

## A CAPACITAÇÃO INTERNA PARA A RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

Adilson MARTINS<sup>\*,\*\*</sup>, Maryellen Marciano\*, Cláudio Cruz\*

### RESUMO

O mundo moderno não é rápido somente no desenvolvimento de tecnologias, mas de produtos e serviços competitivos. A velocidade desse processo é marcado pelas mudanças rápidas de versões mais aperfeiçoadas pela concorrência e pela rápida obsolescência, fruto do consumismo por novidades e recursos inovadores. Para atender à demanda do mercado e para manter sua equipe capacitada no *target* estratégico traçado pela corporação, surgem as empresas-escolas, com multiplicidade de conteúdos voltados ao desenvolvimento de seus colaboradores. O mercado da chamada Educação Corporativa tem crescido e se especializado. Hoje, profissionais de Recursos Humanos atuam como consultores para prover as solicitações por treinamentos específicos, muitos deles comportamentais e/ou de gestão. Parcerias são estabelecidas, treinamentos *on-the-job*, cursos online à modalidade EAD (Ensino a Distância) e muitas outras alternativas são pensadas para preencher essa lacuna do desenvolvimento do capital humano. Neste artigo, aborda-se, sem esgotar a totalidade do assunto, a abrangente busca das empresas pelo desenvolvimento de sua equipe, principalmente no foco de retenção interna de talentos. No entanto, considerar-se-ão os treinamentos pontuais antes demandados por escolas técnicas somente e agora oferecidos através de diversos meios, através de módulos específicos.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa, treinamento, desenvolvimento, capital humano, recursos humanos.

### ABSTRACT

The modern world is not only fast in technology development, but also competitive in products and services. The speed of this process is marked by quick changes in refined versions through competition and fast obsolescence, a result from consumerism news and innovative features. To attend the market demand and to keep skilled team in strategic targets

---

\* Pós-graduando em MBA em Gestão de Pessoas, Centro Universitário Salesiano

\*\* [adilsonmartins@bol.com.br](mailto:adilsonmartins@bol.com.br)

outlined by corporation arises businesses-schools, with a multiplicity of content directed to the development. The market called Corporate Education has increased and improved. Nowadays, HR professionals work as consultants to provide requests for specific training, most behavioral and/or management. Partnerships are established, on-the-job training, online courses and many other alternatives are designed to fulfill the gap in the staff. This article approaches, without exhausting the whole subject, the comprehensive research of companies to development of their staff, especially on internal retention of talent. However, is to be considered the training once demanded by technical schools and only now offered through several ways, and through specific modules.

**Keywords:** Corporate Education, training, development, staff development, human resources.

## Introdução

Novos e amplos mercados, informação empresarial instantânea, competitividade globalizada, e principalmente escassez de profissional capacitado para lidar com tudo isso: esse compêndio exige estratégia para desenvolvimento da equipe corporativa. A especialização dos consultores internos e a preparação de programas para atendimento de treinamentos pontuais cresce exponencialmente, levando as empresas a atitudes inovadoras na educação de seus profissionais.

A necessidade de profissionais capacitados aos moldes das expectativas das empresas tem sido berço das empresas-escolas corporativas. Claro que o foco não é benevolência comunitária, mas proporcionar aos seus profissionais mais treinamentos otimizados e com assertividade, na duração e intensidade previsionados.

Essa tendência possui um *target* bem definido: a retenção dos profissionais e o desenvolvimento de sua equipe estratégica.

Este artigo visa compreender o complexo desenvolvimento desta estratégia de guerra no mercado profissional atual, onde a demanda por talentos específicos exige ações estratégicas de educação para a capacitação contínua. Novos conceitos são criados e a transmutação do sentido educacional ganha força para alcance de desenvolvimento de estruturas e parcerias para aperfeiçoamento nos aspectos de gestão, comportamental ou até mesmo operacional.

Analistas, consultores e profissionais de RH se desdobram para personalizar a educação corporativa e demandar os resultados exigidos na velocidade da luz para equacionar *gaps* diagnosticados internamente. Este desafio, nominado como Educação

Corporativa ganha força e especializa-se na retenção de profissionais em falta no mercado industrial no Vale do Paraíba, foco desta análise.

Diversos fatores têm influenciado nestas ações, as quais buscamos neste trabalho, sem esgotar a pesquisa, ampla e ao mesmo tempo específica. Desde influência econômica interna e externa, importação de profissionais estrangeiros e parcerias para atender à demanda de desenvolvimento do capital humano, notamos profunda mudança no mercado profissional atual, cada vez mais exigente em qualidade e quantidade.

Com isto, identificamos os diversos braços que ajudam a alcançar os abismos da capacitação técnica e comportamental: os treinamentos presenciais *in company* e os recursos aprimorados da Educação à Distância (EAD), hoje proliferados com o advento da internet em Banda Larga residencial e oferta de centros de treinamentos corporativos.

Este cenário em transição cresce vorazmente, numa perspectiva provável mas não totalmente definido. É assim que empresa e profissionais convivem no mundo moderno em busca de resultados mútuos, cada vez maiores, mais rápidos e com menos investimentos.

## 1 CENÁRIO ATUAL DO MERCADO

Conforme podemos notar através dos indicadores a seguir o PIB, principal indicador da atividade econômica, observa-se uma queda dos índices relacionado ao setor industrial. De acordo com os dados do IBGE, Produto Interno Bruto (PIB) a preços de mercado apresentou variação positiva de **0,6%** na comparação do primeiro trimestre de 2013 contra o quarto trimestre de 2012. Na comparação com igual período de 2012, houve aumento do PIB de **1,9%** no primeiro trimestre do ano. No acumulado dos quatro trimestres terminados no primeiro trimestre de 2013, o PIB registrou crescimento de **1,2%** em relação aos quatro trimestres imediatamente anteriores. O PIB a preços de mercado apresentou variação positiva de 0,6% na comparação do primeiro trimestre de 2013 contra o quarto trimestre de 2012, levando-se em consideração a série com ajuste sazonal. O destaque positivo foi a Agropecuária, enquanto que a Indústria registrou queda de 0,3%. A queda da Indústria foi puxado pela *Extrativa mineral*, cujo índice de volume do valor adicionado caiu 2,1%. *Construção civil e Eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana* registraram variação de -0,1%, enquanto que a *Indústria de Transformação* apresentou variação positiva de 0,3% em relação ao trimestre imediatamente anterior.

O cenário do primeiro trimestre do ano também não é favorável. Os indicadores das atividades industriais caíram, como mostra publicação realizada no informativo da Confederação Nacional da Indústria, em Maio de 2013 “Os indicadores dessazonalizados que medem a atividade industrial registraram queda em maio na comparação com o mês anterior, o que interrompe uma sequência de dois meses com resultados bastante positivos para a indústria. O faturamento caiu 0,5%; as horas trabalhadas recuaram 3,6%; a utilização da capacidade instalada reduziu 0,7 ponto percentual (para 82,2%) e o emprego diminuiu 0,2%”. A recuperação que se apresentava forte nos indicadores de abril, frente ao mesmo mês do ano anterior, perdeu intensidade em maio. Se no mês de abril a maioria dos setores apontava crescimento nos diversos indicadores de atividade, em maio o bom desempenho

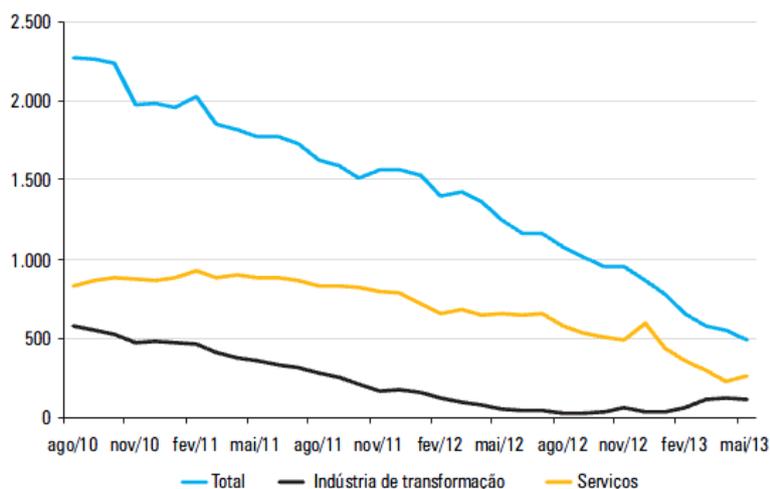
ficou limitado a um menor número de setores. De acordo com o informe conjuntural da Confederação Nacional da Indústria, “o segundo semestre se inicia com expectativas menos positivas para a economia brasileira. As mudanças no ambiente econômico, tanto interno quanto externo, condicionam um desempenho pouco satisfatório em 2013: crescimento reduzido e inflação elevada. A CNI estima um crescimento do PIB de 2,0%; e de apenas 1,0% para o PIB da indústria (contra 3,2% e 2,6% projetados em abril). Por sua vez, a inflação deverá ficar em 6%, mais alta que no ano passado”.

Ainda de acordo com o Informe Conjuntural referente ao 2º Trimestre de 2013, as perspectivas para o segundo semestre são pouco otimistas. O ciclo de alta dos juros para conter a inflação irá condicionar um desempenho mais fraco da economia. A indústria de transformação mostra uma trajetória de recuperação com interrupções, sinalizando dificuldades de retomar em um ritmo mais robusto de crescimento (estimativa de alta de 1,5% em 2013).

Em todos os cinco primeiros meses de 2013, o emprego metropolitano (PME/ IBGE) cresceu a taxas decrescentes até atingir variação de 0,1% em maio, na comparação com o mesmo mês do ano anterior. Essa é a menor expansão anual do emprego desde outubro de 2009. No acumulado dos cinco primeiros meses do ano, o emprego aumentou 1,3% frente ao mesmo período do ano anterior. O emprego formal segue o mesmo padrão de desaceleração, porém ainda registra crescimento em velocidade acima das demais categorias de ocupação. A indústria de transformação, assim como os serviços, mantém o mesmo padrão de redução do número de geração de vagas. A indústria de transformação, entretanto, que criou apenas 25 mil vagas nos doze meses terminados em agosto de 2012, passou a mostrar maior ritmo de contratação: o setor aumentou o número de novas vagas para 117 mil no acumulado de doze meses até maio de 2013. A CNI estima que a manutenção do baixo ritmo de crescimento do emprego se estenderá nos próximos meses, mas descarta a ocorrência de um processo de retração da ocupação em 2013, mesmo com a redução na projeção de crescimento do PIB para o ano.

O gráfico abaixo mostra constante redução no ritmo de crescimento de empregos no Brasil.

**Criação líquida de empregos formais**  
Em milhares (no acumulado em 12 meses)



Fonte: CAGED/MTE

Há claros sinais de perda de dinamismo no mercado de trabalho em 2013. E conseqüentemente, a menor expansão do emprego e o avanço cada vez mais modesto dos rendimentos médios reais reduzem o ritmo de crescimento do consumo das famílias. O relatório CNI mostra que “O reflexo da fraca atividade econômica já se evidencia no mercado de trabalho, que não cria mais empregos na velocidade dos últimos anos” o que impacta diretamente nas atividades de consumo da família brasileira aumentando o seu índice de endividamento e diminuição da renda. “No primeiro trimestre de 2013 o consumo das famílias ficou praticamente estagnado: 0,1% frente ao trimestre anterior. A CNI reduziu sua expectativa de crescimento do consumo das famílias de 3,5% para 2,3%”.

Mesmo com a perda de ritmo na criação de vagas, o mercado de trabalho mantém a taxa de desemprego em patamar historicamente baixo. As razões para a manutenção de baixas taxas de desemprego vão desde o menor crescimento populacional até a retenção de mão de obra pelas empresas – principalmente no caso da indústria. No primeiro caso, o menor crescimento populacional, e por consequência, do número de pessoas no mercado de trabalho em busca de emprego frente ao ritmo de criação de vagas, por construção, reduz a pressão sobre a taxa de desemprego. O segundo caso decorre da falta de trabalhador qualificado e dos custos oriundos da rigidez nas leis que regem o mercado de trabalho brasileiro, o que incentiva a retenção de mão de obra pelas empresas.

O fato de o mercado de trabalho estar em pleno emprego – ou muito perto disso – em um ambiente de fraca atividade econômica levanta preocupações em um eventual cenário de expansão mais acentuada do PIB. Haverá pressão para maiores elevações dos salários. Dada a atual estrutura de custos da indústria, esse processo seria de difícil absorção pelo setor, o que agravaria ainda mais os problemas de competitividade. O acréscimo da produtividade é a solução para evitar a pressão de custos. No entanto, esse processo também tem limitações dada a falta de trabalhador qualificado. Sendo estes, de acordo com a sondagens e pesquisas

da CNI, os principais problemas enfrentados atualmente pelas empresas industriais, qual seria a contribuição da área de Recursos Humanos?

## 2 CENÁRIO QUE GERA OPORTUNIDADE

Vivemos em um cenário econômico em que em curto prazo, a empresa deve aumentar sua produtividade para manter-se competitiva e a principal forma encontrada é a eterna necessidade de se reduzir os custos. Mas estrategicamente, deve pensar em longo prazo e preparar-se para enfrentar os problemas acima citados e investir fortemente em ações de desenvolvimento para assim reduzir os problemas com mão de obra, e estar conseqüentemente preparada para o momento em que o mercado retomar o ritmo de crescimento em que se tanto espera. Neste papel a área de Recursos Humanos tem um papel muito importante podendo contribuir em muito para a realização das estratégias empresariais.

As empresas têm percebido o quão caro é competir por um profissional no mercado e essa pode não ser a melhor opção quando se tem a necessidade de preencher uma vaga. Se a opção for por profissionais que buscam o primeiro emprego as empresas se deparam com a baixa qualidade da formação dos profissionais que chegam ao mercado de trabalho. A melhor alternativa tem sido investir em ações de capacitação visando o desenvolvimento das pessoas que já estão dentro da empresa.

Para ser um investimento, no entanto, essas ações não podem e não devem ser aleatórias. Neste papel a área de Recursos Humanos pode contribuir atuando no planejamento estratégico das organizações preparando as pessoas para ocupar as funções que serão demandas neste novo cenário. Pacheco (2006, p. 46) afirma que “o desafio da gestão de capacitação e desenvolvimento consiste em alinhar-se às estratégias do negócio, a fim de mapear, desenvolver e ajustar competências, com vistas à maximização de resultados”. Desta forma, entende-se que realizar uma gestão eficaz das ações de capacitação e desenvolvimento das pessoas ajudará as empresas a alcançar os seus objetivos estratégicos satisfazendo as necessidades de seus stakeholders. Possuir profissionais com condições de assumir posições em que a empresa demande ou que tenha maior dificuldade em repor pode proporcionar a esta vantagem competitiva frente a um mercado em que possuir bons profissionais faz toda a diferença.

O desenvolvimento interno de pessoas torna-se então um forte aliado para as organizações que desejam se preparar para futuras demandas treinando e capacitando internamente os seus profissionais e para os profissionais que anseiam por desenvolvimento de carreira e passam a perceber na empresa oportunidades que o fazem desejar permanecer nela. Lacobe (2011, p. 445) afirma que “essa prática estimula o treinamento e o desenvolvimento de habilidades, ajudando a diminuir a rotatividade do pessoal e aumentando os vínculos entre os empregadores e empregado”. Assim, ao se investir em treinamento a empresa não só está se preparando para o futuro quanto também motivando seus profissionais a permanecerem em seus empregos, fazendo com que estes passem a enxergar oportunidades de carreira e perspectiva de crescimento profissional. Pesquisas

recentes mostram que a possibilidade de crescimento possui sobre a geração que está no mercado impacto maior que a própria questão salarial.

Pode-se afirmar que o principal ganho do recrutamento interno é a diminuição no tempo para o preenchimento de uma vaga e a velocidade da adaptação do funcionário em sua nova função. Lacobe (2011, p. 85) cita ainda as seguintes vantagens quanto ao aproveitamento de pessoal “motiva os empregados, sinalizando a disposição para promover a prata da casa e de se criar perspectivas de carreira; no longo prazo, facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa; o custo de admissão é praticamente nulo; se houver uma boa avaliação dos candidatos, a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles já estão na empresa e são conhecidos; aproveita melhor o treinamento do pessoal; diminui a probabilidade de rejeição dos colegas”.

Apenas um alerta se faz necessário. Utilizar unicamente aproveitamento interno para preencher suas vagas pode ser prejudicial a saúde da organização uma vez que quando as pessoas começam a pensar sempre da mesma maneira, compartilhando as mesmas visões e valores, elas perdem a capacidade de inovar e fazer diferente fazendo com que a organização perca a sua capacidade de dinamismo e resiliência. Lacobe (2011, p.87) “o recrutamento externo traz pessoas com novas experiências e percepções, e também novos conhecimentos, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e o mercado”. O modelo ideal então é aquele que consegue mesclar os dois tipos de recrutamento, embora seja sempre priorizado o recrutamento interno.

### **3 A BUSCA DE PARCEIROS PARA CAPACITAÇÃO**

Como o foco produtivo das corporações é o seu produto/serviço fim, torna-se hoje uma parceria vital para o alcance desse profissional capacitado no mais curto espaço de tempo possível, onde as fontes de aprendizado parte de instrutores, profissionais internos e externos e instituições como SENAI/SENAC que fornecem especialidades funcionais e técnicas gerenciais além de estratégias de trabalho para essas pessoas (FIDELIS, 2008, pg. 12).

Além do desafio de realizar essa capacitação ou treinamento pontual em modo presencial, exige-se desse profissional uma capacidade de auto-aprendizagem para algumas demandas importantes, através de instrução on-line nos famosos cursos de educação a distância. De acordo com Motta (2010, pg. 331) “O processo de ensinar e aprender com o uso das tecnologias inovadoras é um desafio que precisa ser enfrentado com muita responsabilidade, não como “modismo”, mas trazendo realmente resultados concretos.”

No entanto, diagnosticar a necessidade do treinamento para uma equipe não preparada para atuar em determinadas atividades é relativamente fácil, mas desvendar o nível de absorção do conteúdo ou determinar a eficácia desses resultados posteriormente é o mistério que move este interim.

Conforme Milioni (2010, pg. 54) afirma, alinhar esses resultados com o aumento de vendas ou melhoria nos serviços, pode não ser um entendimento dos fatores tangíveis e intangíveis, muitas vezes carentes de dados para aprofundamento da análise.

Nota-se que, a personalização de treinamentos por parte de organismos educacionais e escolas profissionalizantes para atender à demanda local/regional tem aumentado. No entanto, a qualidade desses treinamentos, em muitos casos, tem ficado em segundo plano, priorizando-se a entrega ao mercado de profissionais formados, mas com conhecimento superficial sobre as atividades temáticas. Para os profissionais do setor produtivo industrial é fundamental a interação nestes treinamentos com a parte prática, afim de se evidenciar o contato com a função a ser desenvolvida, esse é um dos princípios da proximidade, esclarecida por Ribeiro (2005, pg. 34), onde afirma que “Na aprendizagem é preciso levar em conta que não deve transcorrer muito tempo entre o ensino teórico e a prática.” Claro, que com esse pensamento, as instituições profissionalizantes também veem-se obrigadas em investir em equipamentos e simuladores para ofertar ao público interessado a vivência deste treinamento.

#### **4 A EXPANSÃO DAS CORPORações EDUCADORAS**

É notório a escassez de profissionais capacitados para atuação em empresas de grande porte e até mesmo prestadores de serviços. Observa-se, com isto, cada vez mais a tendência de empresas-educadoras com as chamadas “Educações Corporativas”. De acordo com Fidelis apud Terra (2008, pg. 12) “as empresas estão se movendo do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, centralmente, quais são todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver.”

Assim, a carência desses treinamentos pontuais ou que necessitam de conhecimento rápido e preciso, faz com que analistas internos e externos se transformem em consultores, tomando parte das necessidades e indicando qual o melhor caminho a ser traçado para a conquista desses resultados esperados. O investimento nos treinamentos, sejam eles presenciais ou EAD, necessitam de mensuração para que sua eficácia e justificativa de “gasto”, sejam compreendidos e futuramente ampliados para aperfeiçoamento do programa. Conforme afirma Milioni (2010, pg. 49), “A avaliação da eficácia, o valor do negócio e o retorno do investimento (ROI) estão se convertendo em um tema recorrente.” Com isso, ocorre também uma preocupação maior, não somente das empresas pelos resultados a serem obtidos com os valores investidos, mas, principalmente, os prestados de serviços externos para o comprometimentos desses resultados.

As parcerias de capacitação seguem ainda programas definidos por consultores internos de empresas e ministrados por equipes, às vezes autônomos, externos e que trazem além da bagagem de conhecimentos uma visão diferenciada ao negócio. Na cidade de Cruzeiro/SP, uma empresa metalúrgica de grande porte realiza um programa de

Universidade Cooperativa para seus coordenadores, onde diversos profissionais, definidos pela temática dos módulos, aplicam a capacitação definida pela estratégia da corporação. O foco deste treinamento é comportamento visando capacitá-los para a gestão de pessoas, cujo resultado passa a ser observado diretamente em seu departamento e a apurado posteriormente através de pesquisa de clima interno, no quesito relação com a chefia direta.

Para que esse processo de aprendizagem dentro das organizações tornem-se cada vez mais efetivas é necessário observar o tríduo citado por Chiavenato (2005, pg 368) para a mudança do comportamento nos processos de Descongelamento, Mudança e Recongelamento, onde o autor destaca que é necessário:

- quebrar os pensamentos resistentes ao aprendizado, inculcando o conteúdo planejado incitando a mudança do comportamento para a ação;
- efetuar a mudança planejada, primeiro diagnosticando a necessidade e depois aplicando-se a internalização do conhecimento;
- realizar o fechamento do treinamento no recongelamento com a fixação das ideias e práticas definitivamente em sua mente, tornando-se um hábito para aplicação contínua.

Com isto, compreende-se cada vez mais a necessidade de personalizar ao máximo o treinamento, quase que para cada pessoa, pois cada um tem uma forma diferente de se aprender. Nisto está o desafio dos consultores internos das empresas para desenvolver capacitações eficazes, ao moldes da Educação Corporativa para se atingir a excelência desejada.

De acordo com Osvaldo (2010, pg. 183), “um erro grosseiro que nossa educação e os treinamentos ainda cometem é não levar em conta sobre como a mente aprende.” Essa forte observação do autor, nos leva a refletir sobre, primeiro a capacitação dos consultores neste quesito para depois “liberá-los” para a oferta de treinamentos internos para nossa equipe.

A compreensão do pensamento do ser humano para indicação de treinamentos parece citação holística demais, mas é debatida ainda por Murici (2010, pg. 240), quando afirma que “... a criação de ambientes favoráveis à aprendizagem organizacional e à inovação, com espaços e ações para a reflexão, o autoconhecimento e a transformação individual são importantes.”

Esse aprofundamento para compreender como agir com a aplicação da capacitação interna, torna, cada vez mais, os consultores internos de corporações em consultores educadores especializados, visando otimizar os resultados dos treinamentos com o mínimo possível de desvio do acoplamento conteúdo-pessoa.

## 5 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Atualmente pode se constatar que a falta de profissionais qualificados no mercado de trabalho é cada vez maior por dois motivos:

- Os bons profissionais já estão empregados em grandes empresas;
- A população não usufruiu de um sistema educacional de qualidade;

Por tanto, os treinamentos fornecidos internamente pelas organizações são de grande valia para capacitar a mão de obra que está cada vez mais escassa no mercado.

Segundo Chiavenato (2006, p.407) “o levantamento de necessidades de treinamento é a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito”.

A antes de mais nada, as áreas da organização devem ser conscientizadas de que o LNT não é de responsabilidade exclusivamente do RH. As áreas/setores da organização deve preencher o formulário de LNT elaborado pelo RH e assim, descrever quais seriam os problemas encontrados, identificar a causa raiz do problema, qual ou quais funcionários deveriam ser treinados e para sanar o problema detectado.

O RH tem como responsabilidade de analisar o relatório de LNT preenchido pela área e após esta etapa, definir os treinamentos necessários para os funcionários indicados – o RH deve analisar se o funcionário em questão tem o perfil ou características para receber o treinamento – e assim, sanar os problemas detectados pela área por falta de treinamento.

Após um determinado tempo – 6 meses ou um ano – o RH deve entrar em contato com a área que solicitou o LNT e avaliar a eficácia do treinamento. A análise deve ser feita buscar informações relevantes ao problema encontrado anteriormente, ao funcionário que recebeu o treinamento e nos resultados obtidos pós treinamento, independente se bons ou ruins. Esta análise se faz necessária para a melhoria contínua do processo de T&D da organização em si.

## 6 TREINAMENTOS PRESENCIAIS X E.A.D

### 6.1 TREINAMENTO PRESENCIAIS

Segundo Marras (2011, pag.133) “o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

A cada dia as organizações buscam integrar os funcionários à sua cultura através de treinamento internos, mas para que esses funcionários possam desempenhar com maior eficiência suas atividades é necessário treina-los de acordo com a filosofia da empresa. De acordo com Lacombe (2011, p.379) “as empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores”.

Fidelis (2008, p. 70) diz que “o treinamento significa aprimorar os conhecimentos teóricos e práticos e qualificar o trabalhador para desempenhar, com maior produtividade, as suas atividades atuais”. Por tanto, uma das maneira que as organizações encontram para manter o nível de produção e qualidade estabilizados ou aumentando é compartilhando com

os funcionários os objetivos e metas da empresa. Os treinamentos internos são uma boa opção para alinhar esses objetivos e estreitar relações entre os funcionários e empresa.

As organizações tendem a acompanhar as evoluções tecnológicas para não perderem para as demais concorrentes, sendo assim, investem em grandes tecnologias e consequentemente necessitam de profissionais qualificados e é nesta hora que os treinamentos internos não são necessários.

As organizações planejam de várias formas possíveis os treinamentos necessários para suprir a necessidade das áreas. A elaboração, contratos com instrutores, utilização da infraestrutura própria para executá-los e a retirada dos funcionários do seu setor de trabalho para participar desses treinamentos acarreta em um mal necessário para a organização.

A efetividade dos treinamentos presenciais é quase incontestável, pois, o funcionário se sente climatizado com as salas de treinamento e junto com os demais participantes que irão discutir temas pertinentes ao dia a dia do trabalho a possibilidade de sanar dúvidas imediatamente com os instrutores.

Os funcionários por sua vez também devem buscar na empresa formas de capacitação, pois em alguns casos, vários talentos podem passar despercebidos se não houver interesse do funcionário em crescer junto com a organização. Fidelis (2008, p.71) completa dizendo que “o treinamento provoca o desenvolvimento profissional, essencial para que o trabalhador se conscientize da importância de adquirir conhecimentos, desenvolver habilidades, equilibrar suas atitudes e suas características pessoais necessárias para a realização de um trabalho com eficácia”.

Em contrapartida, muitos funcionários – após alguns anos na empresa – se acomodam em seus cargos ou funções e não se preocupam em buscar novos conhecimentos, pois chegaram ao chamado “comodismo profissional”. Esses funcionários procuram realizar somente o básico de suas atividades e a sua participação em algum treinamento dentro da empresa será somente através de convocações, pois não há interesse de buscar por novos conhecimentos que poderiam auxiliá-los nas atividades diárias.

## 6.2 ENSINO A DISTÂNCIA OU EAD

Este método de ensino que está a cada dia se expandindo pelo país, mostra que a população está em busca de mais saber. Este crescimento também é atribuído às universidades e escolas técnicas que se aproveitaram do “*bum tecnológico*” para disseminar as informações de modo online.

Segundo Chiavenato (2006, p.421), existem duas razões para que o ensino a distância esteja expandindo: o uso da internet e das intranets e a evolução tecnológica da informação (T.I)

As empresas por sua vez não ficaram para trás e optaram na conversão de vários dos treinamentos realizados do modo tradicional para o EAD.

Segundo o MEC, os treinamentos à distância:

caracterizam-se como uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de

meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (Decreto nº 5.622/2005).

Esses tipos de ensino a distância se diferem completamente dos treinamentos tradicionais que levam o aluno a permanecer várias horas em uma sala de aula, enquanto o instrutor aborda todos os temas necessários naquele momento. A possibilidade do treinamento se tornar monótono e sem aproveitamento nenhum para o participante e muito grande. Desta forma, várias empresas estão investindo na conversão dos seus cursos ou treinamentos para formatos virtuais, possibilitando aos alunos maior flexibilidade no local, na hora e na quantidade de tempo que irão disponibilizar para a execução do mesmo.

Antes das empresas optarem pelo EAD se faz necessário que a mesmas verifique as seguintes variáveis: vantagens e desvantagens.

#### **Vantagens:**

- Possibilidade atender ao mesmo tempo uma quantidade maior e mais variado que os treinamentos tradicionais;
- Pode ser encontrado totalmente ou parcialmente on-line, o que possibilita a utilização de vários métodos de ensino;
- Tempo flexível;
- A abrangência em todas as áreas de setores, pois este método de ensino engloba uma diversidade tanto social, cultural e econômica;
- O material utilizado no treinamento é de alta qualidade;
- Possibilita que existam alunos com ritmos de aprendizado diferentes;

Fidelis (2008, p. 73) ressalta que:

“existem dificuldades com essa técnica de ensino: a falta de compartilhamento de ideias e experiências das pessoas numa sala de aula; a falta de interesse e disciplina quando de frente para um computador, ausência de um professor e por ser um processo de aprendizado relativamente caro, se comparado aos meios tradicionais de treinamento”.

#### **Desvantagens:**

- Ainda existe uma certa resistência por parte das empresas contratantes (Paradigma);
- A falta de um equipamento ou se o mesmo for utilizado de forma inadequada, existe uma grande possibilidade de ocorrer falhas no processo de ensino-aprendizagem;
- A possibilidade de não-eficácia no treinamento é real, pois não haverá monitoramento direto de um instrutor junto ao aluno para sanar dúvidas e exigir disciplina.

Após este comparativo é possível constatar que as vantagens se sobressaem perante as desvantagens, pois a democratização da educação é conquistada a medida que paradigmas são quebrados, tanto social, temporal e cultural.

## 7 ANÁLISE DE EFICÁCIA

De acordo com Marras (2011, p. 149) a avaliação do treinamento “*tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização*”. Desta forma, ao finalizar um treinamento o próximo passo é realizar a análise de eficácia do mesmo, pois é necessário informar a organização os resultados obtidos no investimento realizado.

De acordo com Chiavenato (2006, p.419) a avaliação deve considerar dois aspectos:

1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;
2. Verificar se os resultados do treinamento apresentaram relação com o alcance das metas da empresa.

E completa dizendo que “os critérios de análise de eficácia do treinamento tornaram-se significativos quando considerados em conjunto com as mudanças no ambiente organizacional e nas demandas sobre a organização” (Chiavenato 2006, pg. 420 e 421).

Deve-se realizar um relatório do cenário anterior a aplicação do treinamento – um recurso muito utilizado é a pré-avaliação – assim é possível realizar o comparativo entre o antes e o pós treinamento, pois ao final do treinamento é de costume realizar uma avaliação para mensurar os conhecimentos adquiridos pelos participantes.

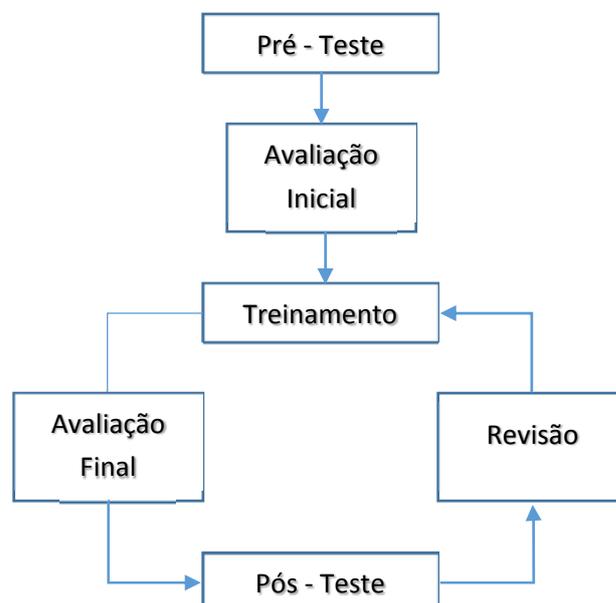


Figura 1 – Fluxo de avaliação no treinamento (MARRAS – 2011, p. 150)

Segundo Marras (2011, p.149) “o fluxo grama da Figura 10.8 nos indica que, caso o treinamento não tenha conseguido os resultados esperados na avaliação, deverá ser realizada uma revisão na metodologia, conteúdo programático etc., reajustando o programa – se necessário – e replicando os módulos”. E completa “esse looping é necessário até que os objetivos tenham sido alcançados”.

De fato pode-se perceber em toda a estrutura da análise de eficácia que um bom planejamento consequentemente acarretará em uma boa análise ao final do treinamento. Todo esse processo deve ser direcionado a capacitação dos funcionários a fim de suprir a necessidade da organização que pode estar carente de mão de obra qualificada e garantir a retenção deste para, enfim, usufruir dos investimentos realizados em forma de treinamento.

Se o mercado de trabalho está tão competitivo principalmente na contratação e retenção dos melhores funcionários, é de fundamental que as organizações busquem os melhores métodos, processos e práticas para forma e capacitar os seus próprios funcionários. E através da análise de eficácia, buscar uma melhoria contínua nos processos de preparação, execução e conclusão dos treinamentos.

Observe que todo o processo foi baseado no primeiro diagnóstico de necessidades internas da empresa, que acabou por identificar uma dificuldade de se contratar mão de obra qualificada no mercado atual.

A retenção dos profissionais mais qualificados e capacitados é uma prática que as organizações vem adotando já a algum tempo, ainda mais se os profissionais em questão foram desenvolvidos dentro da própria organização.

É fato que, se as organizações não apresentarem condições de reter os profissionais capacitados internamente se tornarão somente um “celeiro” de profissionais capacitados, experientes e prontos para serem cobiçados pelas demais organizações que se utilizam de maiores benefícios como chamariz.

## 8 ESTUDO DE CASO: PROJETO MAXIMIZAR

No Estado de São Paulo, uma empresa do vale histórico no segmento metalúrgico separou-se com a escassez de profissionais com de nível técnico em mecânica e elétrica. Este tipo de escassez está afetando cada vez mais as organizações de todos os segmentos, sendo que, uma das principais causa para esse fenômeno é fácil acesso ao ensino superior me todo o país.

Na última década, de 2001 a 2010, o crescimento do acesso ao ensino superior no Brasil foi de 110,1%. Os dados são do Censo da Educação Superior 2010, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (Inep), que mostram também que, de 2009 a 2010, o número de brasileiros que buscam fazer um curso de graduação aumentou 7,1%.

*Fonte: <http://noticias.terra.com.br/educacao/ensino-superior-cresce-110-em-10-anos-no-brasil,35cbdc840f0da310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html> - Data de acesso: 12/08/2013 – 21:50*

No caso da empresa metalúrgica em questão, a falta dos técnicos em mecânica e elétrica acarretou em falta de mão de obra especializada para realizar os trabalhos de manutenção das máquinas. Conseqüentemente, as quebras ocasionaram paradas de produção, atrasos no fornecimento e prejuízos financeiros.

Para remediar a situação a empresa metalúrgica desenvolveu o projeto maximizar que tem como objetivo proporcionar treinamentos para os funcionários horistas interessados em adquirir e/ou aperfeiçoar seus conhecimentos, dando-lhes subsídios habilidades e atitudes diferenciadas.

Após a divulgação dos cursos oferecidos, a empresa inicia um processo seletivo no qual busca selecionar os profissionais de acordo com as necessidades atuais. O treinamento é realizado fora das dependências da empresa e ministrado por instrutores de instituições credenciadas e com know-hall neste campo de ensino.

O RH da empresa metalúrgica acompanha todo o processo de capacitação até a sua conclusão. Para conclusão e certificação no curso o funcionário deverá ter participação mínimo necessária e aprovação nas avaliações específicas exigidas pela entidade.

Atualmente o projeto já formou 300 funcionários em várias especialidades, tais como: Técnico em Logística, Ajustador Ferramenteiro, Mecânico Industrial e Eletricistas Industriais.

Nem todos os profissionais capacitados são aproveitados de imediato, porém, as oportunidades estão cada vez frequentes e em algum momento a empresa poderá necessitar dos profissionais qualificados e registrados no banco de dados do RH.

A quebra de paradigma é uma grande conquista do Projeto Maximizar, pois os funcionários tiveram a oportunidade de evidenciar interesse da empresa em capacitá-los – proporcionando recursos para tal – e ao mesmo tempo, se conscientizou que a busca por novos conhecimentos pode lhe proporcionar uma ascensão profissional e pessoal significativa.

O Projeto Maximizar está em execução desde 2011 e os resultados obtidos são apresentados como satisfatórios diante da situação relatada anteriormente. A empresa busca a cada dia minimizar consideravelmente a falta de mão de obra qualificada de acordo com o cenário do mercado de trabalho.

## 9 PESQUISA DE CAMPO

Foram entrevistadas duas empresas da região de Volta Redonda e Resende (Rio de Janeiro) para quantificação e qualificação dos treinamentos internos como retenção de profissionais.

O resultado, apesar de não abrangente, demonstrou que as empresas investem modestamente no treinamento (não desenvolvimento) de sua equipe, para atividades pontuais e sem uma visão clara para o futuro.

Com isto, observa-se um considerável aumento no turn-over, bem como gastos para novos treinamentos nos funcionários entrantes. O desenvolvimento conta com padrões específicos de grandes redes, obedecendo a critérios pré-definidos pela matriz.

O questionário apresentado às empresas contou com 10 (dez) perguntas diretas, para investigação do perfil de investimento e retenção do público analisado. Eis o formulário:

1. Para atender às necessidades de sua empresa, quais os profissionais são mais demandados?
2. Você encontra dificuldades para contratar estes profissionais? Quais?
3. No cotidiano de sua empresa é mais conveniente desenvolver esse profissional internamente ou captá-lo externamente? Por quê?
4. Quais as vantagens e desvantagens de captar um profissional externamente no mercado?
5. Quais as vantagens e desvantagens de se desenvolver um profissional internamente?
6. A sua empresa utiliza de alguma ferramenta de treinamento ou desenvolvimento de seus funcionários? Se sim, quais ferramentas e como são empregadas?
7. Há receptividade dos funcionários para participar do programa de treinamento ou desenvolvimento de sua empresa?
8. Quais as ações de retenção praticadas por sua empresa?
9. O investimento utilizado em ações de treinamento e desenvolvimento apresentam resultados satisfatórios?
10. Quais os tipos de resultados mais evidenciados nestas ações?

O resultado observado foi considerado satisfatório, apesar dos indicadores citados no parágrafo anterior, com melhoria do clima e incentivo financeiro sazonal.

Foi observado o uso de ferramentas estratégicas de gestão: Ishikawa, Pareto e GUT, dentre outras.

## Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi alcançado: analisar as alternativas encontradas pelas empresas para o desenvolvimento de sua equipe, reter seus talentos e não estagnar o preparo técnico de seus profissionais.

Apesar da ampla pesquisa realizada em literaturas conhecidas do meio acadêmico brasileiro, encontramos dificuldades para assuntos específicos e ainda em mutação nas corporações essencialmente nacionais.

O Brasil tem aprendido a lição e se adequando às rápidas transformações de mercado, sem desenvolver seu próprio *know-how* mas amparando-se às formas mais eficientes aplicadas em outros países. Essa medida por ser uma iniciativa rápida mas não eficaz para encontrarmos o caminho seguro do desenvolvimento humano e sua consequente retenção.

Tão rápido quanto os desenvolvimentos de equipe estão a busca desses profissionais por mercados que ofereçam ganhos, benefícios e oportunidades de crescimento. O aperfeiçoamento da carreira está sendo cada vez mais valorizado e as empresas encontraram um paliativo para dar conta dessa escassa demanda: treinar-se um centro de educação corporativo.

Amparados pela tecnologia, este desenvolvimento conta com videoconferência, internet para acesso de conteúdo e completos sistemas de Educação a Distância.

O encontro de assuntos pertinentes a literaturas específicas nos levou à incansável busca por livros mais atualizados e diretos sobre essa temática, o que nos resultou em poucos resultados, mas profundas indagações e reflexões.

## Limitações

Apesar da amplitude da pesquisa realizada e contatos com empresas de diversos setores para amparo da argumentação, este artigo não esgota todas as fontes literárias de pesquisa e tampouco as visões sobre os futuros horizontes tangíveis.

Apesar de encontrar vasto material na Internet, foram descartados, apesar de lidos, por não constarem fontes confiáveis e/ou de autores com credibilidade para inserção neste trabalho.

## Referências

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** Gestão e Estratégias. São Paulo: ABTD, 2007.

\_\_\_\_\_. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** Processos e Operações. São Paulo: ABTD, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos.** O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2003.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e Carreira.** Uma abordagem da Educação Corporativa. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.



LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**. Princípios e Tendências. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recurso Humanos**. Do Operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Mara de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SLIVNIK, Alexandre; FURLAN, Dr. Jô; SITA, Mauricio. **Ser + com T&D**. Estratégias e ferramentas de treinamento e desenvolvimento para o mundo corporativo. São Paulo: Ser Mais, 2010.