

Possui MBA em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa pela Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), com Especialização em andamento em Métodos de Ensino e Aprendizagem na Perspectiva Andragógica. Graduada em Administração pela FADBA.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

PORQUÊ TREINAR: IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DE UMA EQUIPE BEM TREINADA

RESUMO

Este estudo disserta sobre a importância e os benefícios do treinamento e objetivou descrever os benefícios de manter uma equipe treinada e atualizada, bem como fazer o levantamento de necessidades de treinamento dos auxiliares administrativos de uma IES confessional. O método utilizado para alcançar o primeiro dos objetivos foi a revisão bibliográfica. Para o segundo, foi aplicado um questionário *on line* para todos os auxiliares administrativos, dos quais 21 confirmaram a participação na pesquisa. Após o estudo foi possível descrever os benefícios do treinamento, dentre outros: a sobrevivência da organização, a qualidade dos seus produtos e serviços, a competitividade no mercado em que atua, a integração entre colaborador e empresa, a qualificação contínua da mão de obra, a capacitação organizacional para enfrentar desafios futuros e por fim, a formação de pessoas e organizações melhores que sejam agentes transformadores para a melhoria da comunidade em que estejam inseridas. A análise da pesquisa aplicada possibilitou confirmar a necessidade de treinamento para a classe trabalhadora estudada.

PALAVRAS-CHAVE:

Treinamento. Benefícios. Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Frente à globalização do mercado altamente competitivo é necessário, de alguma forma, ser percebida uma diferenciação para que qualquer empresa sobreviva. Um dos aspectos que melhor diferencia uma organização das demais é sua imagem e, dentre tantos fatores, este é um dos poucos que a própria organização pode construir, manter, reforçar ou mesmo modificar.

Para estabelecer uma boa imagem organizacional, possuir uma equipe preparada é um elemento primordial, dentre outros. Mas, apesar de amplamente aceito teoricamente, nem sempre o treinamento é algo comumente praticado, inclusive nas instituições de ensino que reforçam sua importância em salas de aula. O que muitos gestores não percebem é que, investindo em treinamento estão, antes de tudo, investindo na própria organização já que o maior ativo desta é o capital intelectual; cabe, portanto, à gestão zelar por este e mantê-lo cada dia mais atualizado e preparado. É nesse contexto que surgem as questões norteadoras desse artigo: por que treinar? Qual a importância de manter uma equipe treinada? Para responder estes questionamentos, determinou-se como objetivo geral: descrever os benefícios de manter uma equipe treinada e atualizada, à luz da teoria e como objetivo específico optou-se por realizar o levantamento de necessidades de treinamento dos auxiliares administrativos de uma IES confessional.

A justificativa do estudo dar-se pela percepção de aparente despreço pelo treinamento no contexto de trabalho da autora, de forma mais específica à função de auxiliar administrativo. Há seis anos a autora ocupa a função supracitada e nestes não foi ofertado um treinamento à mesma. Assim, acredita-se que mostrando, cientificamente, os benefícios e a importância do treinamento para a organização, possibilite o repensar da gestão quanto à inserção do treinamento nas estratégias organizacionais.

Organizou-se o estudo em seis sessões, além desta introdução e das referências bibliográficas, sendo a primeira um breve histórico e os conceitos, a segunda contém as razões para a determinação do treinamento, em seguida apresenta-se a importância e os benefícios do treinamento, logo detalha-se as questões metodológicas, em seguida apresenta-se os resultados da pesquisa e na última as discussões e considerações finais.

2. HISTÓRIA E CONCEITOS DE TD&E

O conceito de treinamento encontrados na revisão sempre estar ligado ao conceito de desenvolvimento e de educação e estes seguem uma linha de similaridade entre os autores. Apresento no quadro a seguir três dos autores revisados que dissertaram sobre estes conceitos.

Referência	Treinamento	Desenvolvimento	Educação
GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.	Um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.	Focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.	É o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando à sua melhor integração individual e social.
MAGALHAES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. In: Rev. Adm. Pública [online]. 2010.	Refere-se a qualquer ação sistematizada, que busca oferecer, ao indivíduo, conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas no cargo que ocupa.	Vai além do treinamento, uma vez que prepara o indivíduo para uma atuação futura, por meio de seu desenvolvimento profissional.	É um processo em que o ser humano é influenciado, continuamente, pelo meio em que vive.
COSTA, Rafael Magalhães et al. Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa e o nível de maturidade em gestão de pessoas: um estudo baseado no People Capability Maturity Model (P-CMM). 2012	O treinamento nas empresas tem como meta possibilitar o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à elaboração das atividades organizacionais.	Está direcionado para o crescimento pessoal do indivíduo, fazendo referência a um conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionada pela empresa.	É uma das formas mais amplas de aprendizagem com uma abrangência que vai muito além do contexto específico do mundo corporativo.

Quadro 1: Conceitos

Fonte: Elaboração Própria

Para desenvolvimento o conceito parece estar ligado mais à preparação do colaborador para oportunidades futuras. O conceito de educação refere-se ao crescimento pessoal do indivíduo que, por consequência abrange o aspecto profissional. Entendendo a definição entre os três, nos deteremos ao conceito de treinamento, ao qual propôs-se a pesquisar.

Para Moraes (2002, p. 79) “Treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem”. Minicucci (1978), citado por Moraes (2002, p. 79) entra em mais detalhes ao

conceituar treinamento, afirmando que este é “um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”. Assim, treinamento é qualquer ação – planejada, organizada e projetada- de uma organização com o fim de ensinagem.

A estruturação de maneira mais sistemática e organizada do treinamento só foi percebida após a Segunda Guerra Mundial. Com a explosão das indústrias a prática de treinamento se tornou mais difundida, pela necessidade de capacitar em massa para a utilização das máquinas nas indústrias como um todo. (COSTA, 2012).

Hoje o treinamento estar para além de mera prática de adaptação à uma nova realidade e, de acordo com Nadler (1984), citado por Costa (2012), a mudança da finalidade do treinamento, agora para um fator de qualificação, deve-se ao “progresso da ciência da administração, das críticas ao modelo de administração científica e ao surgimento das escolas de valorização das pessoas no ambiente organizacional” (COSTA, 2012, p. 26).

Citando Bastos (1991), Costa (2012) descreve a evolução das práticas nos processos de treinamento. Resume-se os períodos descritos na figura a seguir:

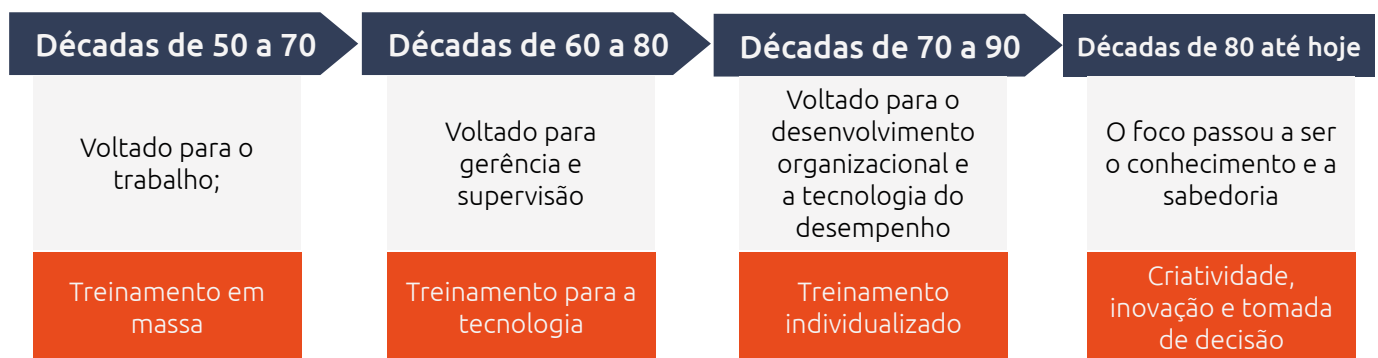


Figura 1: Evolução das práticas de treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de COSTA, 2012.

Essa evolução nos mostra que treinamento hoje está muito mais ligado à estratégia organizacional do que a uma prática isolada. Assim, treinamento passa a ser uma questão de sobrevivência, como ratifica Moraes (2002, p. 99) “[...] para que uma organização tenha sucesso em seus serviços e produtos, deve contar com um capital intelectual treinado e motivado ao sucesso conjunto com a mesma”.

A próxima sessão mostra quais as razões para que uma organização desenvolva e mantenha uma cultura de treinamento.

3. ENSEJOS PARA O TREINAMENTO

A necessidade de treinamento parece inerente à organização, como enfatiza Moraes (2002, p. 70) “[...] a sobrevivência de uma organização, seja ela de qualquer ramo de atividade, depende do

grau de conhecimento de seu quadro de colaboradores.” Magalhães (2010, p. 07) justifica essa necessidade citando a velocidade das mudanças no mundo corporativo, sendo que estas ocorrem, segundo ele, “com frequência, diversidade, profundidade e rapidez cada vez maiores.” O autor afirma ainda que “mesmo quando os funcionários demonstrarem um excelente desempenho, ainda há algo a melhorar [...]. Portanto, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre deve ser inserida ou incentivada”. Magalhães (2010, p. 08). Enquanto que Gil (2016) é mais detalhista ao descrever a necessidade de treinamento:

Outros podem necessitar de um treinamento intensivo para desempenhar suas atribuições a contento. A maioria, entretanto, necessita passar por algum tipo de treinamento para aprimorar o seu desempenho, ou para ajustar-se ao contexto do novo trabalho, o que significa que o treinamento torna-se cada vez mais vital para o sucesso das organizações modernas. (GIL, 2016, p. 139).

A razão mais clara para o treinamento de uma equipe também é citada por Gil (2016, p. 149), a saber, “o hiato entre desempenho desejado e desempenho real dos empregados”, que pode ser identificado através “do confronto com a análise das pessoas com a análise das tarefas”. O mesmo elucida utilizando a figura a seguir:

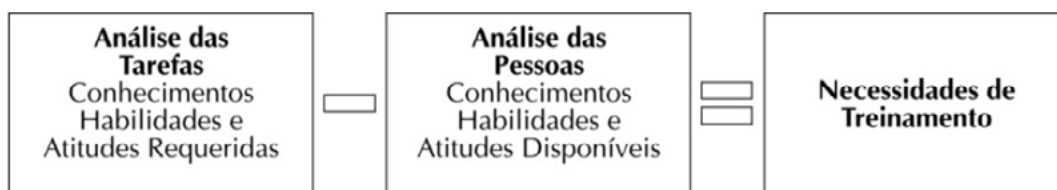


Figura 2: Diagnóstico de necessidade de treinamento
Fonte: GIL, 2016.

No entanto, o autor deixa claro que esse hiato pode ser advindo de outras falhas no processo, como seleção inadequada, política de pessoal etc.

Assim, treinar ou não treinar, não se configura mais como uma escolha para uma organização que pensa na própria subsistência, a decisão está apenas no quando, como e para quê. Para tanto, a primeira fase do treinamento, já consagrada na literatura de gestão de pessoas, deve ser seguida para que essa decisão seja tomada com maior precisão, o diagnóstico, ou Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT).

4 IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO

Citando Castelli (1994), Moraes (2002, p. 14) enfatiza o papel dos indivíduos no processo de qualidade apregoado por uma organização, ele chega a frisar que “as novas tecnologias, as instalações e os equipamentos vêm depois; os colaboradores com suas habilidades, competências e atitudes, pertinentes e implicitamente motivados é que vão fazer a diferença”; no entanto, só

faz a diferença um indivíduo “qualificado e integrado, cabendo ao programa de treinamento eficaz e direcionado mapear este caminho”. O autor afirma ainda que, caso a preocupação do gestor seja “a sobrevivência da organização, a médio e longo prazo, e a manutenção de seu capital intelectual”, o principal objetivo deste deve ser “o desenvolvimento de um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos”. (MORAES 2002, p. 14)

Para Behmer (2002, p. 132) o treinamento é a única solução para o enfrentamento da exigência imposta pela competitividade às organizações, pois “ao desenvolver pessoas estamos fortalecendo a capacidade de resposta da organização” à essa exigência do mercado.

As benesses do treinamento vão além do que é possível enxergar em um relatório, fluxograma ou mesmo em um gráfico. Descrevendo, Dutra (2017) chama esse benefício de “processo de troca de competências”, ao dizer que

A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

Assim, concluímos que, um treinamento realizado de maneira alinhada com a estratégia organizacional, seguindo cada etapa de maneira sistemática, não trará outro se não o benefício da produtividade, coesão e garantia à qualidade nos processos de uma organização e para além, constituir pessoas e organizações melhores que beneficiem a sociedade como um todo.

5. METODOLOGIA

A abordagem quantitativa foi a escolhida para o estudo, que, segundo Michel (2009), através dela “o pesquisador descreve, explica e prediz”. O estudo configura-se ainda como um estudo de caso único de uma instituição de ensino superior do interior baiano. Segundo Santos (2016, p. 185), este “é o estudo que analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado”. O grupo pesquisado foi composto pelos auxiliares administrativos da IES. A pesquisa bibliográfica também foi de fundamental importância para a constituição do trabalho.

O questionário foi o instrumento escolhido para a pesquisa, este conteve treze afirmações tendo a escala *likert* como opção nas respostas, mais três questões referentes ao perfil demográfico dos pesquisados.

A elaboração do questionário foi baseada e nos modelos de questionário disponibilizados por Matos (2014).

O questionário foi preparado e disponibilizado na ferramenta gratuita Formulários da Google Apps e encaminhado no dia dezoito de abril de dois mil e dezoito para o e-mails dos 37 auxiliares, concedidos pelo departamento de pessoal da instituição. O instrumento foi disponibilizado para acesso até o dia dezoito de maio de 2018, atingindo 21 respostas, estas foram analisadas e tratadas como fonte dos dados primários da pesquisa. Os gráficos e tabelas utilizados para a análise dos dados foram construídos tanto no Excel 2013 como no IBM SPSS Statistics 25.

A Análise de Conteúdo foi utilizada para a análise de resultados, Minayo (2007, p. 83 e 86), citando Bardin (1979), diz que este é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

6. RESULTADOS

As atividades fundamentais dos auxiliares administrativos na organização estudada é o atendimento ao público interno e externo, por e-mails e telefone, assim analisou-se apenas essas duas das práticas. Dos 21 auxiliares administrativos pesquisados, 12 são do sexo feminino e 09 do sexo masculino; 07 têm entre 0,1 a 03 anos de contrato, 07 entre 04 a 05 anos, 03 entre 06 a 08 e 04 com mais de 10 anos que trabalham na organização.

	Frequência	Porcentagem	Média	Moda	Des. Padrão
Concordo Plenamente	3	14,3			
Concordo	5	23,8			
Nem concordo nem discordo	4	19,0	2,9	2	1,375
Discordo	5	23,8			
Discordo plenamente	4	19,0			
Total	21	100,0			

Quadro 2: Oferta de treinamento pela IES

Fonte: elaboração própria

À afirmação de que a organização ofereça treinamento e oportunidades de desenvolvimento para o crescimento profissional, 42,8% dos pesquisados discordaram e 19% preferiram não se manifestar. O gráfico 1 mostra que a discordância está foi mostrada por representantes de 03, das 04 categorias de tempo de serviço.

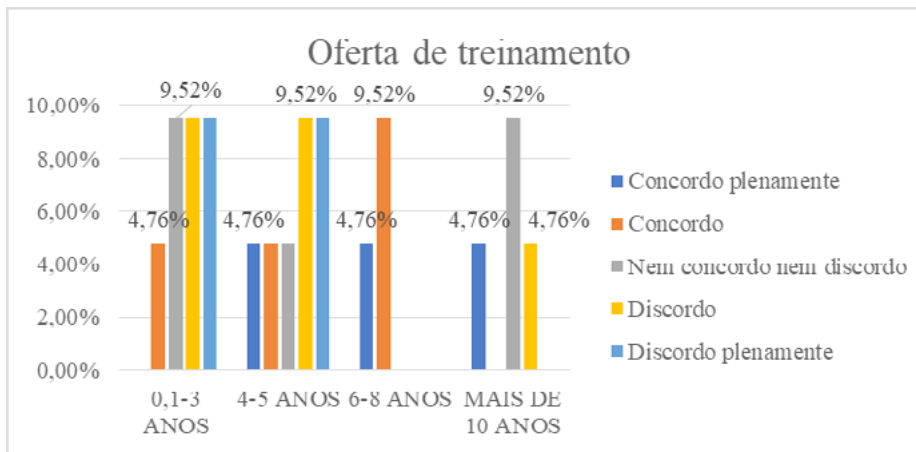


Figura 2. Oferta de treinamento X Tempo de trabalho

Fonte: Elaboração Própria

	Frequência	Porcentagem	Média	Moda	Des. Padrão
Grande importância	16	76,2	1,24	1	0,436
Importante	5	23,8			
Total	21	100,0			

Quadro 3: Importância de conhecer as oportunidades de treinamento para a motivação

Fonte: Elaboração própria

Todos os pesquisados concordam com importância de conhecer as oportunidades de treinamento.

Afirmativas	Escala	Frequência	Porcentagem	Média	Moda	Des. Padrão
Os e-mails demoram a ser respondidos	Quase sempre	2	9,5	3,33	3	0,796
	As vezes	12	57,1			
	Quase nunca	5	23,8			
	Nunca	2	9,5			
	Total	21	100			
Os e-mails não têm assinatura ao final	Sempre	2	9,5	3,29	4	1,189
	Quase sempre	3	14,3			
	As vezes	6	28,6			
	Quase nunca	7	33,3			
	Nunca	3	14,3			
	Total	21	100,0			
Os e-mails têm erros ortográficos	Sempre	1	4,8	3,24	3	0,944
	Quase sempre	3	14,3			
	As vezes	8	38,1			
	Quase nunca	8	38,1			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100			
Tenho dificuldade em me comunicar por telefone	Quase sempre	2	9,5	3,48	4	0,75
	As vezes	8	38,1			
	Quase Nunca	10	47,6			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100,0			
Ao atenderem ao telefone falta uma saudação formal	Sempre	1	4,8	3,19	3	0,928
	Quase sempre	3	14,3			
	As vezes	9	42,9			
	Quase nunca	7	33,3			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100			
Falta profissionalismo e formalidade no atendimento por telefone de outros setores	Sempre	1	4,8	2,9	3	0,831
	Quase sempre	5	23,8			
	As vezes	10	47,6			
	Quase nunca	5	23,8			
	Total	21	100			
Não sei dar informações sobre outros setores, mas encaminho a ligação	Sempre	6	28,6	2,71	3	1,347
	Quase sempre	2	9,5			
	As vezes	7	33,3			
	Quase nunca	4	19,0			
	Nunca	2	9,5			
	Total	21	100,0			
Sei boa parte das informações de outros setores, mas encaminho a ligação	Sempre	2	9,5	2,95	3	1,024
	Quase sempre	4	19,0			
	As vezes	9	42,9			
	Quase nunca	5	23,8			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100,0			
Quando desconheço a informação, repassar a ligação é sempre a primeira opção	Sempre	4	19	2,52	3	1,03
	Quase sempre	5	23,8			
	As vezes	10	47,6			
	Quase nunca	1	4,8			
	Nunca	1	4,8			
	Total	21	100			
Ao repassar a ligação sempre aguardo que atendam	Sempre	6	28,6	2,43	2	1,248
	Quase sempre	7	33,3			
	As vezes	1	4,8			
	Quase nunca	7	33,3			
	Total	21	100			

Quadro 4: Atendimentos por e-mail e telefone

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tempo de resposta aos e-mails enviados percebe-se que a maioria dos entrevistados (Moda 3) afirma que as respostas às vezes demoram. Para o recebimento de e-mails sem as assinaturas ao final, embora a maioria dos entrevistados tenha afirmado que quase nunca há a ocorrência, a soma dos percentuais das opções 2 (quase sempre) e 3 (às vezes) é considerável (42,9%). E-mails de outros setores com erros ortográficos foi percebido por cerca de 52,4% dos entrevistados, a maior parte destes (Moda 3) o percebe às vezes.

Embora a maioria afirma quase nunca apresentar dificuldades em se comunicar por telefone (Moda 4), a soma dos percentuais entre as opções 2 (quase sempre) e 3 (às vezes) é considerável (47,6%). O gráfico 2 mostra que essa dificuldade “quase sempre” está tanto os trabalhadores com o tempo de trabalho entre 4 e 5 como entre os que têm mais de 10 anos que ocupam essa função.

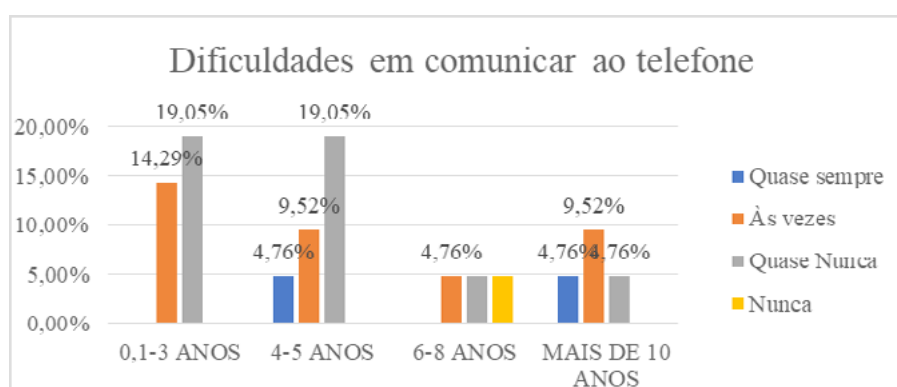


Figura 3: Dificuldades em se comunicar ao telefone X Anos de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Quanto a falta de uma saudação profissional no atendimento ao telefone tanto a média quanto a moda (3,19 e 3, respectivamente) mostram que há ocorrência a ser considerada. Indo além, cerca de 71,4% (soma dos percentuais das opções 2- quase sempre e 3 às vezes) acreditam que falta profissionalismo e formalidade no atendimento.

Não sabendo dar informações de outros setores, entende-se que encaminhar a ligação é o mínimo que se faz para que seja possível o atendimento, quanto a isto a maior frequência afirma que o faz apenas às vezes (Mediana 3), e percebe-se que o percentual de 19% quase nunca faz o encaminhamento. Sabendo parte das informações de outros setores a maioria dos entrevistados ainda optaram entre reencaminhar a ligação apenas às vezes (Moda 3) e quase nunca (23,8%). Reencaminhar a ligação como primeira opção dos que desconhecem as informações de outros setores é quase sempre a opção de 23,8% dos entrevistados, enquanto que a maior representação (Moda 3) opta por quase nunca reencaminhar.

Entende-se que aguardar o atendimento após o reenvio da ligação é fundamental para garantir que o reenvio foi para o ramal correto ou que a ligação não caia antes de da transferência ser concluída e o atendimento seja interrompido, percebe-se que um percentual de 33,3% dos entrevistados quase sempre o fazem e, a mesma frequência quase nunca.

7. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos inferir, pelos resultados apresentados, que a empresa oferece treinamento para alguns e para outros não, talvez a diferença seja a atividade desenvolvida; percebe-se ainda que o maior índice de discordância está nos trabalhadores em seus anos iniciais, nos quais, segundo Gil (2016), nesse período de ajustes o treinamento se faz necessários.

Como a comunicação corporativa está basicamente a cargo dos auxiliares administrativos e o e-mail é uma das principais ferramentas de comunicação, como supracitado, atrasos nas respostas aos e-mails podem gerar alguns gargalos; assim também os erros ortográficos no texto de e-mails podem e devem ao máximo ser evitados para que a comunicação seja acertada, sobretudo por se tratar de uma instituição de ensino superior. Essas ocorrências podem ser minimizadas com o treinamento pois, como ratifica Costa (2012), uma das metas do treinamento é permitir que as habilidades e atitudes imprescindíveis para o bom andamento de atividades organizacionais, inclusive essas, sejam desenvolvidas.

A necessidade de treinamento fica evidente tanto entre os trabalhadores com menos tempo de serviço quanto entre os que tem mais de 10 anos na função, uma vez que estes também de apresentam dificuldades em se comunicar ao telefone.

A saudação profissional no atendimento ao telefone é a primeira confirmação de que a discagem foi feita corretamente, soma-se a isso um atendimento formal e tem-se as características de um atendimento corporativo padrão. Percebe-se que este processo ainda precisa ser melhorado entre a classe pesquisada. Lembrando que o estudo foi feito apenas com o público interno, não há confirmação de que o comportamento percebido se estenda aos clientes externos ou não, sabe-se que a promoção de treinamento alinharia o processo para os dois públicos.

Sabe-se que, ao entrar em contato com uma organização o cliente- interno ou externo- deseja ser atendido em um menor tempo possível, no entanto, nem sempre o mesmo faz contato direto com o setor responsável pelo seu atendimento, como o cliente nem sempre entende a divisão de setores e atividades, a justificativa de que o setor correto não foi o contatado nem sempre é válida, cabendo ao primeiro setor fazer o encaminhamento da ligação ao setor correto, caso este não saiba dar a informação desejada, aguardar o atendimento para assim, garantir que o processo gere contentamento e clientes satisfeitos com o atendimento.

O treinamento contínuo é uma prática adotada pelas organizações que buscam pela excelência, é isso que revela o **Great Place to Work** e outros *rankings* sobre melhores empresas para se trabalhar. Os relatórios mostram que o treinamento está incorporado como estratégia nessas organizações e não são eventos isolados. A nível de exemplo, o leitor pode consultar os relatórios do ano em curso no site: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/> ou ainda uma lista específica das 05 empresas que estão entre as melhores do Brasil, apresentada pelo blog.softwareavaliacao.com.br.

O objetivo principal proposto para este estudo foi descrever os benefícios de manter uma equipe treinada e atualizada, através da revisão na literatura foi possível elencar tais benefícios, dentre

outros, posso destacar a **sobrevivência da organização** já que esta depende do quanto os seus colaboradores conhecem, é necessário manter a prática do treinamento (MORAES, 2002); a organização que treina de maneira constante está mais apta a garantir a **qualidade** dos seus produtos e serviços (MORAES, 2002); o treinamento também é a chave para que a organização mantenha um nível de **competitividade** no mercado em que atua; a **integração** entre colaborador e empresa proporcionada pelo treinamento é fator primordial para o alcance dos objetivos propostos pela gestão (DUTRA, 2017); a **qualificação** da mão de obra promove a melhoria contínua, permitindo que o colaborador utilize o máximo do seu intelecto para desenvolvimento organizacional (MAGALHÃES, 2010); cremos que a **capacitação organizacional** para enfrentar desafios futuros (DUTRA, 2017) é um dos objetivos mais relevantes, pois uma equipe treinada é também atualizada e tem maior facilidade para enfrentar o novo. Por fim, um dos principais benefícios, julga-se, é a formação de pessoas e organizações melhores que sejam agentes transformadores para a melhoria da comunidade em que estejam inseridas.

A proposta como objetivo específico foi realizar o levantamento de necessidades de treinamento dos auxiliares administrativos de uma IES confessional; após a análise dos dados percebe-se que há necessidade de treinamento para a classe de trabalhadores estudada. Lembrando ainda que, praticamente todo o atendimento ao público da organização, tanto interno quanto externo, está nas mãos dos auxiliares administrativos, cabe à gestão determinar quando será realizada as demais etapas do processo de treinamento. Enfatiza-se ainda que a necessidade de treinamento é válida tanto para os recém contratados como para os que possuem mais tempo na organização.

Levando em consideração os conceitos de treinamento desenvolvimento e educação, inicialmente estudados, percebe-se que são graduais, assim, pode-se afirmar que o treinamento é o primeiro passo para que a organização se torne altamente competitiva. Assim, recomenda-se o planejamento detalhado do treinamento por parte do setor de Recursos Humanos da IES, contendo o objetivo, justificativa, focos temáticos, estratégia didático-pedagógica, recursos, carga horária, quantidade de participantes, facilitador/palestrante, prazos, local, valor do investimento e responsável por cada ação, anexado o conteúdo programático elaborado, bem como as referências bibliográficas utilizadas, o calendário proposto e os orçamentos dos serviços terceirizados, como locação de auditório, *buffet*, palestrante, etc. para que este seja analisado e possivelmente aprovado pela gestão da mesma.

Propõe-se ainda a aplicação de outra pesquisa após a realização do primeiro treinamento para que seja analisado o impacto deste no grupo treinado.

REFERÊNCIAS

BEHMER, Sara Isabel. O processo de Treinamento. In: BOOG, Gustavo e Magdalena.

Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações. São Paulo: Editora Gente, 2002.

COSTA, Rafael Magalães et al. **Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa e o nível de maturidade em gestão de pessoas**: um estudo baseado no People Capability Maturity Model (P-CMM). Disponível em: https://www.maxwell.vrac.pucrio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=20501@1. Acesso em: Ago. 2018.

DUTRA, Joel Souza, et al. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAGALHAES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. In: **Rev. Adm. Pública** [online]. 2010, vol.44, n.1, pp.55-86. ISSN 0034-7612. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004> Acesso em: Mai. 2018.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 3. ed. rev. e ampl. Barueri - SP: Manole, 2014.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 26.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MORAES, Gilson. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83120/223331.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: Mai. 2018.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 12. ed. rev. atual. Niterói, Rj: Impetus, 2016.