

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES: CASE COMPARATIVO DE ORGANIZAÇÕES DE TAUBATÉ ODS (8)

Maria Eduarda Marcondes (Fatec Taubaté)
Keith Alencar Afonso (Fatec Taubaté)
Bruna Moreira dos Santos Caetano (Fatec Taubaté)

Introdução

O treinamento e desenvolvimento de habilidades são uma estratégia de recursos humanos para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais dos funcionários e estão intrinsecamente ligados ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) número 8, “Trabalho Decente e Desenvolvimento Econômico”, destacando a importância da aprendizagem contínua. O problema de pesquisa busca verificar como as organizações investem em treinamento e desenvolvimento em seus funcionários e qual impacto geram no engajamento e na produtividade.

A aprendizagem envolve as mudanças na disposição e na capacidade do funcionário, em suas habilidades e práticas. As organizações realizam treinamentos na intenção de proporcionar aos funcionários o desenvolvimento de novas habilidades ou aprimorá-las (Lacombe, 2021). O investimento em treinamento e desenvolvimento pode contribuir para o alcance de metas organizacionais e fortalecer a produtividade, tornando-se uma prática estratégica diante das exigências do mercado atual.

O objetivo geral da pesquisa pretende demonstrar a gestão de pessoas por meio de treinamento e desenvolvimento que as organizações adotam para promover o engajamento e a produtividade dos funcionários. Para isso, busca-se identificar os métodos utilizados, analisar a influência no desempenho dos funcionários e comparar os métodos de capacitação adotados por duas organizações do município de Taubaté.

Revisão da literatura

O treinamento e desenvolvimento (T&D) são processos que têm por objetivo capacitar os colaboradores para que desempenhem suas funções de acordo com as exigências organizacionais e do mercado. Knapik (2012) destaca que os programas de T&D passam por mudanças graduais, adaptando-se às competências exigidas pelos modelos

de gestão atuais, o que reforça a necessidade das organizações assumirem papel ativo na formação contínua dos trabalhadores.

Nesse contexto, diferencia-se o conceito de hard skills e soft skills. As hard skills estão ligadas às competências técnicas adquiridas por meio de cursos e treinamentos, geralmente de fácil mensuração. Já as soft skills dizem respeito às habilidades comportamentais, como comunicação, trabalho em equipe, adaptabilidade e liderança (Sgobbi; Zanquim, 2020). A união desses dois tipos de competências torna-se essencial para atender às demandas organizacionais e às rápidas mudanças no ambiente de trabalho.

Outro fator relevante para a análise dos programas de T&D é o perfil geracional. Os Baby Boomers (1945–1965) costumam valorizar a estabilidade, mas apresentam maior resistência às inovações tecnológicas. A Geração X (1966–1980) busca equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sendo mais adaptável, mas também cautelosa. Já a Geração Y (1981–1996) valoriza feedback, inovação e crescimento constante, enquanto a Geração Z (1997–2012) apresenta familiaridade com tecnologia e facilidade em aprender por meio de recursos digitais (Robbins, 2020; Dolot, 2018).

Além disso, conceitos como motivação e retenção de talentos são fundamentais. Funcionários motivados apresentam maiores índices de engajamento e produtividade, enquanto organizações que não investem nesse aspecto sofrem com alta rotatividade (Souza, 2011). A retenção está relacionada ao clima organizacional, às oportunidades de crescimento e às práticas de reconhecimento.

Por fim, cabe destacar a importância de mensurar o impacto dos programas por meio de ferramentas como o retorno sobre o investimento (Lopes et al., 2016), que permite avaliar de forma objetiva se os recursos aplicados em T&D retornam em forma de maior produtividade, redução de custos e maior engajamento.

Método

A pesquisa foi realizada em duas organizações situadas em Taubaté, sendo uma do setor de facilities services e outra do setor da construção civil. O estudo é de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, fundamentada na observação natural e na interpretação dos significados atribuídos pelos participantes (Denzin; Lincoln, 2006).

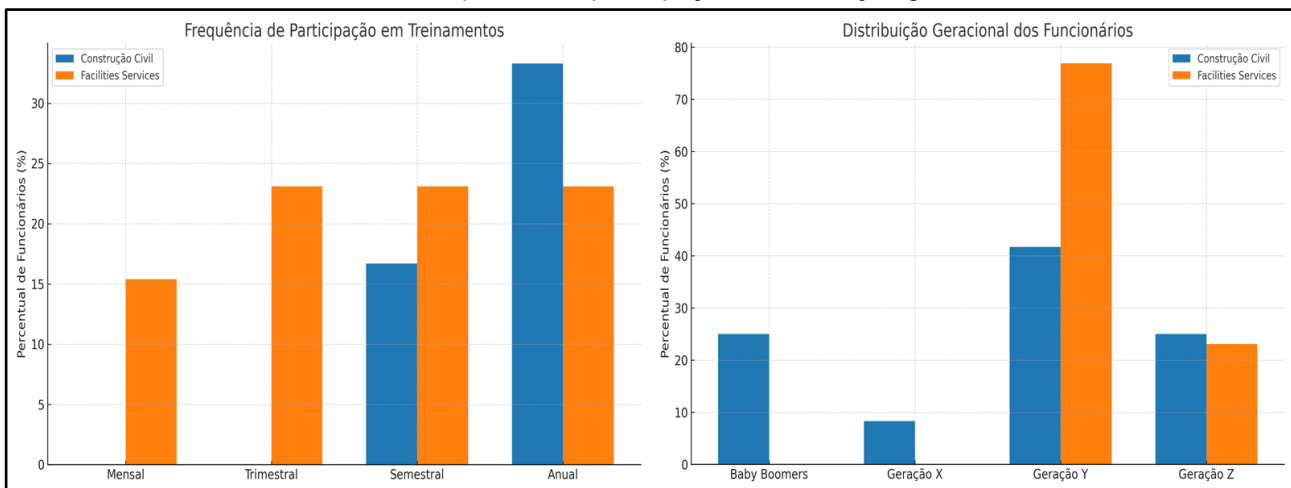
A coleta de dados foi realizada por meio de questionários online entre setembro e novembro de 2024. Participaram 25 respondentes, sendo 17 funcionários da produção e 8 gestores. A pesquisa respeitou os princípios éticos previstos na Resolução 510/2016, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Brasil, 2016).

Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e organizados segundo perfis geracionais e educacionais (Bardin, 2011), possibilitando identificar como idade e escolaridade influenciam a adesão e os impactos dos treinamentos.

Resultados

Diante do objetivo da pesquisa e da análise dos resultados, verificou-se que as organizações direcionam os treinamentos de acordo com a necessidade. Identificou-se também, a questão geracional dos participantes e o impacto da escolaridade na adesão aos programas de treinamento e desenvolvimento.

Gráfico 1 – Frequência de participação e distribuição geracional



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Na construção civil, constatou-se predominância de funcionários com baixa escolaridade, em sua maioria pertencentes às gerações Baby Boomers e X. Esses grupos apresentaram resistência aos treinamentos, refletindo em baixa adesão e menor percepção de impacto. A dificuldade de participação esteve relacionada à falta de tempo, ao desinteresse e à pouca valorização atribuída aos programas.

Na organização de facilities services, por sua vez, houve predominância das gerações Y e Z, com maior escolaridade e abertura ao aprendizado. Esse perfil geracional esteve diretamente associado a maior adesão aos programas de T&D, valorização da aprendizagem contínua e maior engajamento. Os gestores desse setor reforçaram que, apesar das limitações de recursos, os treinamentos resultaram em aumento da motivação e da produtividade, além de contribuírem para a retenção de talentos.

A motivação e o clima organizacional também foram analisados como fatores relacionados à eficácia dos treinamentos, em consonância com Knapik (2012), que destaca a importância de lideranças atentas às necessidades formativas e ao fortalecimento da cultura de aprendizagem nas organizações.

Dessa forma, a análise comparativa demonstra que o perfil geracional e educacional influencia diretamente a adesão aos programas de T&D. Enquanto a construção civil enfrenta barreiras relacionadas à escolaridade e resistência às mudanças, a área de facilities services se beneficia do interesse das gerações mais jovens pela aprendizagem.

Considerações finais

A efetividade dos programas de treinamento e desenvolvimento depende de estratégias alinhadas às necessidades organizacionais e ao perfil dos funcionários. Na construção civil, as principais barreiras foram a resistência geracional e a baixa escolaridade, que dificultaram a adesão aos programas. Já no setor de facilities services, a predominância de gerações mais jovens e maior nível educacional favoreceu a participação, refletindo em engajamento, motivação e retenção de talentos.

O estudo demonstra a relevância de investir em pessoas. Mais do que aplicar treinamentos pontuais, as organizações precisam construir uma cultura de aprendizagem contínua, capaz de transformar conhecimento em habilidades práticas, respeitando as diferenças geracionais, a fim de alcançar melhores resultados em desempenho e retenção de talentos. Assim, os achados desta pesquisa se conectam diretamente ao ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, reforçando que práticas de T&D contribuem para a valorização do capital humano, para a produtividade organizacional e para a sustentabilidade no mercado competitivo.

Referências

AGENDA 2030. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/assets/downloads/cartilha-ods/cartilha-ods-15-0918.pdf>. Acesso em: 08 de abril de 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DOLOT, Anna. **The characteristics of Generation Z**. E-mentor, 2018. 2(74), 44 50. Disponível em: <https://doi.org/10.15219/em74.1351>. Acesso em: 07 de novembro de 2024.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 1.ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LACOMBE, Francisco J. Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LOPES, José E. F.; ALVES, Marisa A. S; NAKATA, Lina. E. **ROI em treinamento: aplicação de uma metodologia para mensuração**. EMPRAD – Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração. ISSN 2448-3087 – 24, 25 e 26 de Agosto de 2016 – FEA/ USP – São Paulo/SP.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 18.ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.

SGOBBI, T.; ZANQUIM, H. **Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 09, Vol. 05, pp. 70-92, 2020. ISSN: 2448-0959. Disponível <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/soft-skills>. em: 21 de maio de 2024.

SOUZA, Rosemari. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. Londrina: Centro Universitário Filadélfia, 2011. Disponível em: <https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>. Acesso em: 17 de abril de 2024.