíam essa prática.

A última fase da pesquisa foi relevante para identificar e mensurar a prática de treinamentos das indústrias pesquisadas. Nesse contexto, questionou-se quais tipos de treinamentos eram realizados por nível hierárquico. Destacaram-se como os treinamentos mais praticados — inclusive abrangendo todos os níveis hierárquicos (Figura 8) — os obrigatórios de saúde e segurança do trabalho e os de integração. Isso confirmou o conceito de que a maioria dos treinamentos se concentra em transmitir informações sobre a organização, regras e procedimentos^[12].

Na sequência, os treinamentos mais praticados para gerência e supervisão eram treinamentos de liderança, com 70%. Já para não líderes, destacou-se, com 70%, o treinamento técnico, confirmando ser a prática mais comum e mais praticada no Brasil para esse nível hierárquico^[4]. Ressalta-se ainda um ponto crítico na Figura 8, que aponta para o fato de que apenas 30% das indústrias realizavam treinamento em atualização de rotinas do trabalho, prática pouco utilizada tendo em vista o conceito de que o colaborador precisa adquirir capacitação periodicamente, ou seja, necessita de treinamento contínuo^[17].

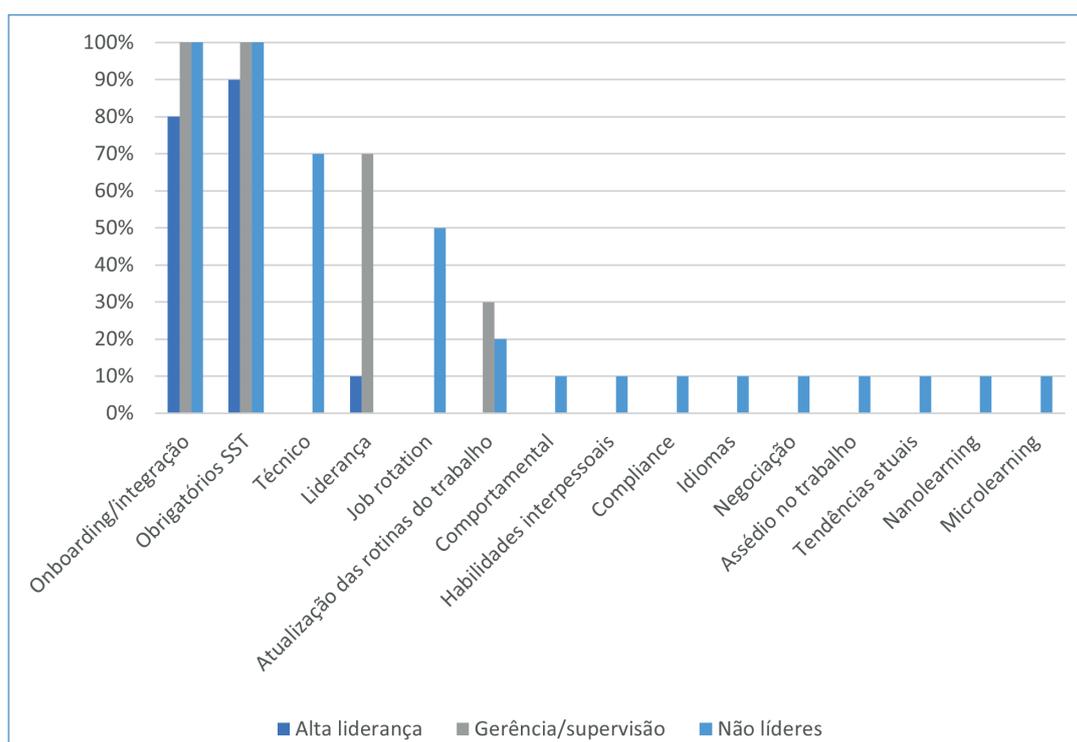


Figura 8. Quais tipos de treinamentos são disponibilizados para os colaboradores ?

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: SST: saúde e segurança do trabalho.

A última fase da pesquisa revelou, que, excluindo os treinamentos de integração e de saúde e segurança do trabalho, obrigatórios pela legislação, restaram como prática das indústrias pesquisadas os treinamentos técnicos, de liderança, rotação de função e, em sua minoria, a atualização das rotinas do trabalho, confirmando-se uma escassez nos tipos de treinamentos aplicados.

Os dados dessa fase confirmam que as indústrias pesquisadas estavam investindo nos colaboradores, mas não o suficiente. Além disso, a pesquisa corroborou ainda com os resultados da PWC (2022) que identificou que o investimento em treinamentos através de "upskillings", ou seja, requalificação para eliminar o gap de competências, ainda era baixo, sendo uma prática de apenas 27% das empresas brasileiras^[18]. Desta forma, sugere-se uma ação interventiva para aprimorar o investimento nos demais tipos de treinamentos, que variam conforme os objetivos e planos da empresa, aumentando as aplicações, melhorando a competência dos colaboradores e, assim, tornando-os mais aptos e produtivos^[19].

Os treinamentos podem ser classificados em determinados seguimentos: segurança das pessoas e patrimonial; produtividade; aprimoramento de habilidades; atualização tecnológica; proteção de reputação da organização e preparação de executivos. Além disso, podem classificados como: treinamento interno; treinamento externo; integração; formação; ou aperfeiçoamento^[19]. Além disso, o treinamento pode ser distinguido por dois tipos de objetivos: específicos e genéricos, os quais podem ser aplicados conforme a necessidade das indústrias.

- Os objetivos específicos mais importantes são:
 - formação profissional, cuja meta é alcançar um grau de capacidade ideal laboral, adquirindo assim todas as práticas e conhecimentos necessários para desempenhar uma função;
 - especialização, que, dentro de uma área, concede prática específica ou campo de conhecimento necessário ao treinando para otimizar resultados;

- reciclagem, cuja finalidade básica é rever práticas de trabalho e conceitos, atualizando-os ou renovando-os conforme necessidades^[1].
- Os objetivos genéricos mais importantes são:
 - aumento direto da produtividade e qualidade;
 - incentivo emocional;
 - otimização pessoal e organizacional;
 - atendimento de exigências as mudanças^[1].

Destarte, fica evidente que o enfoque no treinamento contínuo é uma realidade indispensável, já que será necessária uma requalificação em metade das equipes até 2025^[20]. Para acompanhar o ritmo do avanço da tecnologia, os colaboradores necessitam constantemente desenvolver suas habilidades com o intuito de acompanhar o crescimento^[20]. Ademais, sugere-se um olhar mais criterioso para as habilidades técnicas que é a capacidade de domínio e conhecimento das metodologias e procedimentos de determinadas áreas de atuação do profissional, que ao longo do tempo perdem a relevância duas vezes mais rápido que as demais, como é o caso das soft skills.^[21]

Finalmente, após análise geral de todas as etapas do questionário e discussão comparativa entre as práticas das indústrias pesquisadas com as abordagens da literatura publicada sobre o tema de estudo, chegou-se ao diagnóstico geral que os dois principais motivos para as práticas e ferramentas de treinamentos apresentarem inadequações são:

- falta de uma cultura de treinamento;
- estrutura da equipe de treinamentos insuficiente.

Em complemento às sugestões já apresentadas individualmente na etapa de resultados do questionário, sugere-se como principal ação interventiva a implementação de uma cultura organizacional de aprendizagem/treinamento.

Como primeiro passo para inserção dessa cultura, é necessário o envolvimento da alta liderança, gestores e equipe de treinamento, para então obter uma visão clara dos objetivos e resultados que desejam para a empresa, com o propósito de definir as estratégias que podem ser implementadas mediante ações de treinamentos formais, informais e de multiplicação de conhecimento na organização, criando nos colaboradores o estímulo ao aprendizado. Através de ações contínuas, pode-se promover a cultura do treinamento^[18] e reforçar a capacitação dos colaboradores, que são um dos cinco principais impulsionadores de uma cultura organizacional^[5].

A cultura do treinamento tem o potencial de promover vantagens para as indústrias, como diminuição de despesas e retrabalho, bem como a melhoria da produtividade. Para os líderes, por exemplo, pode haver reconhecimento por promover e incentivar a aprendizagem, gerando satisfação e engajamento, enquanto para os colaboradores pode permitir o crescimento profissional através dos novos conhecimentos adquiridos, agregando mais domínio e conseqüentemente melhor desempenho em suas tarefas, além de mais reconhecimento^[19]. Empresas de sucesso treinam constantemente seus colaboradores, que, ao serem aperfeiçoados e preparados continuamente, atenderão melhor às demandas necessárias da empresa, tornando-as cada vez mais competitivas^[19].

Conclui-se que a pesquisa teve êxito em seu objetivo de identificar e analisar as práticas de treinamentos das dez indústrias pesquisadas e que foi possível apresentar um panorama geral dessas práticas. A análise dos dados permitiu ainda apresentar propostas de intervenções que poderão ter um impacto significativo quando aplicadas nas práticas de treinamentos das indústrias pesquisadas. Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se uma análise individual por parte do colaborador sobre a cultura de treinamento dessas indústrias, como forma de complementação a este estudo.

REFERÊNCIAS

- [1] Marras J.P. Administração de recursos humanos. 15ed. São Paulo: Saraiva; 2016.
- [2] Boog G.G; Boog M. Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações. 6ed. São Paulo: Pearson; 2013.
- [3] Sebrae (org.). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6ed. Brasília: DIEESE; 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2023.
- [4] Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento e Integração Escola de Negócios (ABTD). Pesquisa Panorama do treinamento no Brasil 2022/2023. 17ed. São Paulo: Carvalho Mello; 2022. Disponível em: <www.pesquisatd.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2023.
- [5] LinkedIn Learning. Relatório de aprendizagem no local de trabalho. 2022. Disponível em: <2022-LinkedIn-Learning-Workplace-Learning-Report-Portuguese.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2023.
- [6] Ulrich D; Younger J; Brockbank W; Ulrich M. RH de Dentro para Fora. São Paulo: Grupo A; 2013.
- [7] Glassdoor. 2023. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Sal%C3%A1rios/analista-de-treinamento-e-desenvolvimento-s%C3%A1nior-sal%C3%A1rio-SRCH_K00,48.htm> Acesso em: 04 mar. 2023.
- [8] Glassdoor. 2023. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/Sal%C3%A1rios/analista-de-recursos-humanos-sal%C3%A1rio-SRCH_K00,28.htm>. Acesso em: 04 mar. 2023.
- [9] Holmes H. Departamento pessoal da rotina a gestão estratégica. Maringá: Viseu; 2019.
- [10] Madruga R. Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. São Paulo: Saraiva; 2017.
- [11] Mascarenhas A. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning; 2020.
- [12] Paes K.D. Gestão de pessoas. Natal: UnP; 2011.
- [13] Arellano E. Gestão de pessoas. São Paulo: Grupo Gen; 2017.
- [14] Kirkpatrick J.D; Kirkpatrick W.K. 2016. Four levels of training evaluation. Alexandria: ATD Press; 2016.
- [15] Borges-Andrade J.E.; Abbad G.S.; Mourão L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo: Grupo A; 2006.
- [16] Kanaane R; Ortigoso S.A.F. Manual de Treinamento. São Paulo: Grupo Gen; 2018.
- [17] Carvalho A.V.; Nascimento L.P.; Serafim O.C.G. Administração de recursos humanos – volume 1. 2ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil; 2016.
- [18] PricewaterhouseCoopers Brasil (PwC). Pesquisa Global Hopes and Fears – A voz da força de trabalho. 2022. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2022/pesquisa-hopes-and-fears-2022.html>>. Acesso em 19 jan. 2023.
- [19] Ribeiro A.L. Gestão de treinamento de pessoas. São Paulo: Saraiva; 2018.
- [20] Rosensweig D. 3 ways to improve education for working adults and fix the skills gap. Word Economic Forum (WEFORUM). 2022. Disponível em <<https://www.weforum.org/agenda/2022/05/education-working-adults>>. 25 mar. 2023.
- [21] Udemty Business. 2023 Relatório de aprendizagem no local de trabalho. 2023. Disponível em: <https://business.udemy.com/pt-br/2023-workplace-learning-trends-report/?utm_source=direct&utm_medium=direct>. 24 mar. 2023.