



CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Abordagens de ensino empregadas na educação corporativa em uma rede de supermercados***Teaching approaches employed in corporate education in a supermarket chain***Alboni Marisa Dudeque Pianovski Vieira¹, Felipe Prado Nogueira²**RESUMO**

Neste artigo, busca-se descrever as abordagens e metodologias de ensino em uma organização que atua no segmento de varejo supermercadista e que possui uma universidade corporativa instalada para fornecer conhecimentos mais focados para seus funcionários. A metodologia adotada foi a do estudo de caso, que possibilita demonstrar, também, como são modelados os treinamentos dessa empresa. Como resultado do estudo, percebe-se um preocupante alerta que deve ser considerado para que o treinamento obtenha melhores taxas de conversão de conhecimento.

Palavras-chave: Transferência de treinamento; educação corporativa; abordagens de ensino.

ABSTRACT

This article aims to describe the teaching approaches and methodologies in an organization that operates in the supermarket retail segment and which has a corporate university installed to provide more focused knowledge to its employees. The methodology adopted was the case study, which allows to demonstrate, also, how the training of this company is modeled. As a result of the study, there is a worrying warning that should be considered for training to obtain better knowledge conversion rates.

Keywords: Training transfer; corporate education; teaching approaches.

1. INTRODUÇÃO

Pessoas são importantes para o sucesso de qualquer organização. Podemos presumir isso se considerarmos as recentes tendências de inovação de produtos, serviços e modelos de negócio. Sejam organizações que atuem em segmentos de indústria, de comércio ou de serviços, este último ainda mais dependente de mão de obra qualificada, ter uma equipe bem treinada e que aplique suas competências individuais

¹ Doutora em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, Curitiba/PR – Brasil. E-mail: alboni.vieira@pucpr.br

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, Curitiba/PR – Brasil. E-mail: fepsprado@gmail.com



no trabalho pode conferir vantagem competitiva por meio de recursos únicos, raros, inimitáveis e insubstituíveis.

O treinamento deve ser feito para suprir uma lacuna ou *gap* identificado por uma avaliação das competências exigidas pelo cargo. (FERNANDES, 2013). Após avaliação das lacunas, recomenda-se que gestor e colaborador firmem um plano de desenvolvimento individual que pode ser orientado para treinamentos ofertados pela empresa, em sala de aula ou *on the job*, ou por ações de autodesenvolvimento como leitura de livros, participação em projetos, entre outros.

Nem todos os treinamentos precisam ser customizados e individualizados, aguardando para reagir às lacunas após levantamento de necessidades de treinamento. Fernandes (2013) expõe que a organização pode oferecer programas de treinamento para desenvolvimento das competências dos colaboradores em áreas importantes do negócio sem depender de uma postura reativa. Nesse sentido, explica que o departamento de recursos humanos não pode ser um mero anotador de pedidos.

Knyphausen-Aufseß *et al.* (2009) expõem que muitas companhias nos Estados Unidos da América investem bilhões de dólares anualmente em treinamentos e estima-se que apenas 10% do total investido se converta em efetivo resultado de conhecimentos adquiridos aplicados no trabalho. (FITZPATRICK, 2001). Observe-se que esse número é baseado em uma estimativa feita por praticantes, que necessariamente não passou pelo crivo de uma pesquisa científica, considerando-se a dificuldade de se chegar a um consenso de escala para medir o nível de aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes na execução das tarefas em momentos pré e pós treinamento. (FREITAS-DIAS; ALBUQUERQUE, 2014). De qualquer forma, o que importa é que nem todo, ou melhor, menos da metade, do conhecimento adquirido em treinamentos é transferido para o trabalho.

Não se está querendo questionar se as organizações devem continuar ou não a investir em treinamentos para sua equipe de funcionários. Embora alguns empresários, particularmente na realidade do Brasil, ainda acreditem que dinheiro gasto com recursos humanos é uma despesa e não um investimento e que o tempo em que o funcionário está treinando é um desperdício de tempo em que poderia estar trabalhando, parece ser consenso que o treinamento é imprescindível para se elevar a qualidade dos produtos e serviços gerados pela empresa. Além do mais, os planos de desenvolvimento individual devem ter um prazo para que o desenvolvimento ocorra (FERNANDES, 2013) e, nos casos de algumas competências mais abstratas e com alto nível de complexidade, pode haver uma espécie de "*Lead Time*" para que se internalizem conhecimentos, se consolide habilidades e se desenvolva hábitos, encontrando-se espaço para praticá-los de forma reiterada nas rotinas empresariais. (FERNANDES, 2013).

O presente estudo busca descrever quais abordagens e metodologias de ensino (treinamento) são utilizadas em uma organização que atua no segmento de varejo supermercadista e que possui uma universidade corporativa instalada para fornecer conhecimentos mais focados para seus funcionários. Para isso, foram analisados os planos de aula de cada treinamento realizado, em busca dos tipos de metodologias utilizadas, desde a visão tradicional até as metodologias mais modernas, como a sala de aula invertida, por exemplo.



É importante considerar que o ensino em organizações por meio de treinamento possui certas particularidades, entre elas a sua execução em horário de trabalho que demanda que o treinamento seja o mais breve e eficiente possível para evitar tirar pessoas por muito tempo da atividade geradora de resultados na empresa. Ao mesmo tempo, é preciso que os participantes assimilem o conhecimento e tenham condições de aplicá-lo, para melhorar a eficiência e a eficácia do seu trabalho.

Os objetivos da pesquisa foram o de contribuir tanto teórica quanto empiricamente para aprofundar o tema de transferência de treinamentos, visto que a literatura sobre o assunto demanda estudos em realidades que não sejam apenas as de empresas industriais norte-americanas, e também porque as organizações podem se beneficiar de modelos de transferência de treinamento que tragam taxas de conversão mais eficientes do dinheiro investido.

Por fim, as considerações sobre o tema trarão os principais resultados encontrados, abrindo espaço para outras possíveis perguntas de pesquisa a serem respondidas em trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ABORDAGENS DO PROCESSO PEDAGÓGICO

Dentro de um mesmo referencial é possível haver abordagens diversas acerca da criação, desenvolvimento e transmissão do conhecimento humano. (MIZUKAMI, 1996). Partindo do pressuposto de que as ações dos professores têm a intencionalidade de educar, a existência de diferentes abordagens de ensino deriva de diferentes situações de ensino-aprendizagem e de posicionamentos pessoais.

Algumas abordagens de ensino apresentam claro referencial filosófico e pedagógico, ao passo que outras são intuitivas ou fundamentadas na prática. A realidade educacional é tão complexa que é preciso considerar quais são os objetivos de cada abordagem e como tirar melhor proveito de cada uma delas.

Segundo Mizukami (1996), a primeira e mais comum das abordagens de ensino é a abordagem tradicional, que persiste até hoje e considera que o aluno é um "adulto em miniatura" que irá aprender o conteúdo que for passado pelo professor, o centro do ensino. O homem é considerado um receptor passivo que conhecerá o mundo por meio de informações passadas pela família, pela escola, e por outras organizações sociais, até que esteja apto para exercer seu papel na sociedade. O ensino é dividido em faixas que exprimem o nível cultural mínimo exigido para cada etapa. Sendo assim, as pessoas que não conseguirem assimilar e repetir o mínimo cultural esperado devem ser novamente ensinadas até que o consigam.

A abordagem tradicional valoriza o papel da escola e da educação formal, sem considerar relevante o papel do estudante na formação de conhecimento próprio. Aliás, para permitir o acompanhamento da evolução do aluno, compara-se cada um com relação a um modelo ideal de armazenamento de informação. Caso o aprendizado do aluno esteja diferente do modelo, entende-se que o professor deve intervir para orientar o aluno ao modelo. O professor, nesse modelo, deve manter uma



razoável distância dos alunos, com autoridade sobre metodologia, conteúdo e gestão da sala de aula.

Uma das decorrências do ensino tradicional é que os alunos adquirem reações estereotipadas e automatizadas, que geralmente só funcionam nos contextos isolados e idênticos aos que estavam presentes quando foram adquiridos. Dessa forma o conhecimento é limitado e sua generalização dependerá da habilidade de cada aluno para ser capaz de customizar a outros contextos.

A segunda abordagem de ensino, denominada comportamentalista, preza pela descoberta pelo aluno da realidade exterior, por meio da experiência do aluno. Considera que o homem é um produto do processo evolutivo imposto pelo meio ambiente em que está inserido e a educação é a ferramenta para transmissão de conhecimentos, comportamentos e habilidades sociais que permitam controlar o meio.

Pela abordagem comportamentalista, a escola deve instalar e manter certos tipos de comportamentos socialmente aceitos. O professor tem a responsabilidade de planejar e desenvolver a aprendizagem, de modo a maximizar o desempenho dos alunos com menor custo e esforço. O aluno progride em seu ritmo próprio, com pequenos passos sem cometer erros. (MIZUKAMI, 1996)

Uma terceira abordagem trazida por Mizukami (1996) é a denominada humanista, que entende que o sujeito é o principal elaborador do conhecimento humano. Nessa linha de raciocínio, o professor não atua como transmissor de conhecimento, mas dá assistência para facilitar a aprendizagem. Como o mundo não é estático, assim também o processo de aprendizado e de crescimento são constantes. O trabalho educativo estimula o ser humano a utilizar plenamente sua potencialidade e suas capacidades para sua autorrealização. Dessa forma, a educação deve criar condições para o desenvolvimento intelectual e emocional dos alunos, levando-os a terem iniciativa, responsabilidade e autodeterminação, de modo que encontrem soluções para os problemas que os preocupam. Ao professor cabe induzir questionamentos e direcionar a autodescoberta dos alunos, sem com isso querer pressionar e interferir no crescimento dos alunos. O aluno deve responsabilizar-se pelos objetivos de aprendizagem de conteúdos que lhe são significativos, o que implica em ter liberdade para aprender.

Uma quarta abordagem de ensino é a cognitivista, que organiza o conhecimento e processa informações de estilos de pensamento (ou cognitivos). O conhecimento é o produto de uma interação entre o homem e o mundo e, portanto, é imprescindível analisar ambos conjuntamente. Como o conhecimento é construído continuamente, para se construir novos conhecimentos, é preciso abandonar os antigos. Portanto, o processo educacional deve provocar situações desequilibradoras nos alunos, de maneira proporcional ao nível de desenvolvimento intelectual e afetivo dos estudantes. (MIZUKAMI, 1996).

A última das abordagens propostas pela referida autora é a sócio-cultural, que enfatiza a situação do ser humano num contexto histórico, destacando que a educação deve formar pessoas que pensem de maneira consciente, refletindo criticamente sobre a sociedade. A escola, assim, será o local que possibilitará aos alunos e professores um crescimento mútuo, com base na conscientização cultural.



Para este estudo, as abordagens apresentadas permitirão uma reflexão mais acurada, do ponto de vista pedagógico, sobre o processo de treinamento realizado na empresa em questão.

2.2. TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO

A transferência de treinamento pode ser entendida como o quanto os funcionários treinados efetivamente aplicam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes adquiridas no seu trabalho. Este processo de transferência é afetado por inúmeros fatores que vão desde características intrínsecas dos estudantes, passando pelo modo como é concebido o treinamento, até considerando variáveis do ambiente em que o funcionário está envolvido. (COLQUITT *et al.*, 2000). Outro modo de enxergar o processo de transferência pode ser em três etapas, considerando primeiro os *inputs* para o treinamento, seguido de fatores motivacionais, e terminando nos *outputs* do treinamento, que seria a transferência do treinamento. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). Ambos *frameworks* convergem para concluir que existem muitos construtos envolvidos na transferência de treinamento e que esse tema é multidimensional.

A transferência de treinamento é, portanto, somente em parte dependente do controle da empresa. A esfera de controle da empresa é entendida como o alcance no qual a divisão de recursos humanos consegue influenciar a variável de transferência de treinamento através de treinamento profissional, por exemplo. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). Outras variáveis dizem respeito a características pessoais de cada indivíduo que passa por seções de treinamento.

Os *inputs* do treinamento englobam as características dos treinandos, o modelo do treinamento e características ambientais do trabalho. As características dos treinandos envolvem fatores do nível de habilidade/cognição de cada indivíduo, da sua personalidade, e sua expectativa em relação aos treinamentos. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). A habilidade cognitiva dos indivíduos ajuda bastante na transferência de treinamento (COLQUITT *et al.*, 2000) na medida que pessoas com melhor capacidade de processamento de informações e de entendimento dos conceitos tendem a dominar o conteúdo com mais facilidade. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). Ao dominar o conteúdo aprendido, fica mais fácil aplicá-lo no ambiente de trabalho. O preparo do aprendiz é outra variável importante para a efetiva transferência de treinamento. Quanto mais alto o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes, menos resistência ao aprendizado de novos conhecimentos e, portanto, para a sua aplicação na tarefa. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009).

Personalidade diz respeito a características relativamente estáveis dos indivíduos que influenciam a cognição e o comportamento. (COLQUITT *et al.*, 2000). Características de personalidade podem variar entre o nível de introversão/ extroversão, a estabilidade emocional, a abertura para experiências, a autonomia de controle e a orientação para objetivos dos treinandos. Por exemplo, indivíduos introvertidos tendem a ter menos motivação para aprender e para transferir o conhecimento para o trabalho, e pessoas ansiosas ou nervosas também são prejudicadas no aprendizado. Algumas pessoas acreditam que possuem autonomia para mudar seu próprio comportamento enquanto outras acham que seu comportamento é moldado por



outros indivíduos mais poderosos/habilidosos, e dependendo da crença individual de cada um, o resultado da transferência de treinamento pode ser diferente.

A perspectiva do indivíduo com os resultados do treinamento é outra característica a considerar, pois quando os treinandos sentem que o valor esperado com o treinamento pode ser útil para a sua carreira eles tendem a ter maior motivação para aprender e, conseqüentemente, mais potencial para transferir o conhecimento no trabalho. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). A motivação para o treinamento é influenciada por variáveis como envolvimento com o cargo, compromisso organizacional e com a carreira, e exploração e planejamento da carreira. (COLQUITT *et al.*, 2000).

Outro *input* seria o modelo do treinamento que envolve o como entregar o conhecimento para os funcionários da maneira mais fácil para ser aplicado em seu trabalho. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). O conteúdo do treinamento é obviamente importante, mas existem formas de maximizar o entendimento e a retenção do aprendizado. Utilizar elementos idênticos (BALDWIN; FORD, 1988) a aqueles que os estudantes estão acostumados a encontrar no ambiente de trabalho tende a facilitar o aprendizado, a retenção e a transferência. Mas, fazer somente isso, pode alienar os funcionários de modo a não saberem como agir em situações de trabalho que sejam diferentes das condições nas quais ocorreu o aprendizado. Para maximizar a transferência de treinamento, é importante aplicar nos treinamentos também estímulos de situações variadas (BALDWIN; FORD, 1988) que complementem a situação normal do trabalho. Dessa forma, os indivíduos têm uma ampla gama de opções para empregar em diferentes situações problema.

Modelos de treinamento podem ser o mais eficiente possíveis, mas alguns tipos de conhecimento tendem a ser naturalmente esquecidos com o tempo. Alguns são esquecidos mais rapidamente que outros. (BALDWIN; FORD, 1988). Portanto, constantes reciclagens são necessárias e até mesmo o chamado *overlearning* ou sobre aprendizado, que consiste em ensinar mais que uma só vez o mesmo conhecimento, de modo ao estudante efetivamente reter a informação a ser processada em conhecimento efetivo. Outras formas de aumentar a retenção pós treinamento são estipular objetivos e metas para a aplicação dos conhecimentos no trabalho, fazer reuniões periódicas para lembrar a importância do conhecimento recebido e até mesmo ensinar o estudante a autogerenciar o seu comportamento. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009).

A aprendizagem contínua não depende somente de treinamentos formais em sala de aula, mas também pode ocorrer por meio de estímulo à atuação docente, reuniões para discussão de assuntos da rotina, leituras em grupo, eventos, visitas técnicas, ferramentas colaborativas entre outras opções utilizadas por empresas consideradas como referência em gestão de recursos humanos. (FREITAS-DIAS; ALBUQUERQUE, 2014).

O último *input* sumarizado por Knyphausen-Aufseß *et al.* (2009) é o ambiente de trabalho, que envolve fatores que não são do indivíduo e que não acontecem durante as sessões de treinamento. Estes fatores dizem respeito ao clima organizacional, entre outras coisas. O envolvimento do indivíduo com o trabalho que executa tende a aumentar a sua motivação para o aprendizado com os treinamentos, pois ele enxerga



que isso pode aumentar os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, aumentando assim a sua performance e sua autoestima. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). Outro ponto é que o planejamento e a exploração da carreira que o indivíduo deseja percorrer também influenciam na sua motivação para aprender e para aplicar os conhecimentos adquiridos nos treinamentos. Uma pessoa que tenha aspirações de crescimento profissional acredita que a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e comportamentos ajuda na conquista de seus objetivos pessoais e profissionais.

Outra questão relevante para a efetiva transferência de treinamento é o apoio social, seja ele do superior imediato da pessoa que passou por um treinamento, seja dos seus pares e colegas que trabalham na rotina do dia a dia. De modo mais distante, o apoio da alta gestão para a importância dos treinamentos também atua como significativo influenciador nos resultados do treinamento. Diversos estudos científicos tratam do impacto social na transferência de treinamento. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). Um supervisor que, por exemplo, não concorde ou não permita a aplicação dos conhecimentos, habilidades e comportamentos adquiridos após o treinamento provavelmente irá impedir a transferência de treinamento. Da mesma forma, colegas que ofereçam resistência para a aplicação de conhecimento, seja por medo de se sentirem diminuídos ou por não acreditarem na utilidade do conhecimento, irão prejudicar a transferência do conhecimento. O conceito de clima organizacional, embora seja difícil de operacionalizar em pesquisas, também reflete o apoio ou a resistência que a organização tem em relação à aplicação de novos conhecimentos. A inovação geralmente leva a mudanças e nem sempre as mudanças são recebidas com facilidade, pois alteram o *status quo* estabelecido e legitimado. É comum encontrar empresas familiares em que a fundadora impõe uma cultura de resistência à mudança pois conseguiu construir tudo o que tem atualmente do jeito dela e entende que qualquer mudança pode mudar os rumos da empresa para pior.

Por fim, a oportunidade para utilizar os conhecimentos, habilidades e comportamentos diz respeito à possibilidade do treinando aplicar na sua rotina o que foi aprendido no treinamento. Uma pessoa que tenha adquirido conhecimentos de uso de um determinado equipamento, mas que não tem acesso a esse equipamento dificilmente irá aplicar o conhecimento adquirido. A falta de recursos ou de tarefas delegadas, nesses casos, atrasa a aplicação do conhecimento. Por isso, é recomendado que as pessoas sejam treinadas apenas naquilo que está ligado às tarefas que elas devem executar e que tenham condições de executar em um futuro não muito distante.

Com base nos *inputs* pré-treinamento, incentivos ou restrições na motivação para o aprendizado e na motivação para a transferência do treinamento irão ocorrer. A motivação pode ser influenciada tanto por fatores intrínsecos quanto por fatores extrínsecos (COLQUITT *et al.*, 2000) e funcionários mais motivados para o aprendizado tendem a ter mais facilidade para o aprendizado.

As organizações decidem sobre investimento em treinamento com base na taxa de custo-benefício entre o esforço financeiro e organizacional e o resultado final de transferência de treinamento. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). Como pôde ser visto, nem todas as variáveis da transferência de treinamento são facilmente controladas pela organização, e se além disso a variável não trazer uma boa taxa de



retorno, a melhor decisão seria a de não investir dinheiro nem esforço em tal iniciativa. Seguindo esse modelo de controle x taxa de retorno, o foco principal da divisão de recursos humanos deveria ser investir em variáveis controláveis e que tragam boas taxas de retorno, ou seja, no conteúdo do treinamento e no apoio social por parte de superiores e colegas. Essas variáveis possuem muito baixo custo e estão no controle da organização. (KNYPHAUSEN-AUFSEß *et al.*, 2009). Investir em mudanças de personalidade deve ser a última prioridade da divisão de recursos humanos, visto que a organização não possui tanto controle e que esse tipo de mudança requer um elevado investimento. Opções intermediárias seriam vincular o treinamento à possibilidade de crescimento na carreira, criar oportunidades favoráveis para o uso dos conhecimentos, habilidades e comportamentos aprendidos e elevar o nível de preparo dos funcionários. Estas opções trazem taxas de retorno medianas.

2.3. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para Castro e Eboli (2013), as universidades corporativas no Brasil têm uma dupla missão: avançar a competência profissional de seus quadros e corrigir as lacunas resultantes de deficiências no sistema educacional brasileiro. As organizações possuem dificuldade para encontrar profissionais que já se encontrem preparados para assumir o trabalho com conhecimentos gerais básicos. Internamente, também é um desafio preencher vagas por meio de recrutamento interno sem antes ter propiciado formas de treinamento específico para desenvolver e formar pessoas em condições de assumir funções com nível de complexidade mais elevadas.

Diante desse cenário, muitas empresas de alto nível investem em Centros de Treinamento ou Universidades Corporativas para formar e aperfeiçoar mão de obra para as organizações. Nesse sentido, o centro de treinamento não se limita a ensinar conceitos básicos gerais como matemática, mecânica, vendas, entre outros, que poderiam ser levados pelos funcionários para qualquer outra empresa. As universidades corporativas também têm um papel de disseminar a cultura organizacional, políticas e procedimentos internos únicos da empresa, comportamentos desejados de disciplina e pontualidade, organogramas, entre outras características que podem ser categorizadas como uma forma de comunicação interna.

Outro ponto da educação corporativa é que o público-alvo não precisa se limitar a funcionários da organização. Algumas universidades corporativas se dedicam a treinar e desenvolver pessoas da comunidade – buscando embutir nelas a cultura organizacional, podendo posteriormente ter mão de obra disponível para ser contratada –, e inclusive funcionários de outras organizações parceiras, garantindo que todas as pessoas que atuam na cadeia de suprimentos estejam preparadas para trabalhar segundo o padrão de qualidade desejado pela empresa. Workshops, palestras e oficinas estão entre opções utilizadas pelas empresas consideradas referência em gestão de recursos humanos para treinar fornecedores e empresas parceiras.

Além de ensinar e capacitar funcionários em conhecimentos e habilidades operacionais, as universidades corporativas também se dedicam a formar líderes. Este tipo de treinamento é mais complexo e requer em alguns casos apoio de instituições



de ensino com maior experiência e capacidade para transmissão do conhecimento. Em um nível ainda superior de complexidade, a universidade corporativa deve ser capaz de ensinar os seus executivos a pensarem de forma mais abstrata e a aumentar o seu nível de cultura. (CASTRO; EBOLI, 2013).

É importante que a universidade corporativa esteja focada em propiciar formas de os funcionários realizarem com maior eficácia a atividade fim da empresa. O foco na atividade fim e o alinhamento com as estratégias do negócio é fundamental.

A vantagem da universidade corporativa é justamente o fato dela não ser de fato uma "universidade". (CASTRO; EBOLI, 2013). Dessa forma, a universidade corporativa tem a liberdade de montar os cursos que desejar, com a duração que parecer apropriada, sobre o assunto que quiser.

É oportuno salientar que o foco da universidade corporativa é atender às atividades fim da organização, aumentando sua produtividade e sua competitividade. Até mesmo quando a organização oferece cursos abertos para a comunidade, ela o faz porque é uma estratégia que pode contribuir para o seu próprio sucesso. Como explicam Castro e Eboli (2013), a universidade corporativa não tem objetivo social.

Outra questão a ser desmistificada é que não existe monopólio do treinamento pelo fato de existir uma universidade corporativa instalada na empresa. A universidade corporativa não tem condições, nem deveria, de treinar todos os funcionários da empresa. Inclusive, a General Electric (GE) é um exemplo em que 80% do que se aprende é adquirido no local do trabalho por meio de supervisores, líderes, colegas de trabalho ou autodidatismo. (CASTRO; EBOLI, 2013). A função de treinamento também é de responsabilidade de todos os funcionários e não somente do departamento de recursos humanos.

Além disso, os currículos dos cursos ofertados pelas universidades corporativas estão vinculados a competências organizacionais e demandas dos cargos. As pessoas que participam dos treinamentos das universidades corporativas estão continuamente aprendendo sobre o que a organização precisa ter de competências e sobre o que efetivamente será utilizado pelo ocupante dos cargos de modo a trazer maior produtividade.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o estudo de caso de uma empresa que dedica grande esforço de treinamento e desenvolvimento de pessoal entre diversos públicos-alvo da própria organização e até mesmo de algumas pessoas da comunidade. Devido a essa justificativa, a escolha da empresa estudada foi não aleatória intencional.

Os dados foram coletados por meio da análise de planos de aula, apresentações em *PowerPoint*, bem como pela participação em reuniões com a equipe de recursos humanos e entrevistas com as pessoas que atuam em funções de liderança e de planejamento do setor de recursos humanos.

Após a coleta de dados, foram analisados especificamente os materiais que diziam respeito ao treinamento e desenvolvimento de pessoal, com foco nos modelos de treinamento utilizados pela universidade corporativa.



4. RESULTADOS OBTIDOS

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada consiste em uma rede de supermercados que possui 11 mil funcionários espalhados entre cerca de 45 lojas e alguns que atuam nas áreas administrativas e de suporte para a operação das atividades fim. A rede de supermercados comercializa alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza, utensílios domésticos, roupas e aparelhos eletrodomésticos e tem filiais geograficamente distribuídas entre vários municípios em dois estados brasileiros.

O setor de varejo supermercadista brasileiro conta com uma peculiaridade no tocante à gestão de recursos humanos, que é a necessidade de ter funcionários que trabalhem em escalas que demandam trabalho aos sábados e domingos, com folgas tiradas em algum dia no meio da semana. Outra questão é que muitos supermercados ficam abertos desde as 8 horas da manhã e fecham somente às 22 horas (à noite) demandando a existência de mais de 1 turno de trabalho de sua equipe de funcionários, alguns trabalhando no turno da manhã (abertura) enquanto outros trabalham no turno da noite (fechamento). Como resultado, a rotatividade de pessoal que trabalha nas lojas com uma escala tão diferenciada é elevada e as pessoas que já haviam se habituado com os conhecimentos, que haviam desenvolvido habilidades e alinhado seus comportamentos com os esperados pela empresa acabam se desligando ou sendo demitidas, e os novos funcionários devem ser novamente instruídos para exercerem seu trabalho com qualidade mínima aceitável.

Devido ao *turnover* elevado e à grande quantidade de funcionários que trabalham diretamente para a empresa, existe uma demanda para que as pessoas estejam constantemente treinadas.

Além do mais, no mundo de rápidas mudanças em que vivemos atualmente, mesmo em empresas que tenham baixo *turnover* os funcionários estão cada vez mais precisando manter-se atualizados, com seus conhecimentos, suas habilidades e seus comportamentos constantemente sendo aprimorados. Caso contrário, existe o risco de profissionais com cerca de 25 anos de carreira serem ultrapassados por jovens recém-formados ou que tenham bagagem mais atualizada das recentes metodologias e tecnologias.

4.2. A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A rede de supermercados pesquisada decidiu evoluir do conceito de departamento de treinamento e desenvolvimento para uma Universidade Corporativa, a partir de 2013, e desde então tem centralizado cursos e programas de treinamento para diversos públicos-alvo entre os funcionários da organização.

A estrutura organizacional da Universidade Corporativa possui nove "escolas" que foi a nomenclatura utilizada para cada divisão que atende a um público-alvo específico e a uma missão específica. São elas: escola operacional, da ambientação, da capacitação, técnico operacional, de talentos, da liderança, acadêmica, básica, e da diversidade.



A divisão operacional da universidade corporativa tem como público-alvo os funcionários da base da pirâmide, que é composta por pessoas que, em sua maioria, lidam com o atendimento ao cliente. Os treinamentos aplicados para este público são altamente padronizados, com apresentações em *PowerPoint* e roteiros das atividades definidos pela matriz. Alguns dos treinamentos foram gravados na forma de vídeo para serem passados como ensino a distância, por meio de televisão corporativa na sala de treinamento de cada loja. A abordagem desses treinamentos é bem tradicional e foca na transmissão de conteúdos para que a base os assimile e pratique. São realizadas algumas atividades em grupo, na sala de aula, para que os alunos possam contribuir para a construção do conhecimento, mas o tempo a elas dedicado é pequeno, se comparado com o tempo da aula expositiva por parte do instrutor. Alguns treinamentos comportamentais são ministrados por equipe de psicólogos e visam a adequar o comportamento dos alunos ao que se espera da empresa. Nesse ponto, são utilizadas abordagens mais comportamentalistas.

A divisão da ambientação tem como público-alvo os funcionários recém-contratados que receberão conhecimento mínimo necessário para "pegar o bonde andando". São ministrados conteúdos gerais como histórico da empresa, principais normas internas de comportamento, direitos e deveres, e alguns temas específicos como operação de caixa e manipulação de alimentos. Novamente, a abordagem tradicional prepondera para esses tipos de treinamentos e o aluno praticamente não tem papel na construção de conhecimento. Vários instrutores se revezam para expor seu conteúdo, na expectativa de que os ouvintes os estejam captando. São utilizados recursos como vídeos e apresentações de slides, como um complemento à fala dos instrutores.

A divisão da capacitação tem como função oferecer treinamentos mais técnicos, que são ministrados por instrutores externos da empresa, como por exemplo fornecedores que oferecem um treinamento para capacitar vendedores de eletroeletrônicos. Nesse caso, os treinamentos são bem diversificados, dependendo do perfil do instrutor externo. Prepondera ainda a abordagem tradicional, com alguns poucos treinamentos em que o aluno é estimulado a participar ativamente do processo pedagógico.

A divisão técnico operacional tem como público-alvo funcionários que pretendem se desenvolver para ter uma profissão técnica como açougueiro, padeiro e confeitoiro. Estes profissionais são difíceis de encontrar e recrutar prontos no mercado de trabalho, sendo atrativo investir na formação de profissionais "prata da casa". Esses treinamentos envolvem bastante interação e liberdade entre o instrutor e os alunos, sendo que aulas práticas são preponderantes e os participantes têm a oportunidade de literalmente "por a mão na massa". Dessa forma, ainda existe uma transmissão de conteúdo, mas devido ao formato mais aberto de treinamento, os alunos questionam e contribuem ativamente para a formação do conhecimento.

A divisão de talentos visa formar novos líderes, enquanto a divisão de liderança visa aperfeiçoar os funcionários que já ocupam posições de liderança para que reciclem o seu conhecimento e fiquem melhor ainda nessa tarefa tão complexa. Esses treinamentos podem ser, por um lado, técnicos, e por outro comportamentais. No desenvolvimento de líderes é obrigatório que os estudantes passem por um estágio em áreas que não são as de sua especialidade, para que eles tenham uma visão geral de como suas ações impactam em outras áreas. Os líderes devem desenvolver



projetos com o conteúdo que foi aprendido, de modo a sugerir melhorias e resolução de problemas atuais da empresa. Neste nível, as abordagens de ensino se aproximam mais das abordagens cognitivistas, empregando métodos de sala de aula invertida.

A divisão acadêmica visa oferecer curso superior de tecnólogo, com o apoio de uma instituição de ensino superior com a qual fez parceria. A divisão básica visa oferecer auxílio para os funcionários completarem o nível fundamental e médio de escolaridade. Nestes casos, os treinamentos não são realizados pela empresa e não se tem planos de aula.

Por fim, a divisão da diversidade visa desenvolver todos os funcionários no sentido de conscientizar para a inclusão de funcionários que não trabalham no mesmo ritmo de produtividade, mas que agregam contribuição para a empresa como, por exemplo, pessoas idosas, menores aprendizes e pessoas com deficiência. Os treinamentos aqui são de conscientização dos demais funcionários sobre a importância de incluir todos os funcionários de forma produtiva no trabalho. São muitas palestras e orientações expositivas com alguns debates breves. A abordagem comportamentalista é a mais empregada, visando moldar atitudes dos funcionários.

O ensino formal em sala de aula ainda prepondera, mas já existe uma pequena percentagem de cursos oferecidos a distância. Isso é importante devido à atuação da empresa em diversos municípios, em vários turnos de trabalho e com folgas em diferentes dias da semana. O ensino a distância foi classificado como possibilitando maior autonomia para que o estudante se dedique à sua formação no horário que puder, onde estiver.

Em entrevista com a responsável pelo setor de treinamentos, foi constatado que havia uma grande taxa de ausências dos funcionários nas sessões de treinamentos marcados. As pessoas se ausentavam por qualquer motivo, deixando o treinamento em última prioridade. O quadro de pessoal enxuto, a jornada de trabalho em 2 turnos trabalhando sábados e domingos, e o baixo nível de complexidade das tarefas exercidas pelos funcionários de nível operacional são algumas das justificativas apresentadas para se ausentar dos treinamentos.

Entretanto, até mesmo quando são oferecidos treinamentos para os funcionários de nível gerencial, que possuem maior flexibilidade de horário e exercem tarefas mais complexas, o nível de resistência à participação é elevado. A crença geral, tanto da média gerência, quanto dos funcionários operacionais é de que o treinamento não irá se converter em melhoria de resultados ou no atingimento das metas organizacionais.

Recentemente, houve uma maior dinamização dos treinamentos para deixá-los menos tradicionais e tentou-se vender a ideia de que a participação de todos é importante para melhorar o desempenho de suas funções e atingir resultados da empresa. Essa atividade, junto com a cobrança mais insistente da diretoria, resultou em um maior índice de participação nos treinamentos marcados.

5. DISCUSSÃO

Apesar de ter uma estrutura organizacional que se assemelha a de empresas no nível de “melhor empresa para trabalhar”, e inclusive utilizar meios de ensino a distância,



fazer parcerias com instituições de ensino superior e atender a públicos de fora da empresa, a empresa sofria com altos índices de evasão dos treinamentos e baixa crença de que o treinamento iria contribuir para a melhoria dos resultados. Isso pode acontecer devido ao fato de que a maior parte dos treinamentos segue uma abordagem preponderantemente tradicionalista e emocional, sem envolver os alunos no processo de construção do conhecimento e de aprendizado. Como a responsabilidade de ensinar se concentra no professor/ instrutor, os alunos só possuem duas alternativas: ou repetem de forma automática e alienada o conhecimento transmitido, ou ignoram e consideram o processo de treinamento como uma perda de tempo.

A abordagem tradicional tem a vantagem de ter um custo baixo, quando comparado com outras abordagens. Considerando que o tempo médio dos treinamentos é de cerca de uma hora por mês para cada funcionário de nível operacional, a rotina da empresa não é prejudicada pela ausência dos funcionários para uma rápida sessão de treinamento. Entretanto, os resultados em termos de qualidade podem estar aquém do esperado, visto que a percepção da equipe de recursos humanos é de que a conversão de treinamentos na rotina do trabalho é baixa. Um dos motivos pode ser o tempo dedicado para o aprendizado, e outro pode ser a metodologia de ensino empregada, que não deixa espaço para os empregados participarem da construção do conhecimento.

Outro ponto a se notar é que, de acordo com o nível hierárquico dos funcionários, a abordagem de treinamento é mais ou menos tradicionalista. Para os níveis de liderança, que envolvem gerentes de loja e gerentes regionais, as aulas possuem mais metodologias ativas, mesmo que ainda preservem uma considerável parcela tradicional e comportamentalista. Se assim não fosse, seria extremamente difícil convencer esse público-alvo a participar das sessões de treinamento, inclusive porque eles possuem poder e influência para se negar a participar dos treinamentos e até mesmo de cancelar futuros programas, caso estejam insatisfeitos. Pode-se concluir, portanto, que o público operacional, não tendo a mesma influência, acaba aceitando treinamentos mais tradicionais não por opção, mas por força da hierarquia.

É óbvio que o treinamento dos funcionários em nível operacional é dilema complicado de resolver. Treinar uma massa de mais de 9 mil pessoas espalhadas geograficamente em vários municípios e trabalhando em dois turnos, de segunda a domingo, requer um nível de padronização e certa perda de qualidade de ensino. O ideal seria motivar e estimular cada funcionário para que buscasse, de forma autodidata, o aperfeiçoamento contínuo com foco em conhecimentos, habilidades e comportamentos desejados pela empresa, pela profissão que cada um ocupa e pela carreira que deseja seguir. Isso requisitaria um nível de conscientização elevado difícil de negociar com cada grupo de interesse e uma maior autonomia (com responsabilidades) para cada funcionário.

Além disso, percebeu-se baixa adesão nos cursos de formação acadêmica de ensino superior e nos cursos de formação de lideranças. Neste caso, uma das justificativas apontadas era a de que não existia garantia de que a participação nos cursos fosse conduzir a uma promoção no futuro. Novamente, aponta-se para fatores motivacionais que possuem grande impacto para o aprendizado. Pode ser que a abordagem de



ensino seja a mais moderna que exista, mas se os participantes não acreditarem que o ensino irá trazer benefícios para sua vida pessoal e profissional, o conhecimento dificilmente será assimilado e aplicado no ambiente de trabalho.

Logo, conclui-se que, além de ter metodologias ativas em equilíbrio com as metodologias tradicionais de ensino, é importante levar em consideração os fatores motivacionais para o aprendizado e para a transferência, sejam eles dependentes de características psicológicas dos treinandos, que estão fora do controle da organização, ou dependentes de características situacionais da organização, que fazem parte da esfera de controle da organização como, por exemplo, apoio dos supervisores e pares, e perspectivas da carreira.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do artigo foi dito que alguns praticantes alegam que apenas 10% do valor investido em treinamentos é convertido para resultados. Se as organizações desejam realmente obter taxas de conversão de treinamento melhores que 10% do valor investido, é preciso mais que somente aumentar a complexidade dos treinamentos oferecidos.

Uma organização que tem universidade corporativa pode não ter taxa de conversão de treinamentos melhor que outras organizações que estejam sem. O fator fundamental, antes de enveredar na criação de uma universidade corporativa, é primeiro criar condições motivacionais favoráveis para que os treinamentos aconteçam e para que os conhecimentos, habilidades e atitudes sejam efetivamente transmitidos e assimilados.

O estudo aqui apresentado descreve uma situação específica ocorrida na empresa analisada à luz da teoria sobre conversão de treinamentos e de abordagens de ensino. Para que os resultados tenham maior capacidade explicativa dos fenômenos seria recomendável verificar a conversão de treinamentos em outras empresas que possuem educação corporativa e que atuam em segmentos dinâmicos como o varejo. Ou até mesmo comparar com outras empresas do segmento que não possuem educação corporativa e verificar se estas obtêm melhores taxas de conversão de treinamento, o que implicaria destacar que o mais importante para a conversão do treinamento é atender aos fatores motivacionais psicológicos e situacionais, para aprender e para transferir conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em suma, o treinamento é fundamental para gerar vantagem competitiva sustentável. É imprescindível para qualquer empresa em qualquer segmento. Porém, não basta treinar por treinar, como se fosse uma finalidade em si mesma. O treinamento precisa atender às necessidades de melhores resultados e maior produtividade do seu cliente interno, que é a empresa.



7. REFERÊNCIAS

- BALDWIN, T. T.; FORD, J. K. Transfer of training: a review and directions for future research. **Personnel Psychology**, v.41, n.1. p. 63-105, 1988.
- CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2013, v.53, n.4, p. 408-414.
- COLQUITT, J. A.; LEPINNE, J. A.; NOE, R. A. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of applied psychology**, v.85, n.5, p.678-707, 2000.
- FERNANDES, B.H. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FITZPATRICK, J. D. The strange case of the transfer of training estimate. **The Industrial Organization Psychologist**, v.39, n.2, p.18-19, 2001.
- FREITAS-DIAS, C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil. **FACES Journal Belo Horizonte**, Belo Horizonte, v.13, n.1, p.103-123, 2014.
- KNYPHAUSEN-AUFSEß, D.; SMUKALLA, M.; ABT, M. Towards a new training transfer portfolio: a review of the training-related studies in the last decade. **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung**, v.23, n.4, p.288-311, 2009.
- MIZUKAMI, M. G. N. **Ensino**: as abordagens do processo. São Paulo: EPU, 1996.

Submetido em: **11/01/2020**

Aceito em: **02/11/2020**