

GESTÃO DE TREINAMENTO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO NOVO CENÁRIO INDUSTRIAL DE TRÊS LAGOAS/MS

Rovilson Eduardo Passeti

Graduando em Administração
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Maria Luzia Lomba de Sousa

Docente-Mestra; Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Patrícia de Oliveira

Docente-Mestra; Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

O Treinamento é o aperfeiçoamento do conhecimento, habilidades e competências que o profissional desenvolve dentro das organizações, é um sistema que altera o comportamento dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. O objetivo deste trabalho foi descrever, baseado na literatura existente, o processo de treinamento, evidenciar sua importância e fazer um levantamento das técnicas de treinamento utilizadas pelas as empresas do município de Três Lagoas por meio de pesquisa descritiva com aplicação de questionário. Deste modo, descreveu-se o processo de treinamento no decorrer da pesquisa, sendo assim os administradores das organizações devem desenvolver as habilidades dos colaboradores, levando-os a interatuar com o meio em que convive. Evidencia-se a importância do treinamento pelo fato do mesmo não se limitar ao oferecimento de condições para que o colaborador se capacite, e sim, por ser força capaz de intervir na organização.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento; Colaboradores; Objetivos; Organizacionais.

INTRODUÇÃO

Em um cenário mutável e competitivo o capital humano compõe o patrimônio essencial das organizações, sendo visto como fator vital das organizações competitivas ter em seu quadro de colaboradores pessoas bem-sucedidas empreendedoras e dispostas a assumir riscos. O treinamento e o desenvolvimento das pessoas possibilita o desenvolvimento dessas pessoas. Nesse sentido as organizações investem em treinamentos para alcançar os objetivos propostos. Para as organizações com visão de futuro, o treinamento é considerado um investimento e não uma despesa (CHIAVENATO, 2004).

Diante do exposto, questiona-se: quais as técnicas de treinamentos, sua importância e quais técnicas são mais utilizadas pelas empresas do município de Três Lagoas? Para responder o questionamento, objetivou-se descrever, com base

na literatura existente, o processo de treinamento e evidenciar sua importância. Percebe-se que o processo de treinamento é uma força capaz de possibilitar a melhoria contínua de uma organização.

O estudo justifica-se pela sua relevância em agregar conhecimento acerca dos fatores que influenciam o sucesso das organizações e sua melhoria contínua, bem como o conhecimento necessário para minimizar os desperdícios de tempo, custos e recursos, maximizando a lucratividade.

Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica, pois fará o uso de material já publicado, como livros e quanto aos fins, a pesquisa será descritiva com aplicação de questionário em 67 empresas do município de Três Lagoas no período de 07 a 10 de Março de 2016.

1 REFERENCIAL TEORICO

1.1 ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS

A evolução histórica constitui-se da Administração científica, Escola das Relações Humanas, Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos e a partir da década de 60 começa a surgir a expressão Administração de Recursos Humanos (ARH), deixando de lado as outras expressões utilizadas (GIL, 2001).

A atualidade, gestão de pessoas, segundo Gil (2001), foca na cooperação dos colaboradores para atingir os objetivos, quase sempre estabelecido no Planejamento Estratégico ou quadro de objetivos da qualidade.

O conceito de Gestão de Pessoas mudou ao longo do tempo e atualmente está relacionado ao comportamento do coletivo, é a forma que a organização se planeja para gerenciar e orientar os colaboradores em suas funções a fim de se alcançar os objetivos organizacionais e individuais (FISCHER; ARELLANO; REIS 2002).

Segundo Chiavenato (2004), os indivíduos passam o maior tempo de suas vidas desempenhando suas funções nas organizações, portanto necessitam de certos recursos como financeiros, materiais, tecnológicos e recursos humanos para executar suas atividades e operações. A área de recursos humanos engloba os

indivíduos que estão inseridos nas organizações e que nelas realizam seus trabalhos.

1.2 TREINAMENTO COMO DIFERENCIAL COPETITIVO

Para atender as exigências que determinadas funções possuem, Stoner e Freeman (2009) referem-se ao treinamento como ferramenta, por meio da qual possibilita a melhoria e correção dos processos que não estão conforme. A dificuldade em executar as etapas que englobam todo o sistema organizacional alerta o líder que o seu colaborador necessita ser qualificado. Um treinamento eficaz e eficiente funciona como programa de desenvolvimento e intensifica o grau de conhecimento da organização o qual foi implantado.

Quando treinado colaborador desempenha sua função com segurança, possui conhecimento, habilidades e assim toma atitudes assertivas. O treinamento contribui para a desenvoltura da organização e o aprimoramento dos conhecimentos já adquiridos (MILIKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Para Boog (2001, p.17) “O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e a otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave de eficácia empresarial”.

Treinamentos referem-se à preparação dos colaboradores para a realização das várias tarefas do cargo, como também oferecer oportunidades para o permanente desenvolvimento pessoal e proporcionar mudanças nas atitudes dos indivíduos. Para Chiavenato (2004, p.295), “[...] treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”.

Milkovich e Boudreau (2010), ressaltam que o treinamento promove mudanças no comportamento dos colaboradores, aumentando seu conhecimento, melhorando suas habilidades e atitudes. Portanto o treinamento é um:

[...] processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p.338).

Chiavenato (2010, p. 367) aborda que as organizações se esforçam para qualificar seus serviços com o objetivo de ter ganho de mercado, serem mais competitivas, e portanto:

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, Marras (2009, p. 145) afirma que “[...] treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas [...]”.

Portanto treinamento é uma ferramenta para aprimorar o cargo/função, conhecimentos adicionais e aumento do desempenho funcional. O treinamento possibilita trabalhar competências para que os colaboradores se tornem mais proativos e inovadores, colaborando com os objetivos da empresa através da valorização do capital humano.

1.2.1 Etapas do treinamento

Segundo Gil (2001), o treinamento permite conciliar o colaborador a sua função, amplia suas habilidades, dar suporte a composição básica para modificar velhos hábitos, e aperfeiçoar seu trabalho.

Os treinamentos mais comuns são para solucionar falhas na comunicação, adequar a pessoa à cultura da empresa, mudar atitudes dos colaboradores, motivação, maximizar o desempenho profissional, desenvolver pessoas, preparar pessoas para serem remanejadas ou substituídas, adaptá-las para modernização da organização, implantação de novas tecnologias, novos procedimentos, novos softwares e reduzir custos na busca por objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2004), antes de proporcionar um treinamento, é importante identificar os pontos fracos e as ameaças. Ainda para o autor, todo treinamento precisa ter sido planejado após um diagnóstico organizacional, o processo de treinamento é composto por quatro períodos: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação.

- Diagnóstico da situação: verificação das necessidades de treinamento;
- Desenho do treinamento: formulação do treinamento que será aplicado, para atender os pontos fracos e ameaças diagnosticadas.
- Condução do treinamento: orientação e execução da programação estabelecida;
- Avaliação dos resultados: verificação dos resultados alcançados com o treinamento através de avaliação de desempenho.

As etapas do treinamento envolvem o diagnóstico, a decisão quanto à estratégia para a solução, sua implementação e da avaliação e controle dos resultados das ações de treinamento. O Quadro 1 descreve o processo de treinamento.

Quadro 1: Processo de Treinamento

PROCESSO DE TREINAMENTO			
Necessidade e satisfação	Desenho do treinamento	Realização do Treinamento	Avaliação dos resultados
Diagnosticar	Estratégia: programação do treinamento	Ação: condução e aplicação do Programa de Treinamento	Avaliação e Controle
- Objetivos da Organização	- Quem treinar	- Gerente de Linha de Produção	- Indicador de Desempenho
- Competências exigidas	- Como treinar	- Assessoria	- Monitoramento de processo
- Gargalos na produção	- Em que treinar	- Ambos	Avaliação e Medição de resultados
- Problemas de Relacionamento interpessoal	- Onde treinar	- Terceiros	- Comparação da situação anterior
- Resultado da Avaliação de Desempenho	Quando Treinar	- RH	- Análise do custo/benefício

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 392).

Para Chiavenato (2004), as dificuldades são no estabelecimento de metas, sejam para expansão, para admissão ou desligamento de pessoas e identificação de obstáculos na produção.

1.2.2 Mudanças no comportamento após o treinamento

De acordo com Chiavenato (2004) as mudanças de comportamento mais observadas após os treinamentos são: transmissão de Informações e dos conhecimentos adquiridos; desenvolvimento de habilidades através da melhor execução de suas tarefas e operações; desenvolvimento ou modificação de atitudes por meio de novos hábitos e atitudes, sobretudo relacionadas a clientes internos e externos, fornecedores e diretores e desenvolvimento de conceitos por meio da ampliação de ideias e novos conceitos.

Ainda para Chiavenato (2004) o programa de treinamento pode proporcionar melhoria da eficiência das funções; aumento da eficácia nos resultados; criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado consumidor; melhor saúde e segurança no trabalho; aumento da qualidade e produtividade; melhoria do atendimento ao cliente. Quanto ao ambiente externo, pode proporcionar maior competitividade organizacional; assédio de outras organizações aos colaboradores treinados e melhoria da imagem da organização.

1.3 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE TREINAMENTO

As ferramentas mais comuns em treinamentos empresariais são as formais como: Cursos presenciais, Seminários, *workshop* (trabalhos práticos), Ensino a distância (EAD) e os Fóruns de debate (presenciais e virtuais), conforme Boog (2001):

- Cursos presenciais: possui um corpo funcional e pode ser de curta e meia duração para atualização, aperfeiçoamento/especialização (pós-graduação, MBAs) e formação (graduação). Os seminários o corpo funcional pode ser incluído e abordam temas específicos (carga horaria curta) que podem ser discutido.

- *Workshop* (trabalho pratico), os colaboradores/equipes se reúnem com objetivos semelhantes ou iguais, ocorrendo à troca de experiências e realidades. Geralmente a atividade pode durar o dia todo ou mais dias.

- Ensino a distância (EAD) ou *e-learning* o aluno aprende de acordo com seu ritmo, interesse e motivação. O EAD pode unidirecional (apenas uma via transmite a

informação - vídeo, televisão, multimídia, dentre outros; e bilateral, (duas vias transmite a informação para o aluno e do aluno para o instrutor - internet, correio, telefone etc). **Fóruns de debate (presenciais e virtuais)** se discute e compartilha informações e experiências que contribuirão para o aperfeiçoamento dos processos da organização e desenvolvimento de competências (BOOG, 2001).

Quanto aos cursos não formais, Boog (2001) destaca o *coaching* (treinador), autodesenvolvimento, grupo de trabalhos (comunidades de aprendizagem – Aprendizagem baseada em problemas, estudo de caso, debate e brainstorming), *mentoring* (mentor), videoconferências, *intranet*, internet e universidade corporativa.

- **Coaching** (termo de origem inglesa) onde um profissional (*coach*) tem o papel de orientar, apoiar, acompanhar alguém a atingir determinado objetivo. O *coach* considera a opinião de cada um, estimulando-os a buscar suas próprias soluções, identifica o potencial de cada participante com o objetivo de proporcionar uma aprendizagem adequada às características e necessidades da pessoa/equipe. O **Coaching** auxilia os participantes a estimular a comunicação; delegar responsabilidades e atingir desafios por meio do plano de desenvolvimento.

- **Autodesenvolvimento:** pode ocorrer por iniciativa do indivíduo ou sob orientação do líder, gerência ou *coach*, a partir da elaboração de planos de desenvolvimento.

- Grupos de trabalho (comunidades de aprendizagem): Em ambiente de interação ocorre a troca de experiências, em que o conhecimento pessoal é disseminado para outros e, assim, conduzir a práticas e soluções criativas e inovadoras. O grupo pode utilizar a técnica de aprendizagem baseada em problemas – trata de uma determinada questão, proposta pelo grupo ou pelo líder, decorrente do trabalho ou de um outro interesse; o estudo de caso - situação específica, em que a equipe deve relacionar a situação proposta com casos escolhidos; debate - discussão, em pequenos grupos, de um determinado assunto, em que a pessoa/líder assume um posicionamento; brainstorming – o líder ou outra pessoa da equipe apresenta uma palavra ou ideia para que os participantes expressem suas opiniões ou sugestões.

- *Mentoring*: consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente, potencializando o ser humano e profissional.

- Videoconferências: contato visual e sonoro entre pessoas que estão em lugares diferentes, muito utilizadas por empresas que estão dispersas geograficamente. Reduzem o custo de difusão do conhecimento e possibilita reuniões virtuais para tomada de decisão.

- Intranet ou internet: espaço para a divulgação de materiais e informações com rapidez e facilidade, acesso a cursos de extensão, técnicos, especialização. Muito usado pelas Universidade corporativa (BOOG, 2001).

Vale ressaltar que toda ação de aprendizagem e educação corporativa deve considerar o público-alvo e o ambiente em que se realiza os treinamentos. Os objetivos do treinamento, conteúdo programático, metodologia e avaliação de sua eficácia, a fim de integrar os princípios instrucionais com os objetivos organizacionais propostos. Também é necessário ambiente adequado para o treinamento quando presencial, material de mídia e material didático.

2 DELIMITAÇÕES E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

2.1 DELIMITAÇÃO ESPACIAL

O Município de Três Lagoas-MS possui de área territorial de 10.206 Km², representando 2,85 % da área total do Estado de Mato Grosso do Sul situada na divisa com o Estado de São Paulo, ao lado Usina Hidrelétrica Engenheiro Souza Dias (Jupiá) e [...] limita-se ao Norte com o município de Selvíria, ao Sul com Brasilândia, a Oeste com Água Clara e a Leste com o Estado de São Paulo (PM de TRÊS LAGOAS - MS, 2006). São distritos de Três Lagoas, Arapuá, Garcia, Ilha Comprida e Guadalupe do Alto Paraná (atualmente Vestia). Três Lagoas localiza-se a uma distância de 324 km da capital do Estado, Campo Grande (SOUSA, 2007, p.41).

A população do município era de 79.059 em 2000, de 101.791 habitantes em 2010 (urbano-97.069 pessoas (96,36%) e rural - 4.722 pessoas (4,64%)) e de 113.619 habitantes estimados para 2015. A densidade populacional em Três Lagoas em 2010 era de 9,97 e a estimada para 2014, de 10,94 pessoas por km², enquanto a média de MS era de 7,57 pessoas por km² (IBGE, 2015 e NIT/SEBRAE, 2015). O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) em 2010 era de 0,744 e

índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal, em 2010 era de 0,8117 e em 2011 era de 0,8232 com variação de 1,42% (IBGE, 2015; SEBRAE/ NIT, 2015).

Segundo o NIT/Sebrae (2015) o número de empresas optantes pelo Simples Nacional em 2015 era de 6.284 contra 5.477 em 2014 uma variação de 14,73%, número de empregos totais em 2013 foi de 43.291, sendo 12.173 na MPE.

2.2 DELIMITAÇÃO TEMPORAL

Este estudo tem por objetivo fazer um levantamento das técnicas de treinamento por meio de pesquisa descritiva na qual os dados secundários coletados por meio de aplicação de questionário composto por seis perguntas de múltipla escolha, portanto não se fez necessário escolher técnica de amostragem. Para Gil (2008) a pesquisa descritiva geralmente objetiva descrever características de populações e geralmente utilizam técnicas padronizadas de coleta de dados.

A população desse estudo é formada por 67 empresas (erro amostral de 10% e nível de confiança de 90%) do comércio varejista de diferentes seguimentos do município de Três Lagoas/MS, no período de 07 a 10 de março de 2016. Após coleta os dados foram tabulados com o uso do software Microsoft Excel 2010 e apresentados em tabelas com a finalidade de serem facilmente entendidos e analisados. Para coleta dos dados secundários, realizou-se pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos publicados em canais de eventos ou periódicos. Segundo Gil (2008, p. 50) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Essa pesquisa é de caráter qualitativo por não utilizar métodos matemáticos para tratamento e análise dos dados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Esse item tem por propósito apresentar a análise dos dados obtidos a partir da aplicação dos questionários, auxiliando as considerações finais da pesquisa. As empresas pesquisadas são Micro e Pequena Empresa, sendo que 46% têm um

faturamento médio mensal de até R\$ 200.000,00, 25% tem faturamento médio mensal de 150.000,00 e 13% tem faturamento médio R\$ 100.000,00 e o restante, 16%, faturam acima de R\$ 200.000,00. No que diz respeito ao tempo de atuação no mercado 45% das empresas possuem até 10 anos, 25% entre 11 e 15 anos e 30% estão no mercado a mais de 15 anos.

No que se refere à quantidade de colaboradores observa-se que 70% das empresas possuem até 5 colaboradores e 10% entre 6 e 15 e 20% mais de 15 colaboradores. Com relação ao público alvo das empresas 95% atendem a todas as faixas etárias e apenas 5% a jovens. Quanto à classe social 85% não fazem distinção, e 15% buscam direcionar seus produtos para a classe C. Conforme figura 01 pode-se aferir que 70% das empresas não realizam treinamento para seus colaboradores.

Conforme o gráfico 1, pode-se aferir que 73,1 % das empresas oferecem treinamento nos seus colaboradores:

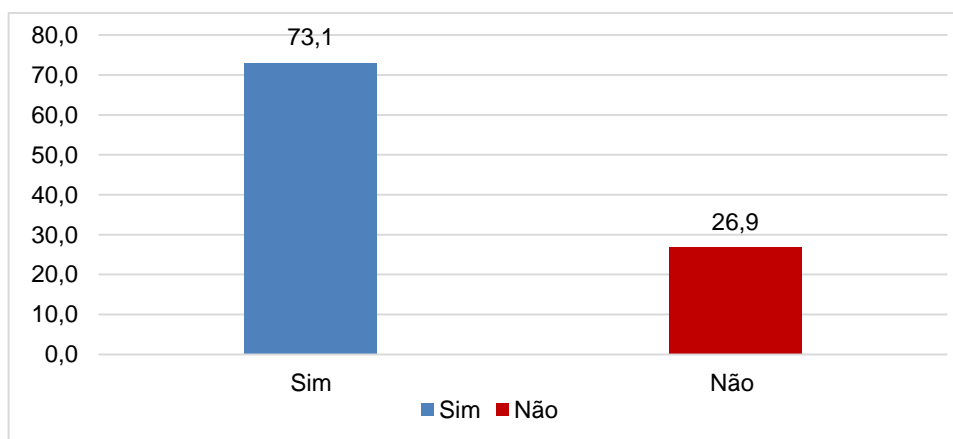


Gráfico 1: Empresas do comércio varejista pesquisas realizam treinamentos.
Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2016).

No gráfico 2, verifica-se que a técnica de treinamento mais utilizada é o Curso Presencial, 88,06% das empresas que realizam treinamentos utilizam essa técnica e 11,94% seminários.

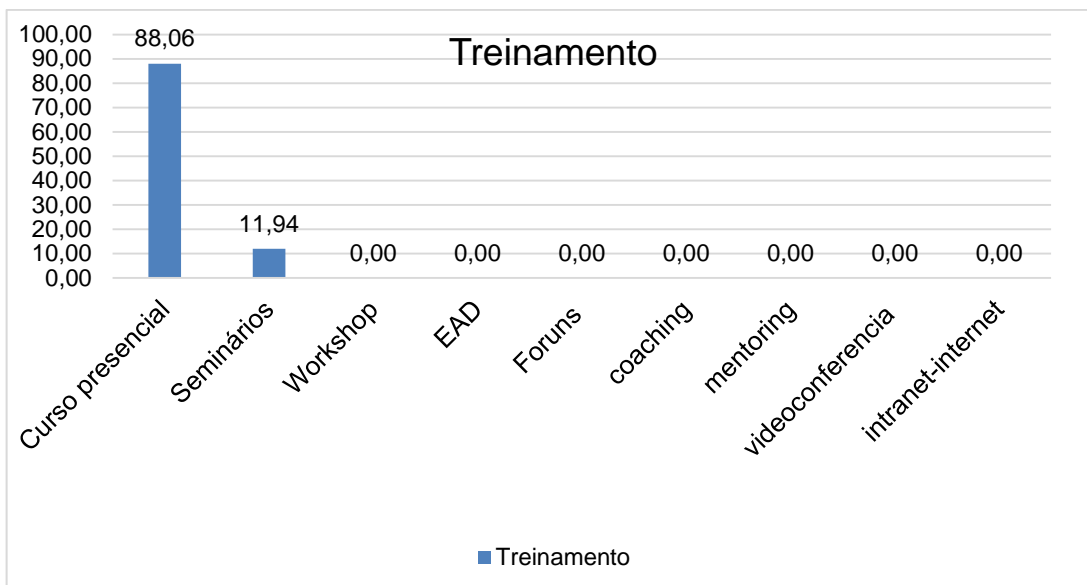


Gráfico 2: Técnicas e ferramentas de treinamento utilizadas pelas Empresas do comércio varejista pesquisadas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2016).

O percentual de empresas que oferecem treinamentos (Gráfico 1) é significativo, mas analisando a gráfico 3 identifica-se que 59,7% dos entrevistados não percebem o retorno dos negócios após o treinamento.

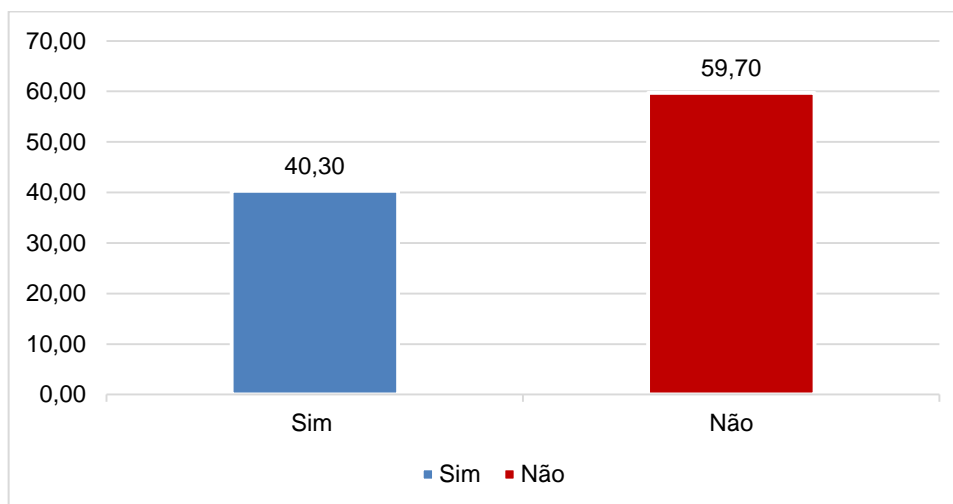


Figura 3: A Empresa identificou retorno financeiro após o treinamento dos colaboradores nas Empresas do comércio varejista pesquisadas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2016).

Quando perguntado sobre a avaliação do desempenho dos colaboradores após o treinamento, 100% respondeu não realizar qualquer tipo de avaliação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas tem o papel de mobilizar, orientar e direcionar os colaboradores para desempenhar suas funções com eficiência e eficácia. O treinamento tem o objetivo de desenvolver competências técnicas e comportamentais dos colaboradores contribui o desenvolvimento de vantagens competitivas das empresas, mas em Três Lagoas observou-se na pesquisa que o percentual de empresas que realizam treinamentos é alto.

Quanto ao treinamento pode ser realizado de diversas técnicas/ferramentas, o gestor/líder deverá selecionar a mais adequada para equipe por meio de diagnóstico e programa de treinamento para atender os objetivos estabelecidos e nas empresas de Três Lagoas as técnicas mais utilizadas são cursos presenciais e seminários.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operação. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier/Campus, 2004.

_____. **Recursos Humanos – edição compacta**. Editora, Atlas. São Paulo, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. (2015). Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=500830&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

_____. **Cidades**. (2015). Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?codmun=500830&idtema=1>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke *et al.* **As Pessoas na Organização**. 13. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1º. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NIT/SEBRAE – Núcleo de Inteligência Territorial / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Desenvolvimento Econômico de Mato Grosso do Sul**: Três Lagoas Costa Leste. Campo Grande, SEBRAE, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/Mapa%20Oportunidades/TR%C3%8AS%20LAGOAS.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SOUSA, Maria Luzia Lomba de. **Comunidade de Jupiá em Três Lagoas / MS**: estudo de caso com enfoque no turismo gastronômico como estratégia de desenvolvimento local. Dissertação de Mestrado – UCDB, 2007. Disponível em: <<http://site.ucdb.br/public/md-dissertacoes/7939-comunidade-de-jupia-em-tres-lagoas-ms-estudo-de-caso-com-enfoque-no-turismo-gastronomico-como-estrategia-de-desenvolvimento-local.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2016.