

# INSTRUMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DAS TÉCNICAS DE TREINAMENTO

## Theoretical and practical instruments of training techniques

Aline Cristina Magalhães de Brito<sup>1</sup>

Diego Costa da Silva<sup>1</sup>

Edivânia da SilvaLima<sup>1</sup>

Kátia Kelly da Silva Martins<sup>1</sup>

Wilhamy Damasceno Alegre<sup>1</sup>

João Carlos da Costa Pinheiro<sup>1</sup>

**Resumo:** O principal objetivo deste trabalho é demonstrar as principais técnicas do treinamento nas organizações. Portanto, vamos apontar as principais técnicas de treinamentos feitas e exigidas pela empresa PHILCO Eletrônicos S/A, com uma importância fundamental aos colaboradores. Sabemos que falar de treinamento é o mesmo que falar do processo preparatório para o desenvolvimento de novos hábitos, atitudes e conhecimento nos colaboradores de uma organização. Podemos perceber que a importância do treinamento nas organizações está ligada ao bem-estar do funcionário, ao seu preparo para um bom desempenho e para atender às exigências do mercado. As empresas bem-sucedidas investem muito no treinamento de seus colaboradores, pois terão profissionais mais preparados e que apresentarão resultados melhores. Buscamos informações no setor de RH por meio de questionários aplicados à srta. Eliomara Balbi Alves (Analista de RH) da empresa PHILCO Eletrônicos S/A, com o intuito de nos apresentar as técnicas estipuladas aos colaboradores na empresa. Com base nos resultados da entrevista, percebeu-se que o treinamento está favorável em grande parte das organizações, e no futuro o diferencial das pessoas proporcionará oportunidades profissionais.

Palavras-chave: Conceitos de treinamento. Competência. Desenvolvimento de pessoas.

**Abstract:** The main objective of this work is to demonstrate the main techniques of training in organizations. Therefore, we will point out the main training techniques made and required by the company PHILCO Eletrônicos S/A with a fundamental importance to employees. We know that talking about training is the same as talking about the preparatory process for the development of new habits, attitudes and knowledge in an organization's employees. We can see that the importance of training in organizations is linked to the well-being of the employee, the preparation of the same for a good performance and to meet the demands of the market. Successful companies invest heavily in the training of their employees, as they will have more trained professionals who will present better results. We searched for information in the HR industry through questionnaires applied to Ms. Eliomara Balbi Alves (HR Analyst), from PHILCO Eletrônicos S/A, with the purpose of presenting us the techniques stipulated to employees in the company. Based on the results of the interview we can see that training is favorable in most organizations, and in the future the differential of people may be the ones they will face in career opportunities.

Keywords: Training concepts. Competence. Developing people.

### Introdução

Este estudo foi desenvolvido através do tema instrumentos teóricos e práticos das técnicas de treinamento, um estudo sobre o treinamento de RH para os colaboradores da empresa PHILCO, pois abordamos as principais técnicas de treinamentos feitas pelos instrutores de RH.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: edivanialima18@hotmail.com; katia\_smartins@hotmail.com; wilhamy2012@hotmail.com; prof.adm.joaocarlos@bol.com.br

---

Podemos considerar o fato de que o estudo de campo foi realizado no ambiente interno da organização, no setor de RH. Conversamos com a responsável pelo setor, Eliomara Balbi Alves, a qual já trabalha na empresa há três anos, com quem fomos conhecer os conceitos de treinamento, os objetivos, a importância do treinamento para as organizações e também para os funcionários, e as fases que estão relacionadas a um treinamento.

Existem diversas maneiras de aprendizagem com uma grande e real importância, pois há chances de uma organização mudar com o sucesso, pois depende muito da capacidade dos funcionários em aprender e adquirir novos conhecimentos. Através do treinamento, podemos transmitir informações relativas à organização, ao cargo ou às atividades pertinentes ao funcionário para que ele tenha um bom desempenho profissional.

Chiavenato (2009, p. 389) descreve o treinamento como “um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades, atitudes e competências em função de objetivos definidos”.

### **Conceitos de treinamento**

Quando falamos de treinamento, ao mesmo tempo estamos nos referindo à educação. Chiavenato (2009, p. 387) descreve educação como:

[...] toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de se adaptar a normas e valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe influências, assimiladas de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento de seus próprios padrões pessoais.

A maior parte dos treinamentos poderá causar mudanças de comportamentos, como novos hábitos, atitudes e conhecimentos, para que a pessoa possa se adequar de forma mais produtiva ao cargo na empresa. O treinamento visa melhorar as habilidades do profissional, em um período de curto prazo, de acordo com as necessidades do cargo que o funcionário está exercendo. Através do treinamento, os colaboradores têm a oportunidade de conhecer a prática e a conduta desejada e solicitada pela empresa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Marras (2011) define que treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Compreendemos que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e a empresa, pois um profissional mais qualificado terá mais motivação em executar suas atividades e, conseqüentemente, terá mais produtividade, contribuindo efetivamente para os resultados da organização.

Segundo Milkovick (2000, p. 338), treinamento é definido como “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”.

Existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. O treinamento é baseado para o presente, focado ao cargo atual, buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas ao desempenho de precisão daquele cargo. O desenvolvimento de pessoas tem o foco em geral nos cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

---

## Métodos de treinamento

Existem diversas técnicas, ou seja, formas que podem ser utilizadas para o treinamento, lembrando que a organização deverá optar por aquela que aperfeiçoará a aprendizagem, ou seja, o alcance de uma maior aprendizagem com menos esforços, tempo e dinheiro.

### Treinamento em forma de execução

A maneira de execução neste trabalho foi buscar pesquisas com diferentes tipos de treinamento, vejam algumas delas de acordo com Lacombe (2002).

- **Treinamento no trabalho ou on-the-job** é aquele que ocorre no dia a dia, com a realização de tarefas rotineiras e orientação da chefia, através de *feedbacks*.
- **Treinamento formal interno** é composto por cursos, palestras e seminários para a capacitação dos funcionários e é realizado fora do local de trabalho. Normalmente é ministrado para um grande número de pessoas, minimizando o risco de perda de investimento. É exclusivo para funcionários.
- **Treinamento formal externo** é aberto ao público, tendo como uma de suas vantagens o contato com colegas de outras empresas e a troca de experiências, além de realizar *networking*.
- **Treinamento à distância** é um tipo de treinamento que vem ganhando adeptos hoje em dia, com o avanço da internet. A vantagem dele é possibilitar às pessoas que não teriam acesso a um local específico ou àquelas que trabalham e não disponibilizariam de um horário “comercial” para isso.

### Treinamento em forma de público-alvo

Quanto a essa espécie de treinamento que se refere ao público-alvo, foram analisados os seguintes tipos: integração de novos empregados, *trainees* e estágios.

- **Integração de novos empregados** - uma de suas finalidades é dar boas-vindas a novos funcionários e fornecer informações corriqueiras sobre o local de trabalho. Esse tipo de treinamento faz uso de manuais sobre a empresa e promove a integração dos novos colegas.
- **Trainees** - específico para jovens, de nível superior, que terão cargos de responsabilidade maior na empresa. Pode ser de curta duração ou pode levar até meses.
- **Estágios** - em sua maioria, são jovens estudantes de Ensino Superior, é uma forma de avaliar e treinar os jovens para suas funções.

### Processos de treinamento

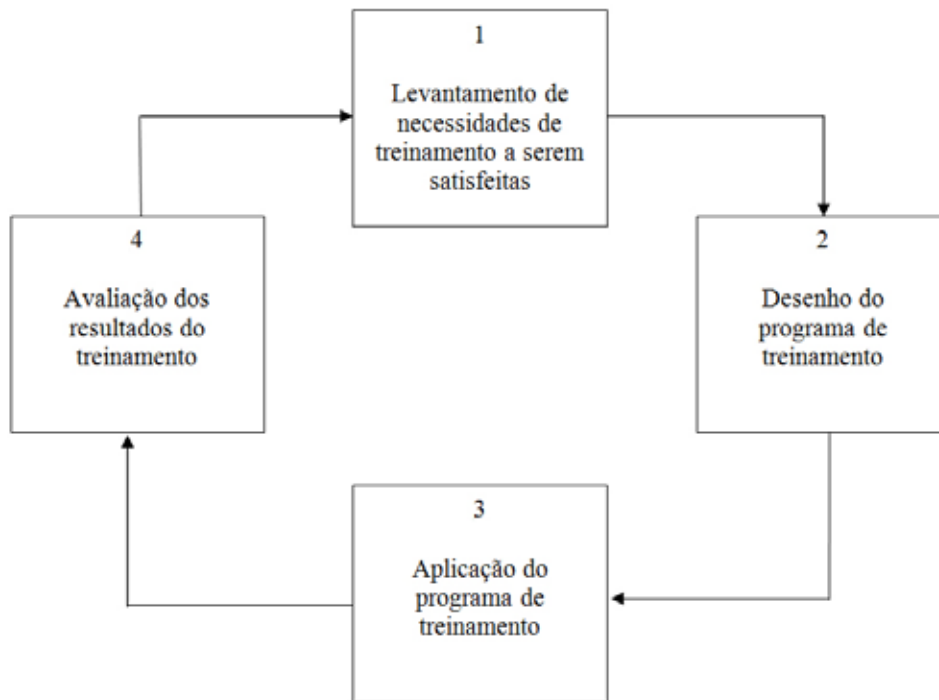
O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas, conforme identificações feitas por Chiavenato (2004):

1. **Diagnóstico:** é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

- 
2. **Desenho:** é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
  3. **Implementação:** é a aplicação e a condução do programa de treinamento.
  4. **Avaliação:** é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Esse ciclo é composto por quatro tempos, conforme representado pela figura a seguir:

**Figura 1.** As quatro etapas do processo de treinamento



Fonte: Os autores (2016)

Nas pesquisas que fizemos, as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, que tem a decisão quanto à estratégia para a solução, e na implementação da ação e da avaliação e controle dos resultados das ações de treinamento. O treinamento não poderá ser confundido com questões simples ao realizar os cursos e com argumentações. Tem uma visão ampla, pois significa atingir o nível de desempenho desejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Portanto, é necessário criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização. Contudo, o processo de treinamento deve ser visualizado com cuidado. Na verdade, ele pode ser uma maneira viciosa, no sentido de reduzir carências de treinamento e voltar ao estágio inicial, pois foi imaginado para os tempos de mudança e inovação. Na nova onda da Era da Informação, o processo de treinamento precisa ser acrescido de novas habilidades e competências para garantir a sobrevivência e competitividade da organização para o futuro. Não basta repor, é preciso agregar valor continuamente.

O processo de treinamento é imprescindível para que o indivíduo realize seu trabalho adequadamente, porém, para que ele alcance níveis de excelência, é necessário algo a mais.

---

Para Chiavenato (2004, p. 334), o desenvolvimento está estreitamente relacionado com a educação, que significa extrair as potencialidades que o ser humano possui. “[...] todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”.

### **Resultados e discussão**

Para a realização deste artigo foi escolhida a empresa PHILCO Eletrônicos S/A, situada na Rua Palmeira do Miriti, nº 287, Distrito Industrial – Manaus/AM. Com 645 funcionários na empresa, ela destaca-se em nossa região como um empresa bem-sucedida no polo industrial de Manaus, estando em pleno desenvolvimento de suas atividades.

A empresa abriu suas portas dispondo de seu tempo e de seus colaboradores para aplicação dos questionários, permitindo uma visão da realidade da organização, variação de situações enfrentadas no que diz respeito às técnicas de treinamento feitas para seus colaboradores. Os resultados da pesquisa são baseados na importância do investimento que a empresa oferece aos seus colaboradores, sendo os treinamentos fundamentais para cada pessoa em seu cargo.

A aplicação do questionário levou em consideração o setor de RH, pois neste artigo considera-se a entrevista realizada com o intuito de que a srta. Eliomara Balbi Alves apresentasse uma visão ampla, dentro do nosso tema.

### **Histórico da empresa**

A empresa Philco, fundada como Helios Electric Company, rebatizado Philadelphia Storage Battery Company, é uma empresa norte-americana de produtos eletrônicos fundada em 1892, com o objetivo inicial de fabricar acumuladores elétricos, além de licenciar também a marca Philco para conversor digital de TVs analógicas nos Estados Unidos. Expandindo fronteiras, chegou ao Brasil e demonstra sua vocação para fabricar produtos com alta durabilidade que conquistaram a confiança de milhões de brasileiros. Hoje, a Philco no Brasil já tem um *mix* de aproximadamente 150 produtos que compõem as linhas áudios e vídeo, casa, climatização, cozinha, cuidados pessoais, linha branca e também a linha de *notebook*, que foi lançada no final de 2008 e já é referência nacional.

### **Organograma de treinamento da empresa**

Os recursos humanos desta empresa tratam-se de um RH estratégico, sendo o conjunto de procedimentos e técnicas para contribuir com a organização de acordo com o treinamento, motivação, manutenção e desenvolvimento do indivíduo dentro da empresa, para poder assegurar as melhores práticas administrativas de recursos humanos, respeitando a legislação em vigor, por meio da execução das rotinas trabalhistas e de pessoal, oferecendo ao funcionário clareza nas informações solicitadas e qualidade nos serviços prestados.

O departamento de recursos humanos está composto conforme segue:

**Figura 2.** Organograma de treinamento de RH



Fonte: Os autores (2016)

### **A importância do treinamento na empresa**

Quando falamos de treinamento, abordamos como uma ferramenta importante o desenvolvimento das habilidades e as margens de conhecimento de cada indivíduo. O departamento de recursos humanos da empresa PHILCO Eletrônicos S/A destaca-se porque cabe a este o papel fundamental dentro da organização em relação aos seguintes quesitos:

- administrar;
- planejar;
- recrutar;
- selecionar pessoas;
- treinar.

Como base nestes quesitos, o treinamento é totalmente voltado às competências das pessoas no desempenho de suas atribuições. Quando os funcionários são bem treinados, eles possuem um relacionamento melhor com a equipe e com todo o seu entorno.

Para Hamblin (1978, p. 15), “Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro”. A empresa PHILCO tem diversos métodos de treinamento que são aplicados quando percebe as necessidades dos funcionários em aprender cada vez mais e buscar um melhor relacionamento com a equipe e as realizações de atividades que lhes são atribuídas.

### **Considerações finais**

Para um projeto de treinamento ter um sucesso esperado, é necessário contar com equipes totalmente capacitadas e dispostas para algumas mudanças, para serem agregados os valores, gerando no funcionário e na empresa uma satisfação que resulta em sucesso organizacional. O treinamento é uma ferramenta efetiva e eficaz que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, satisfazendo assim as expectativas internas e externas dentro de uma organização.

---

Acreditamos que será benéfico para a empresa o investimento em treinamento dos seus colaboradores, trazendo resultados positivos a serem avaliados e mensurados. As empresas que não avaliam os resultados dos treinamentos não poderão obter respostas esperadas. Assim, as capacitações são ajustadas às necessidades da empresa e à mensuração dos resultados. Com diversas técnicas de treinamentos que foram abordadas para este trabalho, aprendemos que a necessidade de treinamento é fundamental para a vida profissional de um colaborador, trazendo mais conhecimento, habilidades e atitudes na área em que se está atuando na empresa. Pode-se até buscar uma vaga com um cargo melhor dentro da empresa, com tanta qualificação que o funcionário desenvolveu através dos treinamentos. Se a empresa não investir em treinamento para seus colaboradores, pode desenvolver dificuldades competitivas para dentro da empresa, devido à falta de colaboradores não qualificados.

Como resultado, foi possível obter uma visão dentro de uma organização, suas necessidades, a importância do treinamento para os colaboradores, pois o treinamento visa melhorar as habilidades dos colaboradores ao exercer suas determinadas funções com mais produtividade.

## Referências

**ADMINISTRADORES.** Disponível em: <<http://www.administradores.com/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/38814>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: São Paulo ED. Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

KARKOTLI, A. P. B. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Camões, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

---

## APÊNDICES

### Roteiro de entrevista empresa PHILCO

Entrevista com Eliomara Balbi Alves (Analista de RH SR)

**1. Quanto tempo a senhorita tem como Analista de RH?**

R.: Três anos

**2. Qual a quantidade de funcionários na empresa?**

R.: 645

**3. Quem são os instrutores?**

R.: Internos (colaboradores com qualificação técnica, graduação, especialização, mestrado etc.) e instrutores externos, com contratação de consultorias de treinamento.

**4. Como é planejado e executado um treinamento?**

R.: É feito um Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) anual. Se ainda houver necessidade de outros treinamentos que não estão programados durante o ano, as áreas fazem a solicitação através de formulário de solicitação de treinamento não programado.

**5. Que definição a empresa sugere aos treinamentos dentro da organização?**

R.: É feito durante o horário de expediente, para que não tenha extrajornada.

**6. Quais são os tipos de treinamento (integração, desenvolvimento de competências, aperfeiçoamento e formação)?**

R.: Integração, brigada de emergência; seleção por competência, avaliação de desempenho, chefia e liderança, técnicos operacionais etc.

**7. A importância do desafio em um treinamento.**

R.: Dentro de uma organização cujo maior efetivo é a produção, é conseguir fazer com que a linha de produção seja liberada para treinar de forma a não impactar na produtividade.

**8. Como é desenvolvido um programa de treinamento nesta empresa?**

R.: Iniciamos com o Levantamento das Necessidades no início do ano, depois lançamos no Programa Anual de Treinamento (PAT), depois pedimos autorização da verba que será utilizada. Após aprovação, começamos a organização do treinamento e definimos se será externo ou interno.

**9. De que maneira é feito o desenho do programa de treinamentos (conteúdos, metodologia, recursos etc.)?**

R.: Se for com consultoria externa, pedimos a ementa para ver se atende à nossa demanda; se for interno, pedimos ao instrutor que elabore o material dentro de nossa proposta e depois damos o aval final.

**10. Quais são as técnicas que a empresa usa (ex.: workshop, dinâmica, jogos, seminários etc.)?**

R.: As técnicas são: jogos, dinâmicas individuais e de grupo e apresentações.



---

**11. A empresa acredita que a importância do treinamento seja uma solução?**

**R.:** Sim, entendemos que o treinamento é uma ferramenta de desenvolvimento para o colaborador e serve de inspiração para o seu crescimento. Percebemos que sempre que oferecemos um treinamento, em especial para a área produtiva, existe uma repercussão positiva muito grande.

**12. Existem alguns aspectos importantes que devem ser considerados para que a execução do treinamento tenha um sucesso. Cite alguns desses aspectos que estão relacionados com o sucesso do treinamento dentro da empresa.**

**R.:** Um conteúdo objetivo, simples, de fácil entendimento e totalmente direcionado para o público-alvo. Um instrutor que domine o assunto e que seja lúdico para cativar o público e fazê-lo sair transformado a cada treinamento.

**13. Existem diversas técnicas para aplicar um treinamento. Cabe à organização escolher aquele que mais se adequa aos objetivos desejados.**

**R.:** Apresentação e dinâmicas de grupo e individuais que estimulem a participação.

---

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.