

A INFLUÊNCIA DE TREINAMENTOS OBRIGATÓRIOS NO ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO: COMPARATIVO ENTRE O MODELO LEGISLATIVO BRASILEIRO E PORTUGUÊS

Yasmim Pereira Speretta¹

Maria Angélica de Araújo Oliveira²

37

Resumo

As organizações se tornam cada vez mais competitivas no mundo atual, o qual apresenta um rápido fluxo de informações e mudanças. Nesse contexto, para garantir a sustentabilidade do negócio, os treinamentos se apresentam como importante mecanismo de desenvolvimento do profissional. Contudo, a motivação e engajamento dos colaboradores são fatores a serem observados pelos gestores, especialmente dentro da perspectiva de formações obrigatórias. O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre treinamento, motivação e engajamento dos colaboradores e comparar o modelo legislativo brasileiro e português dentro da temática de treinamentos obrigatórios. Assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva a partir do levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, através de um questionário com trabalhadores da Fatec Franca e entrevistas com gestores de empresas francanas. Os resultados obtidos demonstram que os colaboradores reconhecem a importância dos treinamentos, ainda que obrigatórios, e os gestores apontam que a motivação dos trabalhadores é afetada por conta da compulsoriedade, sendo que, a implementação de uma legislação que determine a obrigatoriedade, pode causar impactos positivos e negativos.

Palavras-chave: Engajamento. Gestão de pessoas. Leis. Motivação. Treinamento.

Abstract

Organizations are becoming increasingly competitive in today's world, which presents a rapid flow of information and constant changes. Thus, to ensure the sustainability of the business, training programs emerge as an important mechanism for professional development. However, motivation and employee engagement are factors that need to be observed by managers, especially within the perspective of mandatory training programs. The objective of this study is to analyze the relationship between training, motivation, and employee engagement, and to compare the Brazilian and Portuguese legislative models concerning mandatory training. A descriptive qualitative research was conducted, based on a bibliographic review and field research, through a questionnaire with employees from Fatec Franca and interviews with managers of companies in Franca. The results show that employees recognize the importance of training, even when it is mandatory, and managers indicate that employee motivation

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: yasmim.speretta@gmail.com.

² Docente em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: mangelaraujo@yahoo.com.br

is affected by the compulsory nature of such training with the implementation of legislation that mandates compliance may lead to both positive and negative impacts.

Keywords: *Engagement. Laws. Motivation. People management. Training.*

1 Introdução

A evolução tecnológica permite uma facilidade de acesso a novas informações, tornando o ambiente corporativo cada vez mais competitivo. Para que as organizações se destaquem e se tornem bem-sucedidas nesse cenário, é necessário acompanhar as mudanças do mercado e garantir que as pessoas que a constituem possuam as competências essenciais para atingir os objetivos organizacionais.

Apesar da necessidade de treinar e desenvolver talentos competentes para alcançar as metas da organização, ainda há resistência de trabalhadores e gestores quanto à validade de formações, especialmente as obrigatórias. Frente a este contexto, o objetivo desse estudo é examinar a percepção dos gestores e colaboradores sobre a implementação de programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) obrigatórios, quando formulados dentro dos moldes de formação contínua realizada em Portugal, inclusive se a obrigatoriedade das formações gera engajamento ou desmotivação.

Essa identificação possibilitará a formulação de ideias para a criação de programas de treinamentos eficazes por organizações brasileiras, gestores de Recursos Humanos e formuladores de políticas, uma vez que é analisado o modelo português de formação contínua. Esse estudo pode fornecer dados que demonstram se a obrigatoriedade de T&D tem potencial para contribuir com o engajamento e motivação dos trabalhadores brasileiros.

Para tal, a pesquisa será qualitativa, com caráter descritivo, por meio de pesquisa bibliográfica em artigos científicos e livros sobre a temática, além de pesquisa documental nas legislações vigentes acerca de formações obrigatórias no Brasil e em Portugal. Junto a isso, será realizada uma pesquisa de campo por meio de coleta de dados com a utilização de um formulário direcionado a alunos da Fatec Franca e entrevistas com gestores de organizações da cidade de Franca. O formulário será aplicado utilizando a ferramenta *Google Forms* e as entrevistas acontecerão presencialmente e por meio da ferramenta *WhatsApp*.

O estudo está organizado em três capítulos: o primeiro aborda o conceito e histórico de T&D, além das percepções sobre motivação e engajamento. O segundo compara as legislações brasileira e portuguesa sobre treinamentos obrigatórios. O terceiro apresenta os resultados da pesquisa de campo e as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

A educação é imprescindível para a sociedade humana, uma vez que não apenas divulga o conhecimento, mas também forma cidadãos conscientes e capazes de contribuir para o bem-estar da coletividade. Ao longo da história, é uma ferramenta importante para a promoção de transformações sociais, e o mesmo pode ocorrer dentro das organizações. As mudanças que ocorrem dentro dessas entidades são motores para mudanças de comportamento e novas perspectivas de gestão.

A chamada educação profissional pode ser dividida em três importantes componentes: a formação, a qual prepara o indivíduo para o exercício de uma profissão no mercado de trabalho; o desenvolvimento, que aperfeiçoa as características de uma pessoa de forma orientada para seu crescimento na organização e na carreira desejada; e o treinamento, em que prepara o colaborador para ocupar determinado cargo dentro da instituição. Todos esses formatos podem ser oferecidos pela própria organização aos seus trabalhadores (Chiavenato, 2009).

Dentro de uma perspectiva histórica, houve a denominada Era da Industrialização Clássica, que compreende aos anos de 1900 à 1950, que se caracterizou pela padronização de comportamento dos trabalhadores, em que decisões estratégicas eram tomadas por cargos mais altos. Dessa forma, os funcionários eram considerados recursos organizacionais e eram vistos como extensões das máquinas utilizadas para produção. Como o foco era a manutenção das tradições e valorização da experiência anteriormente adquirida, o ambiente era estacionado, previsível, com poucas mudanças e controle rígido e disciplinar sobre o trabalho, uma vez que as pessoas apenas forneciam mão de obra, sem necessidade de especialização (Chiavenato, 2020).

A partir dos anos 1950 até 1990, houve mudanças mais acentuadas, especialmente pelo fim da Segunda Guerra Mundial. Com isso, havia a necessidade

de acompanhar o mercado crescente e competitivo, e as organizações passaram a se reestruturar de forma a buscar inovações. Ainda assim, o foco estava no que acontecia no presente, fazendo com que as pessoas fossem recursos a serem administrados, ainda sem muita autonomia (Chiavenato, 2020).

As progressivas mudanças na perspectiva de educação corporativa podem ser observadas com o surgimento da primeira universidade corporativa, a Universidade Crotonville da General Electric, estabelecida em 1955. No início, esses centros de ensino tinham como propósito aperfeiçoar as habilidades dos empregados, e não os desenvolver como um todo, para que exercessem suas atividades com maestria e permitissem a organização ser cada vez mais competitiva (Prince e Beaver, 2001).

Após os anos 1990, com os avanços da tecnologia e mudanças rápidas, o mundo se tornou cada vez mais conectado e a informação mais fácil de ser alcançada. Com o aumento gradativo da competitividade entre as organizações, passou-se a valorizar ainda mais o conhecimento, o qual deveria ser utilizado de forma estratégica. Ao reconhecer os colaboradores como seres dotados de inteligência, capacidades, habilidades, desejos e objetivos, as organizações precisaram se ordenar para orientá-los, estimulá-los e mantê-los como capital intelectual, e não recursos organizacionais (Chiavenato, 2020).

Considerando a alta concorrência entre as organizações, os empregados quando são capacitados podem agregar valor à cadeia de trabalho, tornando-se uma vantagem competitiva. Para isso, é necessário que as competências de cada indivíduo sejam desenvolvidas de forma que sejam atreladas aos objetivos da própria organização (Silva, 2006).

Dentre as características do treinamento, está a especificidade de poder ser realizado em um curto espaço de tempo, com uma orientação mais técnica, fazendo com que tenha um objetivo pré-definido a ser alcançado, podendo ser o exercício imediato de uma tarefa, garantir oportunidades de crescimento pessoal ou alterar atitudes indesejadas para o ambiente de trabalho. Já o desenvolvimento é uma proposta a longo prazo, com instruções conceituais e genéricas. Outra diferença entre esses componentes é que o treinamento é direcionado para pessoas que não ocupam cargos de gerência, enquanto o desenvolvimento é voltado para gerentes (Chiavenato, 2009).

De acordo com Silva (2006), o sistema de treinamento pode ser identificado em três elementos: identificação de necessidades de treinamento, planejamento e avaliação, enquanto Chiavenato (2009) adiciona a execução como um item essencial. A identificação é observada dentro do nível organizacional, atestando se realmente é preciso treinar e se existe o suporte necessário, além do nível de tarefas, com a análise de conhecimentos, habilidade e atitudes dos envolvidos, e do nível pessoal, por meio do desempenho dos trabalhadores (Silva, 2006).

O planejamento do treinamento é a decisão estratégica de para quais colaboradores o programa será direcionado, como será executado, em quais áreas existe a necessidade de treinar, o local e período apropriados, quem será o responsável pelo ensino e qual o valor será investido. A execução considera a existência de aprendizes, sendo eles de qualquer nível hierárquico e que possuam a necessidade de aprender e/ou melhorar seus conhecimentos em determinada área, e instrutores, os quais também são pessoas de qualquer nível hierárquico e que possuem experiência ou especialização dentro da temática em que foi observada a necessidade de transmissão de conhecimento. Pessoas físicas ou jurídicas, externas à organização, também podem ser utilizados para execução de treinamentos. Dessa forma, a tarefa ou atividade desejada será ensinada e espera-se a incorporação no comportamento do aprendiz (Chiavenato, 2009).

Por fim, a avaliação serve para atestar se o programa de treinamento deve ser mantido, alterado ou rejeitado, observando se existe a relevância dessa ferramenta para atingir os objetivos estratégicos do negócio, se há um suporte gerencial, social e material, e se houve impacto no trabalho provocado pelo treinamento em si (Silva, 2006).

Segundo Magalhães (2013), para as organizações é interessante investir em treinamentos, uma vez que eles permitem uma vantagem competitiva no mercado. Ainda segundo Magalhães, para que se alcance a denominada “Excelência Competitiva”, é fundamental que se desenvolva a inteligência empresarial, que se baseia em 3 pilares: disposição para o conhecimento, caracterizada pelo comprometimento e engajamento de todos na organização em um processo contínuo de aprendizado; adoção de atitudes decisivas e orientadas para resultados; e capacidade de adaptação, o que garante flexibilidade frente às mudanças do mercado. Desta forma, os gestores entendem que, ao mesmo tempo que lidam com

seres humanos que possuem desejos e necessidades, também devem estar cientes de que estão lidando com recursos que levam ao sucesso da instituição.

Atualmente, um dos principais pontos de atenção das empresas está em aumentar a produtividade dos colaboradores que detêm conhecimento, e para alcançar essa finalidade é preciso traçar o alinhamento entre as partes, desenvolver potencialidade e avaliar os resultados, sendo isso possível apenas com uma forte e congruente cultura organizacional. Assim, o sucesso do negócio está extremamente ligado às oportunidades de aprendizado dos colaboradores e da possibilidade de seu desenvolvimento (Magalhães, 2013).

Na perspectiva dos colaboradores, programas de treinamento e desenvolvimento possibilitam novos pensamentos, aprendizados, feedbacks constantes e orientados para melhorias e estímulo da criatividade. É importante que os colaboradores se sintam estimulados a contribuir, e para isso, a instituição deve valorizar a participação, os resultados e objetivos alcançados. É um risco quando o trabalhador se sente desmotivado, sem desafios e não reconhecido devidamente, pois ele tende a levar seu conhecimento e competências para outro local (Orlickas, 2013).

Os colaboradores são clientes internos da empresa, e por isso devem receber investimentos e atenção às suas necessidades. A área responsável pelo T&D deve se ater a isso ao realizar avaliações de desempenho, no cuidado com o ambiente corporativo, nas ações para promover a qualidade de vida no trabalho e no planejamento de carreira. Para que existam bons resultados, é preciso que os objetivos dos colaboradores estejam atrelados aos objetivos organizacionais (Orlickas, 2013). Assim, da mesma forma que treinamento e desenvolvimento é um investimento por parte da organização, que dispõe recursos para impulsionar sua capacidade produtiva e competitiva no mercado, também é um investimento por parte dos colaboradores, do seu tempo e de sua capacidade de aprendizagem.

2.2 Motivação e engajamento nas organizações

Dentro da área de gestão de pessoas, existe a discussão sobre ser possível, ou não, motivar alguém ou se a motivação é algo inerente do indivíduo. De acordo com Bergamini (1997), o debate é acerca da necessidade das lideranças em aprender a motivar seus colaboradores, sendo uma força externa e que impulsiona o

comportamento motivado, ou se a motivação é garantida pela própria energia interna do trabalhador, independente da ação da gerência.

Considerando as obras de teóricos comportamentalistas, acredita-se que o comportamento humano pode ser motivado desde que exista algo ou alguém o impulsionando ou o retendo. Dessa forma, caso a força externa pare, o comportamento desejado também é cessado. Por conta disso, a motivação pode ser confundida com condicionamento, especialmente quando atrelada a uma recompensa. Com isso, as organizações tendem a oferecer premiações e benefícios na expectativa de motivar os funcionários, quando na realidade estão reforçando um comportamento, o qual pode elevar a produtividade por um curto período, mas que a médio e longo prazo não se sustenta sozinho (Bergamini, 1997).

Para que o investimento realizado a fim de motivar os colaboradores não seja perdido, a liderança deve se ater na manutenção da motivação, valorizando as forças motivacionais internas de cada um, e não punindo e recompensando com o objetivo de controlar o comportamento da equipe. Ainda que seja mais cômodo utilizar recompensas para garantir o bom desempenho, é frustrante perceber que tal prática só é aceita no início do processo. Assim, conclui-se que a motivação é algo característico da personalidade de cada um, sendo uma energia comportamental própria, geralmente apresentada por conta de uma necessidade interna, uma busca e desejo por satisfação, também sendo extremamente vinculada às emoções do indivíduo (Bergamini, 1997).

O engajamento está atrelado à noção de motivação, e segundo Shalfrooshan (2024), reflete um estado psicológico do funcionário perante a organização. Dentro desse estado, considera-se que o colaborador percebe um significado e propósito em seu trabalho, o que causa entusiasmo e energia para cumprir suas atividades, acompanhado pela imersão nas tarefas propostas e uma identificação ao nível emocional com a organização. As vantagens do engajamento para as instituições, em contrapartida, incluem a elevação da produtividade, aumento da receita, maior inovação e diminuição da rotatividade.

Dessa forma, quando os trabalhadores se sentem motivados, ou seja, possuem a energia interna motivacional para exercer seu trabalho, e se sentem engajados no que fazem, ao apresentarem uma ligação emocional e alinhamento com a proposta da organização, os resultados tendem a ser benéficos para o negócio.

Dentro do panorama de treinamento, Lacerda e Abbad (2003) definem que a etapa da avaliação é composta por três níveis: reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho, comportamento ou transferência. A reação indica a satisfação com o que foi ensinado e qual é a percepção do treinado sobre a utilidade do que aprendeu. Junto a isso, as autoras defendem que as características individuais daqueles que são treinados são importantes variáveis para o resultado do treinamento em si, sendo consideradas as motivações para aprender e para repassar o conhecimento. Sendo assim:

Motivação para Treinar ou Motivação para Aprender pode ser definida como direção, esforço, intensidade e persistência com que os treinandos se engajam nas atividades orientadas para aprendizagem antes, durante e depois do treinamento. Há ainda outro estado afetivo presente ao final do treinamento que merece atenção: a extensão na qual os indivíduos estão motivados para aplicar o conteúdo que aprenderam. O objetivo principal de muitos cursos é aumentar a disposição do participante para usar, no trabalho, o material visto no programa, o que é denominado Motivação para Transferir (Lacerda e Abbad, 2003, p. 82).

Portanto, a motivação deve ser um fator a ser considerado ao planejar um treinamento para uma equipe de colaboradores, uma vez que a aprendizagem será possível se existir um engajamento na proposta de ensino e se for percebido um propósito na aprendizagem por parte dos treinados.

3 Análise comparativa entre as Legislações Brasileira e Portuguesa sobre treinamentos obrigatórios

A legislação do Brasil não aborda a questão de treinamentos obrigatórios de forma geral. O Decreto-lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943 determina no artigo 157, em seu segundo inciso que as empresas possuem a responsabilidade de “instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais” (Brasil, 1943). Contudo, isso ainda não demonstra uma formalização de treinamentos sobre a temática de segurança e saúde no trabalho.

Existem também as Normas Regulatórias (NRs), as quais objetivam a prevenção de doenças e acidentes no ambiente de trabalho, por meio da

conscientização dos trabalhadores e da minimização dos riscos. São 37 Normas Regulamentadoras em vigência, sendo que três delas são exigidas de todas as empresas, inclusive o treinamento sobre suas temáticas (Martins, 2023).

A primeira delas, a NR 1, trata dos riscos no local de trabalho e as formas que podem proteger os funcionários. Já a NR 5 trata da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, a qual fortalece essa mobilização dentro de empresas em casos de contingente que ultrapassa vinte trabalhadores. Por fim, existe a NR 7, que aborda treinamentos de primeiros socorros. As demais Normas são voltadas para organizações com atividades específicas (Martins, 2023).

Em comparação, dentro da legislação portuguesa percebe-se uma preocupação mais definida a respeito dos treinamentos oferecidos aos funcionários das empresas. A nomenclatura adotada por Portugal é “formação contínua”, a qual, segundo a Lei nº 7 de 12 de fevereiro de 2009 determina no artigo 130, os objetivos principais dessa prática, sendo eles de obrigação do empregador:

- a) Promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista melhorar a sua empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa;
- b) Assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação, mediante ações desenvolvidas na empresa ou a concessão de tempo para frequência de formação por iniciativa do trabalhador;
- c) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e, relativamente a estes, assegurar o direito à informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- d) Reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador (Portugal, 2009, n.p).

Algumas regras devem ser obedecidas nesse contexto, sendo elas: fornecer, uma vez que é direito do trabalhador, no mínimo quarenta horas de formação por ano ou por um número proporcional de horas à vigência do contrato de trabalho quando forem com prazos determinados, sendo essa formação realizada pela própria empresa ou por uma organização competente, com certificação; anualmente, no mínimo 10% dos funcionários da organização devem receber esse tipo de instrução; os períodos que o colaborador estiver realizando o curso, as avaliações e a validação de competências devem ser contabilizados; além disso, é possível que a empresa adiante ou atrase a formação em até dois anos (Portugal, 2009, n.p).

Se a formação obrigatória não for realizada dentro do período proposto pela lei, é possível que o funcionário realize os cursos de forma voluntária, uma vez que as

horas se tornam um crédito perante a organização, sendo contabilizada tempo de trabalho e com compensações, desde que devidamente comunicado. Com a cessação do contrato do colaborador, este tem direito a compensações pelas formações não realizadas ou o crédito de horas (Portugal, 2009, n.p).

Vale ressaltar que os temas que devem ser abordados na formação contínua são relacionados à profissão do colaborador, definida em acordo entre as partes ou pela própria organização. Na falta desta, as possibilidades são de cursos de Tecnologias de Informação e Comunicação, Saúde e Segurança no Trabalho e idiomas. No caso de a empresa não promover essa formação, não cumprir o número mínimo de trabalhadores anuais a terem os cursos, não garantir o direito ao treinamento aos funcionários e não tratar de temas voltados para as atuações dos profissionais, cometerá uma infração grave, com consequências desde multas até sanções (Portugal, 2009, n.p).

A lei portuguesa define também a entrega de um documento chamado Relatório Único (RU) como obrigação anual da organização, sendo as datas previstas de entrega entre 16 de março e 15 de abril do ano seguinte ao que é relatado (Portugal, 2010) e a abrangência dessa declaração é para os colaboradores regidos pelo Código de Trabalho. Dessa forma, o arquivo é dividido em seis anexos, com a identificação da organização e dados financeiros relevantes informados inicialmente: o quadro de pessoal; entradas e saídas de funcionários na entidade; as formações contínuas oferecidas; atividades realizadas em termos de Saúde e Segurança no Trabalho; greves realizadas e prestadores de serviço da organização. O documento deve ser enviado digitalmente, no link disponibilizado para tal função (Gabinete de Estratégia e Planeamento, s.d).

O anexo de Relatório Anual da Formação Contínua, também chamado de Anexo C, possui os seguintes campos para preenchimento: os números de identificação da organização, a declaração se houveram colaboradores trabalhando no ano de referência, qual é a atividade econômica da empresa, a identificação dos funcionários que realizaram a formação contínua naquele ano, o período e duração, qual foi a área de formação realizada, qual a modalidade, se foi por iniciativa do próprio trabalhador ou da organização, qual foi a entidade responsável pelo ensino e qual o tipo de certificado e nível de qualificação (Portugal, 2010).

Dessa forma, percebe-se uma clara diferença entre a legislação brasileira e a portuguesa sobre a temática de treinamentos obrigatórios. Enquanto em Portugal é definida a responsabilidade dos empregadores de treinar e formar seus colaboradores dentro de suas áreas de atuação ou sobre temas de interesse para o desenvolvimento de suas atividades, no Brasil não existe essa preocupação embasada em lei. Assim, a iniciativa de desenvolver os funcionários formalmente é voluntária de cada organização.

4 Pesquisa de campo

Uma vez que este estudo busca analisar a percepção de gestores e colaboradores sobre a implementação de programas obrigatórios de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), nos moldes da formação contínua em Portugal, investigando se a obrigatoriedade promove engajamento ou causa desmotivação nos participantes, foi realizada uma pesquisa de campo composta por duas etapas principais de coleta de dados: aplicação de questionário com alunos da Fatec Franca, no estado de São Paulo, que estão em atividade no mercado de trabalho e realização de entrevistas com gestores de organizações da cidade de Franca, interior de São Paulo.

A primeira etapa consistiu na aplicação de um questionário estruturado, via *Google Forms*, e distribuído de forma presencial e virtual entre os alunos da instituição, buscando levantar a opinião dos colaboradores sobre sua percepção em relação a treinamentos obrigatórios. Ao todo, foram obtidas 40 respostas válidas. O questionário continha perguntas fechadas, organizadas em blocos: três gerais, cinco direcionadas a quem respondeu “sim” sobre participação em treinamentos obrigatórios e quatro para quem respondeu “não”.

A primeira pergunta generalista aborda o cargo atual do respondente. A maioria (40%) possui ocupação administrativa, seguida de uma posição operacional (37,5%) e de liderança (15%). Também foram selecionados: cargo educacional, babá e proprietário de empresa, cada um deles com um respondente. Em relação ao tempo na organização, a maior parte trabalha entre um e três anos (32,5%); seguida de funcionários há mais de três anos (30%); menos de seis meses (20%) na empresa e

os que estão entre seis meses e um ano na instituição (17,5%). Assim, percebe-se uma variedade entre as ocupações e tempo de empresa entre os participantes.

A pergunta seguinte questiona se o colaborador já participou de treinamentos obrigatórios na empresa em que trabalha. A maioria, correspondente a 65% do total, informou que já participou; enquanto 35% não participou. Assim, dependendo da alternativa escolhida, o respondente é direcionado para diferentes áreas.

Aqueles que receberam treinamentos obrigatórios foram questionados se os consideram relevantes para a função. Grande parcela definiu que é relevante (65,4%); seguido daqueles que sinalizam que é extremamente relevante (23,1%); e três dos 26 funcionários dessa subseção avaliam que são pouco relevantes (11,5%). Junto a isso, 69,2% dos participantes definem que essa formação contribui para seu desenvolvimento profissional; acompanhado daqueles que consideram que contribui de forma moderada (26,9%); enquanto um funcionário afirma que contribui pouco.

Em sequência, pergunta-se sobre a motivação em relação aos treinamentos obrigatórios. Percebe-se nessa questão uma motivação moderada, com 61,5% de colaboradores; seguida daqueles que se sentem muito motivados (26,9%); 7,7% pouco motivados e 3,8% nada motivado. Tal posicionamento impacta a efetividade dos treinamentos, devendo a organização buscar meios para engajar o colaborador, sendo que o engajamento, segundo Shalfrooshan (2024), está atrelado a noção de motivação de cada indivíduo, aumentando assim o desafio da organização.

Ainda que as respostas sejam diversas, nota-se que, por mais que considerem essa formação importante para sua carreira, poucos se sentem realmente motivados com esse formato. Isso é observado quando questionados se os treinamentos fossem opcionais, mais da metade dos respondentes, afirma que participaria dependendo do conteúdo apresentado; ao passo que 30,8% dos participantes afirmam que com certeza realizariam e os demais (7,7% e 3,8%) “provavelmente não” e “definitivamente não”, respectivamente. A condição em participar de um treinamento a depender do conteúdo apresentado pode estar relacionada a aplicabilidade prática do que será aprendido, o que é denominado por Lacerda e Abbad (2003), como “Motivação para transferir”.

Quando o colaborador percebe que o conteúdo pode ser efetivamente aplicado no trabalho, a sua percepção sobre a utilidade do treinamento tende a ser alterando, gerando motivação e conseqüente engajamento. Além disso, conforme apontado por

Chiavenato (2020), cabe à organização oferecer condições que estimulem a motivação dos colaboradores, considerando-os como o capital intelectual que são e não como recursos organizacionais.

Por fim, foram apresentados diferentes temas, os quais estão presentes no modelo português de formação contínua, para averiguar quais seriam mais atrativos para os respondentes, com a possibilidade de escolher mais de uma alternativa. Assim, os treinamentos voltados para a área de atuação foram os mais votados (88,5%); seguidos de capacitações sobre Tecnologia da Informação e Comunicação (38,5%); Saúde e Segurança no trabalho (15,4%) e cursos de idiomas (11,5%).

Aqueles que foram direcionados para a subseção que não realizam treinamentos obrigatórios responderam se a realização destes seriam relevantes para as funções desempenhadas. A maioria (64,3% e 28,6%) sinalizou que seriam “extremamente relevantes” ou “relevantes”, respectivamente sendo que apenas um respondente sinalizou como “pouco relevantes”. Assim, dentro dessa perspectiva, 71,4% dos 14 participantes dessa categoria indicaram que essa formação poderia contribuir muito com seu desenvolvimento profissional, enquanto 21,4% entendem que podem contribuir de forma moderada e 7,1% que podem contribuir pouco.

Além disso, ao serem questionados se a empresa que trabalham atualmente ou a última que atuaram valorizam a realização de treinamentos para o desenvolvimento dos funcionários, as respostas foram mistas, com 35,7% indicando que se preocupam, mas de forma moderada, enquanto as demais alternativas tiveram 21,4% cada: “sim, muito”; “pouco” e “não contribuiriam”. Sendo assim, quanto as temáticas de interesse caso as formações fossem oferecidas, também com a possibilidade de escolher mais de uma alternativa, as principais foram relacionadas à área de atuação (71,4%); Tecnologia da Informação e Comunicação (50%); curso de idiomas (42,9%) e Saúde e Segurança no trabalho (35,7%).

A segunda etapa envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas com gestores de empresas de Franca, conduzidas presencialmente ou via aplicativo *WhatsApp*. Os roteiros das entrevistas abordaram a política interna de treinamentos, critérios de obrigatoriedade, percepção sobre o impacto nos colaboradores e comparação com modelos de formação contínua observados em Portugal.

Foram entrevistados seis líderes de organizações privadas da cidade de Franca, os quais representam diferentes áreas do mercado como comércio, indústria e serviços. A liderança da empresa “M” refere-se a uma ótica; a de “F” de uma fábrica de calçados; a de “B” uma seguradora; a de “P” postos de combustível; e “C” uma empresa de desenvolvimento de software e gestão de infraestrutura em nuvem. Vale ressaltar que dois responsáveis da empresa “C” foram entrevistados.

Inicialmente, foi verificado se as empresas ofereciam treinamentos obrigatórios aos colaboradores. Sendo assim, os gestores das empresas “C” e “F” responderam que não possuem esse tipo de capacitação na organização, sendo que a “C” os realiza caso apareça alguma necessidade em determinada área e/ou para aprimorar os conhecimentos. Os demais realizam formações em diferentes temáticas: a “M” oferece sobre conduta e ética com clientes internos e externos; a “P” realiza o curso de brigada de incêndio, por trabalharem em uma área de risco; e a “B” fornece para as diferentes frentes de atuação, abordando meio ambiente, sustentabilidade, código de ética e segurança da informação. Além disso, as entidades “P” e “B” também disponibilizam os considerados voluntários, como abordagem e atendimento ao cliente; e “de prateleira”, que são oferecidos aos colaboradores de forma não obrigatória, com uma diversidade de temas, desde programas a idiomas, respectivamente.

Os líderes também foram questionados quanto à comunicação da necessidade dessas capacitações. Os gestores da organização “C” são informados conforme a demanda por meio de chats internos, e-mails, grupos e pela diretoria. Já o da empresa “F” é orientado por um escritório de contabilidade. Os das instituições “P” e “B” possuem um planejamento cujo objetivo é a realização das capacitações. Assim, a “P” organiza o curso anualmente a partir do mês de junho e a “B” recebe comunicações através dos Recursos Humanos sobre as metas de treinamento. Além disso, a área de monitoria de qualidade informa as necessidades apresentadas, sendo os colaboradores avaliados até por inteligência artificial. Os funcionários também possuem a liberdade de apresentar suas dúvidas à área de apoio de qualidade, a qual avalia a necessidade de treinamentos.

Quanto ao conhecimento dos objetivos estratégicos dessas capacitações, a liderança da “M” indica que tem ciência pois ela mesma alinha as metas com o time; a de “B” acredita que os gestores dos departamentos compreendem bem os objetivos, mas certas áreas de colaboradores não; a de “P” entende que trabalha com produtos

perigosos, então em casos de acidentes ou contratemplos, é preciso ter conhecimento de como manusear os materiais de segurança ou prestar primeiro socorros. Os gestores da “C” divergem, sendo que um respondeu que não possui o conhecimento dos objetivos e o outro sim, pois estão conectados com o valor entregue pelo treinamento. O planejamento de cada treinamento, deve considerar as competências a serem desenvolvidas no colaborador, além de estar atrelado aos objetivos da organização, conforme apontado por Silva (2006).

O acompanhamento da participação e do desempenho dos colaboradores não são tão presentes. O líder de “M” respondeu que é realizado presencialmente e com dinâmicas de respostas sobre os temas abordados. Já o de “C” afirma que fazem uma coleta de feedback informal do participante. A avaliação de impacto ou efetividade geralmente são realizadas informalmente, durante o dia a dia dos colaboradores e verificação por parte das lideranças. A organização “B” realiza avaliações finais, com quizzes e desafios, e caso necessário, os cursos são refeitos. A “P” aplica provas avaliativas e emissão de certificado. A ausência de acompanhamento e a desconsideração da percepção dos colaboradores quanto ao treinamento aplicado podem estimular a desmotivação, o que para Orlickas (2013) representa um risco à organização, pois o colaborador, ao não se sentir reconhecido, tende a sair e levar o seu conhecimento para outro local.

Em termos de receptividade, todos afirmam que os colaboradores não apresentam resistência às capacitações. A liderança de “B” aponta que, por existirem penalidades caso não realizados, os treinamentos obrigatórios possuem maior adesão, enquanto os voluntários possuem menor, mas dão bons resultados e são para as pessoas que realmente querem se desenvolver. O de “C” indica que a receptividade está ligada diretamente a melhoria no conhecimento e performance direta do trabalhador. Além disso, o gestor de “P” coloca que é um curso caro oferecido pela empresa e serve como diferencial no currículo do colaborador, o qual vê a importância para o seu desenvolvimento.

Ao questionar se a obrigatoriedade afeta a motivação e o engajamento dos participantes, a maioria defende que sim. Os responsáveis por “C” sustentam que o que é obrigatório é feito sem “carinho”, sendo “gatilhado” no receptor um movimento de “só concluir”, onde o conteúdo acaba não sendo absorvido, bem como quando o assunto não é de interesse do participante. A liderança de “F” compartilha da opinião

de que seres humanos geralmente não gostam de imposições, enquanto a de “M” aponta que se treinamentos forem muito constantes e sempre com os mesmos teores, realmente não produzirão engajamento e nem motivação.

Na organização “B”, é perceptível uma diferença de receptividade entre as gerações: a geração mais nova não gosta de nada imposto e realizam por obrigação, sem engajamento. Já as gerações mais velhas são mais auto engajadas e percebem a importância do treinamento. O único gestor que indicou que não existe reflexo negativo na obrigatoriedade é o de “P”, em que percebe o engajamento do pessoal.

Em relação ao tempo despendido para a realização dos treinamentos, a maioria concorda que é um investimento produtivo. A liderança de “B” indica que existe um orçamento pré-determinado a ser direcionado para essa questão e existe uma preocupação da empresa para o desenvolvimento dos colaboradores. Enquanto “B” realiza as capacitações dentro da carga horária dos funcionários, “M” os oferece antes da abertura da empresa. O gestor de “C” ainda ressalta que se o valor entregue for nítido, é um investimento produtivo, do contrário, é um dinheiro desperdiçado no custo do treinamento mais o tempo gasto durante ele. Já a outra liderança da mesma organização não acredita ser um investimento produtivo, pois prefere a ideia de treinamentos direcionados às reais necessidades evolutivas do colaborador. Por fim, o líder de “P” aponta que é a garantia de uma equipe treinada e preparada e é preciso investir em conhecimento, o que faz toda a diferença.

Foram questionados também as sugestões desses gestores sobre temas a serem ofertados como formação interessantes para o sucesso do negócio em que atuam. A liderança de “M” indicou venda, abordagem, soluções para o cliente final e pós-vendas, uma vez que é uma empresa comercial. Os gestores de “C” responderam que seriam pertinentes sobre comunicação social, língua portuguesa, redação, gestão de tempo, boas práticas em equipe, proatividade e formas de comunicação. Já o de “F” apontou primeiros socorros e importância do uso dos equipamentos de proteção individuais (EPIs), enquanto o de “P” acredita ser necessário uma capacitação de convivência em equipe.

A responsável por “B” demonstrou uma preocupação com as diferentes gerações presentes na empresa e que cada uma delas apresenta necessidades diferentes. Para a geração mais nova, denominada geração Z ou até mesmo a Alfa, seria interessante cursos de informática básica, enquanto para os mais velhos seria

algo relacionado às soft skills. Junto a isso, ressalta a importância de uma formação sobre autorresponsabilidade para as lideranças da organização.

Para concluir a entrevista, ao levantar a hipótese da existência de uma lei no Brasil que determinasse a obrigatoriedade de treinamentos nas empresas, houve opiniões diversas. A liderança da empresa “M” acredita que teria um impacto negativo, pois tudo que é imposto não tem uma importante eficácia e tampouco seria eficiente. Um dos gestores de “C” compartilha da opinião de ser negativa, pois não haveria um tema padrão que fosse efetivo para todas as empresas e pessoas, e ainda correm o risco de não serem efetivos.

Já aqueles que apontam que teriam impactos positivos para a organização e seus colaboradores apresentam suas perspectivas: o de “P” defende que para efetuar esses cursos, é preciso toda uma dinâmica e a maioria das empresas não querem gastar tempo e dinheiro com isso, pois demanda o fechamento de alguns setores, além da falta de interesse por parte dos trabalhadores. Ao ser obrigatório, a organização tem que se adaptar e treinar seus funcionários. Já o de “F” demonstra uma preocupação pois as empresas já arcam com custos de impostos altíssimos, com retorno quase zero, e por isso esse tipo de treinamento deveria ser gratuito e feito por empresas conveniadas com o governo.

Ademais, a gestora de “B” defende que as grandes empresas não precisam de uma legislação que as obrigue a fornecer treinamentos, pois elas já os fazem. Essa mudança afetaria as pequenas empresas que possuem um quadro de colaboradores que não veem relevância no seu próprio desenvolvimento, e, portanto, não se preocupam em treiná-los. Assim, a legislação teria uma função mais social, mas seria difícil de ser implementada. Por fim, o responsável por “C” acredita que, mesmo sem interesse no tema, o funcionário tende a extrair algo positivo do treinamento, desde que ele se aplique à sua rotina e à da empresa.

Com base nos dados coletados tanto por meio dos questionários aplicados aos alunos da Fatec Franca quanto nas entrevistas realizadas com gestores de organizações da cidade, é possível identificar pontos de convergência e divergência. Do ponto de vista dos trabalhadores, ainda que a maioria reconheça a relevância das formações obrigatórias para o desenvolvimento profissional, os níveis de motivação não acompanham essa percepção positiva, predominando uma motivação apenas moderada.

Esse distanciamento também é refletido nos relatos dos gestores, que apontam a obrigatoriedade como fator que pode gerar resistência e baixo engajamento. Como o engajamento está ligado a motivação dos próprios colaboradores, a adoção de uma legislação nos moldes de Portugal para a realidade brasileira pode em vez de promover o desenvolvimento profissional e a melhoria do desempenho, ser percebida como uma imposição descontextualizada.

Considerações finais

Este estudo analisou o conceito de treinamento, desde o seu histórico até as noções atuais de como ele impacta as organizações. Ademais, também foi levantado a noção de motivação e engajamento por parte dos colaboradores e sua relação com as capacitações. O levantamento bibliográfico e documental, aliados aos resultados obtidos com a aplicação dos questionários e às entrevistas realizadas promoveram o alcance dos objetivos do estudo. Nota-se que para as empresas se destacarem e se manterem competitivas no mercado, é preciso investir nos colaboradores, os quais são detentores de conhecimento essencial para o sucesso do negócio.

O trabalho encontrou limitações, pois o questionário para trabalhadores foi realizado no âmbito da Fatec Franca, o que restringiu a variabilidade de perfis e as lideranças entrevistadas são de empresas privadas da cidade de Franca.

A maioria dos colaboradores está familiarizada com treinamentos dentro das organizações em que atuam, percebem que esse tipo de capacitação é relevante e contribuem para seu desenvolvimento profissional. Entretanto, é notável que a motivação é afetada quando são formações mandatórias e que, se fossem voluntárias, participariam apenas se fossem conteúdos de seu interesse. Já os trabalhadores que não possuem treinamentos obrigatórios também acreditam que seriam relevantes para seu melhor desempenho na função que exercem e no desenvolvimento da carreira. Nessa perspectiva, nota-se que a motivação parte de uma vontade individual, em que as organizações encontram barreiras para estimular os colaboradores.

Ainda que os trabalhadores apresentem receptividade aos treinamentos, eles não demonstram forte motivação, especialmente por conta da obrigatoriedade. Isso pode ser sintoma de um condicionamento por parte da empresa, onde são estabelecidas penalidades e metas a serem alcançadas por meio do treinamento, e

não uma vontade individual de se capacitar. Isso é notável em empresas que oferecem cursos voluntários, mas que possuem baixa adesão.

Já do ponto de vista dos gestores, existem falhas na comunicação acerca dos objetivos estratégicos de cada treinamento, para que cada um possa comunicar da melhor forma para suas equipes. O engajamento está fortemente ligado ao senso de propósito, e por isso toda a população da empresa precisa compreender as necessidades da organização em que atuam.

A hipótese de uma legislação brasileira nos moldes da portuguesa sobre a temática traz reflexões acerca da forma que treinamentos são oferecidos no Brasil e como as lideranças os interpretam como potencialidade. Os gestores entrevistados apresentaram opiniões mistas, contudo as grandes empresas já incluem em suas metas e estrutura organizacional esse tipo de capacitação sem a exigência legal, inclusive pelo uso de Universidades Corporativas. O desafio é convencer os trabalhadores da importância dessas formações, de forma que a iniciativa também seja deles, e não imposto pela instituição ou por leis.

As temáticas ofertadas através da formação contínua também se apresentaram convidativas aos respondentes, especialmente aquelas relacionadas à suas áreas de atuação. Isso demonstra um desejo de aperfeiçoar os conhecimentos dentro da função, mas não garante que estarão motivados e engajados caso sejam ofertados de forma obrigatória.

Diante disso, para que formuladores de políticas considerem esse modelo, é necessária uma abordagem baseada em evidências e que desenvolvam estratégias eficazes e sustentáveis para as organizações de diferentes tamanhos e áreas de atuação. A adoção de um modelo de treinamento obrigatório no Brasil pode trazer benefícios para os colaboradores, desde que os parâmetros sejam corretamente definidos, a partir de um diálogo entre as partes envolvidas.

Para pesquisas futuras, é recomendável uma amostragem mais ampla, para compreender de forma mais precisa qual é a percepção por parte dos colaboradores acerca dos treinamentos obrigatórios e como entendem a relação entre eles e sua motivação e engajamento nas organizações em que atuam. Também é interessante aumentar a amostra de gestores, de forma que mais setores do mercado de trabalho sejam abrangidos e com mais diversidade em termos de posição hierárquica. Além disso, recomenda-se que futuras investigações considerem as estratégias adotadas

pelas empresas para promover maior engajamento dos colaboradores em programas de capacitação obrigatória. Estudos de caso são importantes ferramentas que podem contribuir para melhor compreensão sobre como tais iniciativas são percebidas pelos funcionários e qual é o impacto efetivo no desenvolvimento profissional, permitindo identificar boas práticas e desafios recorrentes.

Referências

- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 69-93.
- BRASIL. **Lei n. 5452, de 01 de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, RJ: Diário Oficial da União, 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barneri: Manole, 2009.
- GABINETE DE ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO. **Perguntas Frequentes**. S.d. Disponível em: <https://download.gep.mtss.gov.pt/SGURI/downloads/Perguntas_frequentes.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2025.
- LACERDA, Érika R. M.; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77–96, 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/KxWtphwCn6VshWLqQjp8DSN>>. Acesso em: 07 abr. 2025.
- MAGALHÃES, Marcos F. T&D e a Excelência Competitiva. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Gestão e Estratégias. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2013. p. 74-87.
- MARTINS, Rômulo. Treinamento NR: o que é qual a importância das normas regulamentadoras. **Gupy**. 2023. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/treinamento-nr>>. Acesso em: 29 mar. 2025.
- ORLICKAS, Elizenda. T&D e a consultoria interna de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Gestão e Estratégias. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2013. p. 280-290.

PORTUGAL. **Lei n. 7, de 12 de fevereiro de 2009.** Aprova a revisão do Código do Trabalho. Diário da República, 2009. Disponível em: <<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>>. Acesso em: 10 mar. 2025.

PORTUGAL. **Portaria n. 55, de 21 de janeiro de 2010.** Regula o conteúdo do relatório anual referente à informação sobre a actividade social da empresa e o prazo da sua apresentação, por parte do empregador, ao serviço com competência inspectiva do ministério responsável pela área laboral. Diário da República, 2010. Disponível em: <<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/55-2010-616793>>. Acesso em: 26 mar. 2025.

PRINCE, Christopher; BEAVER, Graham. Facilitating organizational change: the role and development of the corporate university. **Strategic Change**, 10(4), p. 189–199, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/jsc.541>>. Acesso em: 19 mar. 2025.

SILVA, Maria E. da. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 91–110, jul. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/mDhLrNBKLL58bQjHswz3rgM/#>>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SHALFROOSHAN, Ali. What is employee engagement? **Talogy**. 2024. Disponível em: <<https://talogy.com/en/blog/employee-engagement-is-dead-long-live-employee-engagement/>>. Acesso em: 06 abr. 2025.