

Fatec
Americana
Ministro Ralph Biasi



**Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

Rafael Barboza Teixeira

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

**Americana, SP
2021**

**Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

RAFAEL BARBOZA TEIXEIRA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

Projeto, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação do Professor Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área Temática: Gestão de Pessoas

RAFAEL BARBOZA TEIXEIRA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Americana, dezembro de 2021.

Banca Examinadora:

Carlos Augusto Amaral Moreira
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana

Marcelo Cândido de Azevedo
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana

Ricardo Bertoni Pompeu
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana

RESUMO

O processo de treinamento e desenvolvimento nas pequenas e médias empresas costumam ser tratados de diversas maneiras, cada uma direciona seus enfoques de acordo com suas necessidades. Ao contrário do que muitos empresários pensam, um processo de T&D não é tão simples de ser implementado, ações sistemáticas são necessárias para garantir que os resultados esperados sejam atendidos, estas ações podem se mutar de acordo com o ambiente da organização, com o intuito de suprir as demandas peculiares de cada uma, porém, devem ser pautadas seguindo as premissas já comprovadas pelos meios literais para que todo o processo seja organizado e credibilizado, desta forma, tudo o andamento será analisado e posteriormente otimizado para cada organização. Portanto, este trabalho irá apresentar de forma descritiva, a forma com que as PME's lidam com um processo de T&D e realizar um paralelo com o que é recomendado na literatura da área. Também foi feita uma análise com base nas respostas indicadas pelas PME's na pesquisa, que deixou claro a informalidade com que este processo é tratado nestas empresas, além do puro enfoque nos resultados a serem atingidos e não nos fundamentos adotados.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento. Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The training and development process in small and medium-sized companies is usually handled in different ways, each one directing its approaches according to its needs. Contrary to what many entrepreneurs think, a T&D process is not so simple to be implemented, systematic actions are necessary to ensure that the expected results are met, these actions can change according to the organization's environment, in order to meeting the peculiar demands of each one, however, must be guided by following the premises already proven by literal means so that the entire process is organized and credible, in this way, everything in progress will be analyzed and later optimized for each organization. Therefore, this work will present, in a descriptive way, the way in which SME's deal with a T&D process and make a parallel with what is recommended in the literature in the area. An analysis was also carried out based on the responses indicated by the SMEs in the survey, which made clear the informality with which this process is handled in these companies, in addition to the pure focus on the results to be achieved and not on the fundamentals adopted.

Keywords: Training and Development. Small and medium companies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas de Treinamento.....	20
Figura 2 - Planejamento T&D	23
Figura 3 - Avaliação	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definição PMEs.....	27
Tabela 2 - Amostras da pesquisa.....	30

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Setores de atuação.....	29
Gráfico 2 - Quantidade de funcionários.....	30
Gráfico 3 - A empresa fornece treinamento?.....	31
Gráfico 4 - Retorno do treinamento.....	31
Gráfico 5 - Retorno do treinamento nas PME's.....	32
Gráfico 6 - Frequência de aplicação dos treinamentos.....	33
Gráfico 7 - Responsável pela aplicação do treinamento.....	34
Gráfico 8 - Responsável pela aplicação do treinamento nas PME's.....	34
Gráfico 9 - Retorno esperado dos funcionários.....	35
Gráfico 10 - Retorno esperado dos funcionários nas PME's.....	35
Gráfico 11 - Métodos utilizados para a execução do treinamento.....	36
Gráfico 12 - Métodos utilizados para a execução do treinamento nas PME's.....	37
Gráfico 13 - Principais temas lecionados nos treinamentos.....	38
Gráfico 14 - Principais temas lecionados nos treinamentos nas PME's.....	39
Gráfico 15 - Há estudos para definir o assunto do treinamento nas PME's?.....	39
Gráfico 16 - Como é feito este estudo nas PME's?.....	40
Gráfico 17 - Acompanhamento durante o treinamento nas PME's?.....	41
Gráfico 18 - São colhidos os feedbacks dos funcionários?.....	42
Gráfico 19 - São colhidos os feedbacks dos funcionários nas PME's?.....	42
Gráfico 20 - São mensurados os resultados?.....	43
Gráfico 21 - São mensurados os resultados nas PME's?.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

LNT – Levantamento das necessidades de treinamento

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
2 PROBLEMATIZAÇÃO	14
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
3.1 O início do processo	15
3.2 Treinamento e seus Objetivos	16
3.3 Benefícios do processo de treinamento	18
3.4 Etapas de um processo de treinamento	18
3.4.1 Levantamento das necessidades de treinamento	19
3.4.2 Planejamento e Programação	20
3.4.3 Aplicação do Treinamento	22
3.4.4 Acompanhamento e Avaliação dos Resultados	23
3.4 Definição de Pequenas e Médias empresas	26
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	27
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
5.1 Questões Gerais	28
5.2 Pesquisa aplicada as práticas de T&D	35
5.3 Acompanhamento e avaliação dos resultados	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
ANEXO A – Autorização de entrega	48
APÊNDICE A– Formulário de pesquisa	49

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da nossa sociedade o ser humano se vê na necessidade de evoluir e se desenvolver, a fim de aprimorar seus conhecimentos e técnicas para um melhor aproveitamento dos seus recursos. No passado, atividades essenciais para sobrevivência como a pesca, caça e colheita eram repassadas por membros de comunidades para seus herdeiros, com o intuito de preparar as pessoas e colaborar com o crescimento das regiões, guerreiros e combatentes de tribos passavam pelo mesmo processo para aprender a manusear suas armas.

Burg, Fronza e Silva (2013) relatam que, na Idade Média, principalmente na Europa, os servos trabalhavam nas terras de um senhor, para estes a educação acontecia no interior das famílias onde as crianças aprendiam o trabalho com a terra.

Sendo assim, o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) pode ser classificado como uma das atividades essenciais para a nossa evolução como raça, apesar de aplicados de maneira conjunta, T&D possuem suas características.

Como dito por Boog (1999), o treinamento é aplicado como uma resposta a uma necessidade ou oportunidade identificada no ambiente empresarial e o desenvolvimento é classificado como um processo de aprendizagem e crescimento pessoal e profissional a longo prazo. O processo de T&D se dá de maneiras diferentes nas organizações, por exemplo, em empresas de grande porte costumam destinar muitos recursos para a aplicação e aprimoramento das técnicas, já as empresas de médio e pequeno porte não tem esta mesma disponibilidade, tanto de recursos financeiros quanto de capacidade técnica. Desta forma chegamos a uma reflexão: “Como as pequenas e médias empresas lidam com o treinamento dos seus funcionários?”

Este trabalho visa apresentar as práticas do processo de treinamento utilizadas pelas PME's e comparar com o que foi estudado e comprovado como certo pela literatura da área, assim, será exposto a forma com que se deve elaborar, acompanhar e avaliar um processo de T&D.

O T&D é uma prática fundamental para as empresas que buscam a melhoria nos seus processos e produtos, pois estas evoluções são decorrentes do aprimoramento humano, assim como dito por Chiavenato (2009), “Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização”.

Para Chiavenato (1996), as empresas são constituídas por inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, assim, o capital só será bem aplicado quando for investido e administrado de forma inteligente.

Desta forma, torna-se evidente a necessidade das organizações de treinar e desenvolver seus colaboradores. Porém, uma possível hipótese é a que no ambiente das pequenas e médias empresas esta necessidade não é atendida, na maioria dos casos por falta de recursos financeiros e conhecimento por parte dos gestores responsáveis. Pequenas e Médias Empresas (PMEs) podem ser classificadas através do faturamento anual e ou número de funcionários, sendo este o critério final adotado.

De acordo com o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma Empresa é classificada como de pequeno porte quando possui de 10 a 49 empregados no setor de comércio e serviços ou 20 a 99 empregados na indústria, uma empresa é classificada como de médio porte quando possui de 50 a 99 empregados no setor de comércio de serviços ou 100 a 499 empregados na indústria.

A ideia de fazer este projeto surgiu após uma reflexão de pontos fundamentais que poderiam auxiliar de maneira direta o ambiente das PMEs, assim, poderiam utilizar como base para solução de problemas em seu dia a dia. A ferramenta de T&D é aplicada pelas empresas, porém de maneira informal e não organizada, gerando falhas evitáveis neste processo.

Neste projeto serão abordadas as pequenas e médias empresas da região metropolitana de Campinas, seu objetivo geral é apresentar como as PME's lidam com um processo de treinamento e desenvolvimento, além de sugerir alternativas no campo de pesquisa para serem utilizadas para melhorar o processo em questão, sendo assim, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir os principais conceitos de um processo de T&D;
- Apresentar o contexto histórico e sua importância para o desenvolvimento humano e organizacional;
- Apresentar e descrever por meio de uma pesquisa quais práticas de T&D são adotadas pelas PMEs;

- Realizar uma revisão de como aplicar o referido processo, para que as empresas presentes na pesquisa possam ter uma base para desenvolver seus próprios programas de T&D.

2 PROBLEMATIZAÇÃO

Com o passar dos anos as empresas estão se tornando cada vez mais competitivas no mercado, muito por conta da elevada exigência de qualidade, segurança e durabilidade dos clientes, o nível de expectativa do comprador é muito alto, fazendo com que as organizações qualifiquem e aprimorem seus produtos e processos, com a finalidade de atender esta demanda com perfeição. Assim como dito Kotler (2006, p.145), “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afeta sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Desta forma, o objetivo das organizações perante seus consumidores fica muito claro, uma empresa que não consegue suprir esta demanda não será competitiva.

Para alcançar estas metas qualitativas e produtivas as organizações dispõem de ferramentas complementares, estas que auxiliam de maneira direta nestes indicadores. Uma das principais é o T&D, prática vinculada aos recursos humanos que visa capacitar seus funcionários para exercer suas funções e melhorar o convívio e atuação no ambiente organizacional.

“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 17).

Porém, muitas empresas, principalmente as micro, pequenas e médias, acabam não utilizando a ferramenta, seja por não achar necessária, não possuir recursos financeiros disponíveis ou por não ter ideia de como aplicar de forma eficaz em sua organização.

Portanto, este projeto irá apresentar ao leitor quais práticas e ações de T&D são mais aplicadas e recomendadas pela literatura vigente, para que ele possa avaliar sua necessidade e possível implementação e também expor a forma de aplicar este processo de forma correta na sua organização e resolver questões como: quais são as práticas de treinamento comumente adotadas pelas PMEs e se elas estão de acordo com as ferramentas indicadas para a aplicação do referido processo em seus ambientes.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 O início do processo

A palavra treinar tem raízes na língua Francesa, *trainer* no Francês significa exercitar, praticar. O substantivo treinamento é composto pelos vocábulos treinar + mentor, sendo o mentor o indivíduo que aconselha, ensina ou guia alguém a fazer algo. (AMARAL, 2014).

Estudos históricos relatam que o crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, aumentou a importância e atenção para o processo de treinamento, ganhando mais relevância sobre os outros produtos da área de recursos humanos nas organizações.

Segundo Malvezzi (1994), com a estruturação do treinamento como ferramenta, a formação profissional começou a ser envolvida não só nas organizações, mas também em escolas profissionalizantes, com a finalidade de contribuir com o aprimoramento dos funcionários. Pode-se afirmar que o treinamento, a partir dos anos 20, era uma instituição tradicional, evoluindo de forma gradativa.

Goss (1965) acrescenta que o treinamento recebeu, em 1930, o status de ferramenta administrativa, fazendo parte do planejamento estratégico das organizações, tornando-se uma ferramenta operacional e estratégica.

Em termos históricos, o treinamento passou por três períodos distintos. No primeiro, focalizava o homem-objeto, definido pelos administradores como um instrumento necessário para alcançar os objetivos da organização e elevar a produtividade.” Aqui o indivíduo não tinha identificação com a organização, considerado um equipamento sofisticado. O treinamento neste período era uma espécie de adestramento”. (GONÇALVES, 2017, p.2).

No segundo período, o homem era classificado como um recurso complementar e, nesta época, a prioridade era o aprimoramento das suas habilidades. Aqui foi vista pela primeira vez a integralização de forma parcial do funcionário com a organização, o treinamento ainda era focado na produtividade e planejado apenas buscando melhorar aspectos que apenas influenciavam a empresa ou grupo, não o indivíduo. (GONÇALVES, 2017).

No terceiro período, o processo de treinamento tem uma mudança significativa em sua objetividade, por conta da visão e aceitação do ser humano como um indivíduo

complexo, capaz de desenvolver comportamentos e atitudes sociais, profissionais, familiares e políticas, de forma crítica e reflexiva. Desta forma, passou a ser visto como um processo essencial para o desenvolvimento e aprendizagem contínua das pessoas, sendo uma das principais ferramentas para as organizações moldarem seus funcionários e alcançar seus objetivos de forma mais concreta.

Nessa mesma linha de pensamento Chiavenato (1996) diz que, o processo foi visto inicialmente como apenas uma forma de preparar pessoas para desempenhar suas atividades e tarefas referentes a seus cargos, após o passar dos anos passou por mudanças consideráveis em seus aspectos sociais e culturais e começou a ser utilizado como um meio de desenvolver competências e aguçar a criatividade e inovação das pessoas, com a finalidade de contribuir de maneira direta e mais efetiva com o desenvolvimento organizacional.

Como dito por Pilla (2002), no ambiente empresarial, este termo passou a ser utilizado como referência ao processo de capacitar e preparar pessoas para executar as tarefas exigidas pelo posto de trabalho.

Amaral (2014) considera que, Frederick Winslow Taylor é o precursor do treinamento, pois foi ele o primeiro grande administrador a estudar a execução das atividades laborais, a fim de elevar a eficiência das pessoas presentes naquele ambiente e eliminar os atrasos.

3.2 Treinamento e seus Objetivos

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos utilizados para repassar aos novos e atuais funcionários, habilidades e técnicas e comportamentos necessários para o desempenho do atual trabalho realizado. Seguindo o mesmo raciocínio, Marras (2009) afirma que o treinamento é o processo responsável pela assimilação da cultura em curto prazo, em que seu objetivo principal é transmitir e aprimorar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas à execução de tarefas ou a otimização do trabalho.

Segundo Chiavenato (2009), refere-se a um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, desta forma, o planejamento deste processo se torna fator fundamental para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, alcançando ao final seus objetivos. É fundamental

que este processo seja focalizado nas necessidades da pessoa para executarem suas atribuições.

Desta forma, este processo pode ser classificado com uma das principais ferramentas para o desenvolvimento pessoal e profissional. Uma empresa é constituída por pessoas, estas que são as responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso, estão diretamente relacionadas com as métricas de produtividade e qualidade dos seus produtos e serviços, além de serem peça chave nas tomadas de decisão que irão nortear a atuação da organização, portanto, são protagonistas no ambiente empresarial, essas pessoas necessitam de aprimoramento técnico e educacional para que se mantenham em constante evolução, e contribuam de maneira mais eficaz para as organizações.

Em relação aos objetivos elencados, segundo Chiavenato (2010), são: Preparar as pessoas para a execução em curto prazo das tarefas demandadas pela organização, atribuindo mais valor ao seu serviço e oferecendo alternativas para o aprimoramento das suas habilidades; fomentar o desenvolvimento contínuo do pessoal, não só no atual cargo, como também em outras funções que o indivíduo possa exercer. Auxiliar e modificar atitudes, moldando o comportamento do profissional perante as adversidades da sua função ou divergências interpessoais.

Entre objetivos do treinamento, Marras (2009) apresenta dois pontos diferentes: os objetivos específicos, que buscam qualificar o funcionário, oferecer oportunidades de aprimorar seus conhecimentos e manter os profissionais sempre atualizados perante as inovações dentro das suas atividades são realizados de maneira clara e objetiva conforme a necessidade da função. Os objetivos genéricos propõem-se a fomentar o autodesenvolvimento do profissional, aumentando a sua motivação dentro da organização.

Marras (2009) define os objetivos específicos como:

Formação Profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função. Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados. Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades. (MARRAS, 2009, p.148)

Entre os objetivos genéricos gerais, Marras (2009) destaca:

- Aumento da produção;

- Aumento da qualidade;
- Estímulo motivacional;
- Aprimoramento pessoal e organizacional;
- Atendimento de exigências de mudanças.

3.3 Benefícios do processo de treinamento

Um processo de T&D aplicado de maneira eficaz traz diversos benefícios tanto para o treinando, tais benefícios retornam à organização com o aumento dos índices qualitativos de desenvolvimento organizacional.

Neste sentido Chiavenato (2012) diz que o funcionário se qualifica e adequa-se as necessidades da função, maximizando sua produtividade, melhorando sua relação com o grupo e com a empresa, reduzindo a depreciação dos equipamentos de trabalho e melhorando o clima e a imagem da empresa, elevando sua eficácia organizacional.

Segundo Carvalho et al (2012) a organização se beneficia através da melhora em seus produtos e serviços, aumento na disponibilidade para a ocupação dos cargos mais bem qualificados, possibilita amplificar os programas de trabalho, maior segurança econômica por conta da estabilidade das funções, redução nos custos pelo menor gasto com erros nas execuções das atividades e redução nos acidentes de trabalho.

3.4 Etapas de um processo de treinamento

Um treinamento bem-organizado e definido é fundamental para colher bons resultados ao final do processo, desta forma, um planejamento com etapas pré-definidas torna-se necessário para a continuidade do próprio.

De acordo com Marras (2009, p.137), existem quatro etapas para desenvolver um plano de treinamento na empresa;

- Levantamento das necessidades de treinamento.
- Desenho do programa de Treinamento

- Aplicação do programa.
- Avaliação do programa.

Figura 1: Etapas do treinamento



Fonte: Adaptado de Marras (2009, p.137)

O processo exposto na Figura 1, endossa o pensamento de Chiavenato (2008), que acredita que um processo de treinamento é cíclico e deve ser aplicado de acordo com as etapas apresentadas, assim, a eficácia da ação proposta poderá ter um melhor resultado.

3.4.1 Levantamento das necessidades de treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento (LNT) é um diagnóstico essencialmente amplo que analisa o indivíduo e seu ambiente de trabalho. A fim de levantar os pontos mais frágeis que necessitam de uma maior atenção por parte dos gestores responsáveis, aqui é verificada as exigências do cargo e os tipos de conhecimento, habilidade e atitude que cada indivíduo possui.

Marras (2009), nesta mesma linha de pensamento, diz que, o LNT é o primeiro passo do processo de T&D, seu objetivo é analisar as carências e necessidades

cognitivas e técnicas referentes a função que o funcionário está desempenhando, relacionando com as características exigidas pelo referido posto de trabalho.

Logo após colher as informações necessárias a avaliação irá pautar onde e o que será treinado, com o objetivo de ajustar os pontos necessários.

O LNT é um processo fundamental para as organizações e deve ser aplicado de maneira contínua e conjunta por todas as áreas, desta forma a empresa irá ter como força uma ferramenta para prevenir e solucionar os problemas em suas atividades.

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre a área de treinamento e desenvolvimento e todas as demais áreas da empresa. Na verdade, o Treinamento & desenvolvimento é somente um instrumento integrador e catalisador das necessidades organizacionais, essas se encontram diretamente ligadas a cada área de trabalho da empresa e são, principalmente, de domínio dos supervisores imediatos. (MARRAS 2000, p. 153).

3.4.2 Planejamento e Programação

Essa etapa organiza e prioriza as atividades que serão propostas para solucionar o problema, essa seleção é feita através do levantamento e observação dos objetivos finais do processo, desta forma a ação será vinculada diretamente a necessidade em questão, aqui também é onde o gestor irá buscar e organizar os recursos financeiros e pessoais que serão utilizados na ação.

Marras (2009) expõe que, existem informações que são fundamentais para o sucesso do planejamento, tais como: se a necessidade é permanente ou passageira, em quantas etapas ou módulos o processo será lecionado, qual a extensão ideal para garantir o sucesso da ação, quantos indivíduos irão participar do processo e quantos setores serão influenciados e beneficiados de forma direta e indireta. Assim, as respostas para a realização do processo serão encontradas, fazendo com que o planejamento seja executado conforme previsto posteriormente.

Segundo Chiavenato (2004, p. 347) o planejamento desta operação deve possuir os 6 principais questionamentos:

- Quem deve ser treinado;
- Como deve ser treinado;
- Em que área;
- Por quem;
- Onde;
- Quando;
- Para que.

Figura 2: Planejamento T&D



Fonte: Adaptado Chiavenato (2004, p. 347)

3.4.3 Aplicação do Treinamento

Aqui será posto em prática todos os conceitos levantados e construídos anteriormente, todo o processo em que o treinador transmite por diferentes formas o conteúdo, seja prático ou teórico, para o treinando

Marras (2009) acredita que, a execução do processo de treinamento se baseia na aplicação na prática do que foi planejado e programado para sanar as necessidades observadas na organização.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.126) chamam a atenção para os diferentes tipos de treinamento que podem ser aplicados:

- Treinamento formal interno: É geralmente aplicado para executivos e empregados dentro ou fora da estrutura organizacional, geralmente aplicados em auditórios e salas de reunião;

- Treinamento formal externo: Um treinamento onde o público tem acesso e é executado por empresas de formação de qualificadores e universidades especializadas ao tipo.
- Treinamento a distância: É um treinamento executado de forma remota pelos responsáveis, com o uso de internet e videoconferências. Muito recomendado para empresas que não possuem poder financeiro para a execução presencial, podendo ser aplicado para um maior número de participantes;
- Treinamento de integração: visa a adaptar o funcionário a organização ou função;
- Treinamento técnico ou operacional: visa capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas técnicas específicas a sua obrigação profissional;
- Treinamento gerencial: visa a desenvolver competências técnicas, administrativas e comportamentais nos indivíduos;
- Treinamento comportamental: visa solucionar os problemas de relacionamento interpessoais no ambiente organizacional.

3.4.4 Acompanhamento e Avaliação dos Resultados

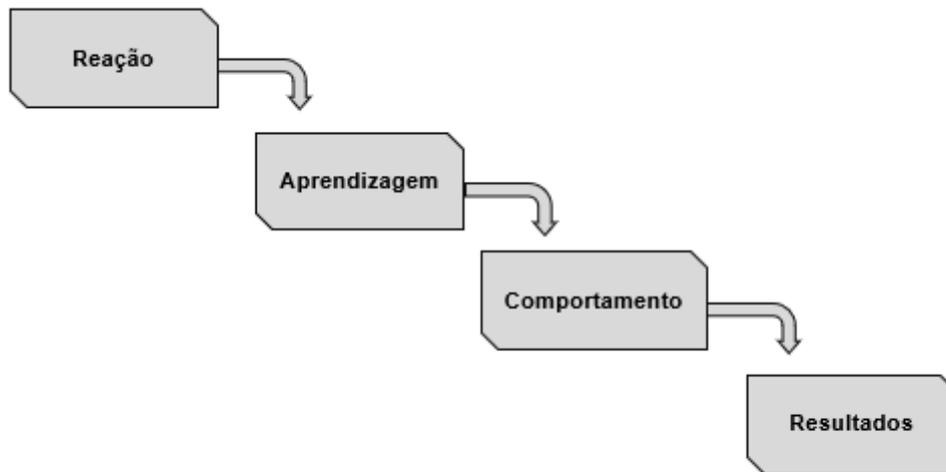
Avaliação dos resultados é uma das etapas mais importantes do processo, pois é onde será aferida o real impacto da ação nos indivíduos. Portanto, deve ser feita e acompanhada da forma correta pelo gestor responsável.

Assim como dito por Chiavenato (1996): A última etapa do processo de treinamento é a avaliação do resultado. O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência.

Kirkpatrick (2011) elaborou um modelo de avaliação muito conceituado, ele tem sido utilizado desde 1950 pela comunidade que está inserida nas práticas de T&D. Seu principal objetivo é a medição de quatro etapas de resultados que vão levar a um programa eficaz.

O modelo de Kirkpatrick (2011) apresenta quatro etapas de avaliação, sendo elas: Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados.

Figura 3: Avaliação



Fonte: Adaptado Kirkpatrick (2011)

Kirkpatrick (2011) descreve as etapas da seguinte maneira:

Etapa 1 – Reação: O que o treinado pensa e sente

A reação positiva ao treinamento é importante tanto para os instrutores de treinamento internos quanto para os que oferecem programas abertos ao público, pois o futuro do programa depende desta reação. Além disso, se os participantes não reagem de forma favorável, provavelmente não estarão motivados a aprender. Reação positiva e satisfação, pode não assegurar o aprendizado, mas reação negativa, insatisfação, certamente reduz a possibilidade de aprendizado. (KIRKPATRICK 1998, p. 66).

Etapa 2 – Aprendizagem: Nesta fase o objetivo é obter o que os participantes aprenderam no programa de T&D durante o evento.

Etapa 3 – Comportamento: Nesta etapa o avaliador irá avaliar se o indivíduo que participou do processo mudou seu comportamento de forma efetiva, como resultado do programa.

Dutra (2008, p.5) Diz que, para alcanças as mudanças necessárias existem quatro condições:

- A pessoa precisa querer mudar.

- A pessoa precisa saber o quê e o como mudar.
- A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto.
- A pessoa precisa ser premiada pela mudança.

Etapa 4 – Resultado: Por fim os resultados, que são fundamentais para o parecer final do processo, os indicativos de desempenho organizacional, especialmente os que refletem diretamente no lucro da empresa são as principais variáveis para atribuir valor ao programa. Estes dados podem ser colhidos através de questionários, entrevistas e relatórios de desempenho.

Estes são exemplos citados pelo autor de quais métricas podem ser mensuradas e analisadas. (Kirkpatrick, 1998, p. 75):

- Melhoria da qualidade de trabalho.
- Maior produtividade.
- Redução no volume de negócios.
- Redução na taxa de desperdícios.
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho.
- Melhores relações humanas (por exemplo, melhora da comunicação vertical e horizontal).
- Aumento de vendas.
- Menos queixas.
- Menor absenteísmo.
- Moral mais elevado do trabalhador.
- Menos acidentes.
- Maior satisfação no trabalho.
- Aumento da lucratividade.

3.4 Definição de Pequenas e Médias empresas

Existem 2 maneiras de classificar o porte de uma empresa, a primeira é calcular de acordo com o faturamento anual e a outra baseia-se no número de empregados registrados em seu serviço. Neste projeto será utilizada a quantidade de funcionários como base, para melhor percepção e praticidade quando for aplicada a entrevista com as empresas. o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Apresenta por meio da Tabela 1, esta classificação.

Tabela 1 – Definição PMEs

Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados		
Porte	Comércio e Serviços	Industria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

As PMEs têm grande importância no mercado, pois são importantes geradoras de emprego e renda, fundamentais para fomentar a economia dos diferentes setores de atuação. Esta tese é corroborada por Puga (2000), ele acredita que o interesse geral pelas micro, pequenas e médias empresas têm se elevado, muito por conta do papel desempenhado por elas na geração líquida de empregos, até mesmo em momentos de recessão.

Bortoli Neto (1980) acredita que as PMEs são consideradas como um embrião para o surgimento de grandes empresas, por apresentarem um alto espírito de iniciativa e permitirem a criação de empregos a custos baixos. Para alcançar este patamar essas organizações têm que começar a implementar ferramentas de controle de eficiência, produtividade e qualidade para seus produtos e processos e, ferramentas de recursos humanos, com o T&D para o desenvolvimento do seu pessoal.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa está delimitada ao levantamento de dados em PMEs dos segmentos de indústria e comércio e serviços nos municípios que compõem a região metropolitana de Campinas - (SP), seu principal objetivo é coleta de dados relacionados as práticas adotadas durante um processo de treinamento e desenvolvimento, para que o mesmo possa ser utilizado como base para descrever e comparar com as ações recomendadas na literatura sobre este tema. “O método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 83).

O tipo de pesquisa adotada foi a descritiva, desta forma, será possível adquirir uma base de dados satisfatória para comparações.

Segundo Gil (1999), uma pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou a vinculação de relações entre variáveis diversas. Os estudos que são classificados neste título são diversos, sua característica principal se encontra na utilização de técnicas de coleta de dados para formar sua base de comparação.

Para isso, foi desenvolvido um questionário com 22 questões que se baseia nos procedimentos comumente optados pelos gestores ao estruturar um processo de treinamento, assim, podemos captar com exatidão como é o planejamento e estruturação deste processo pelos profissionais responsáveis pela atividade, além de realizarmos uma análise comparativa com os procedimentos recomendados pela literatura.

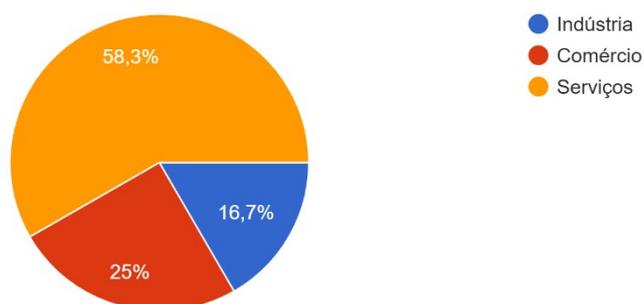
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Questões Gerais

Neste tópico serão avaliados e analisados os pontos principais abordados na pesquisa, para que seja viável a descrição de como as pequenas e médias empresas lidam, no geral, com o processo de treinamento de seus funcionários, comparando e indicando possíveis ações que foram comprovadas pela literatura do tema que possam auxiliar estes gestores na estruturação e processos subsequentes da atividade. Primeiramente, foram elencadas todas as respostas para que fossem classificadas de acordo com o porte da empresa com o intuito de atingir nossa população, para isso, foram elaboradas 2 questões que objetivaram o setor de atuação da empresa e a quantidade de funcionários que ela possuiu. Vale ressaltar que as respostas provenientes das empresas que não são classificadas no porte objetivado por nossa pesquisa também serão computadas em outras situações, pois serão utilizadas para a obtenção de uma média geral que irá nos mostrar um panorama amplo do processo em questão.

Gráfico 1: Setores de atuação

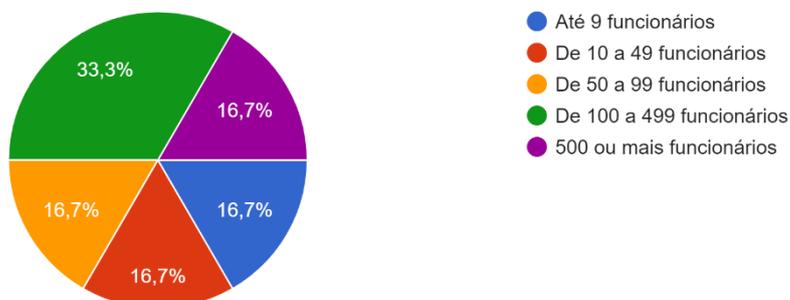
Qual o setor de atuação da sua empresa?
12 respostas



Fonte: Autor (2021)

Gráfico 2: Quantidade de funcionários

Quantos funcionários sua empresa possui?
12 respostas



Fonte: Autor (2021)

Ao todo foram 12 respostas computadas neste formulário, ele foi enviado para as empresas para que o gestor ou responsável pela área realizasse seu preenchimento, assim foi feito o levantamento das informações. Ao final, chegamos ao número de 5 empresas que possuem os atributos necessários para comporem nossa amostra principal (PME's), conforme a tabela abaixo:

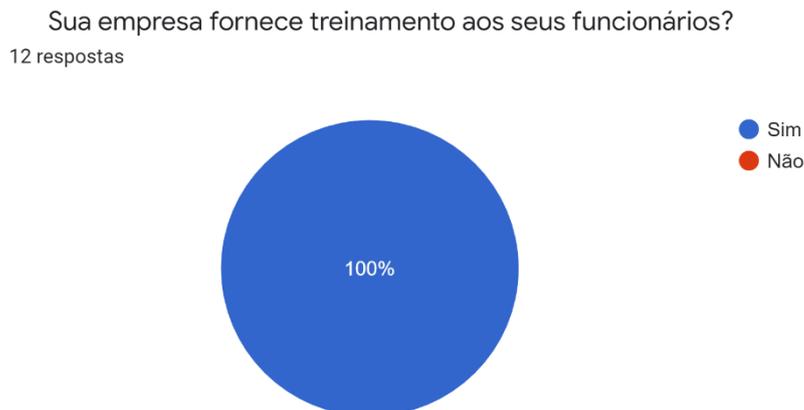
Tabela 2 – Amostras da pesquisa

Número de amostras da pesquisa				
ÁREA	Micro	Pequena	Média	Grande
Serviços	1	2	1	3
Comércio	1	0	1	1
Indústria	0	0	1	1
TOTAL	2	2	3	5

Fonte: Autor (2021)

Para desenvolvermos nossas análises, primeiramente era necessário saber se a empresa fornecia treinamento aos seus funcionários, sendo elaborada uma questão para este tópico:

Gráfico 3: A empresa fornece treinamento?



Fonte: Autor (2021)

Todas as empresas fornecem treinamento aos seus funcionários, isso indica a preocupação e necessidade de investimento na área, também evidência o desejo de aprimorar por meios válidos os conhecimentos teóricos e práticos dos seus colaboradores, estes objetivos são validados pela próxima questão, que exhibe a finalidade para qual são elaborados os treinamentos, isso de acordo com a resposta das empresas que fornecem esta atividade.

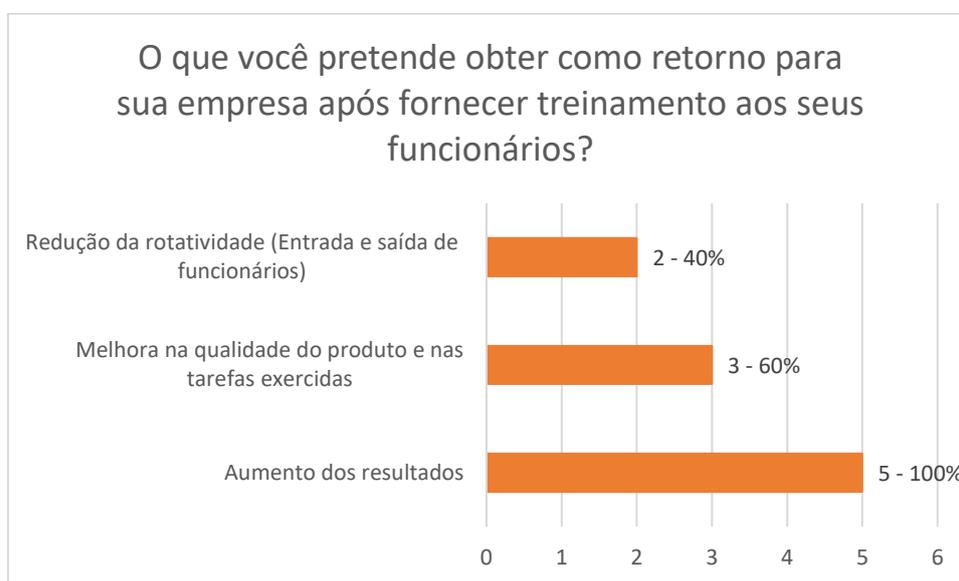
Gráfico 4: Retorno do treinamento



Fonte: Autor (2021)

Como observado no gráfico 4, a melhora na qualidade dos produtos e tarefas exercidas e o aumento dos resultados são os retornos objetivados pelas organizações por parte dos seus funcionários, estes indicadores são vinculados de maneira direta a produtividade da empresa, fato este que explica a opção pelos pontos acima, na grande maioria das vezes o treinamento é aplicado ao funcionário para que ele possa desempenhar sua função de maneira satisfatória aos olhos da organização.

Gráfico 5: Retorno do treinamento nas PME's



Fonte: Autor (2021)

Nas pequenas e médias empresas o padrão se repete, como visto no gráfico 5, porém com mais enfoque no aumento dos resultados, 100% das empresas deste porte (5) disseram que este é o principal retorno que a empresa espera ao treinar seus funcionários, seguidos pela melhora na qualidade do produto e nas tarefas exercidas: 60% (3), e por fim, a redução da rotatividade: 40% (2). Ou seja, em ambos os casos a prioridade é a mesma, elevar os indicadores para que os resultados apresentados sejam mais satisfatórios.

Gráfico 6: Frequência de aplicação dos treinamentos

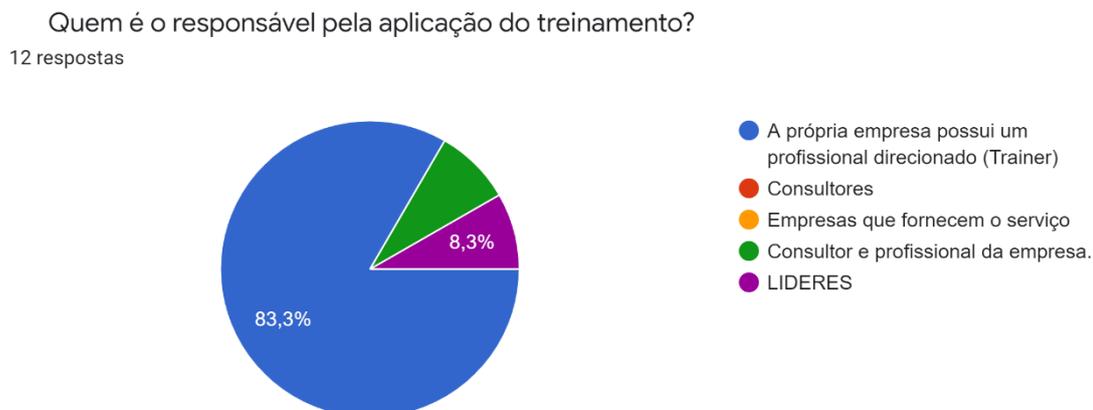


Fonte: Autor (2021)

Nesta questão nós tivemos uma percepção da importância atribuída pela empresa para o processo de treinamento, como de costume, na maioria dos casos o funcionário só recebe instruções e atualizações de sua função quando começa a exercer sua atividade, isso é importante, pois é o primeiro contato que ele tem com suas responsabilidades, porém isso deveria ser algo rotineiro e contínuo, pois assim ele sempre estará relacionado com as necessidades da empresa.

Esta próxima questão buscou obter a informação de quem era o responsável pela aplicação do treinamento nestas empresas, isto é relevante para nossa pesquisa pois este dado irá nos mostrar a real atuação da empresa neste campo, é fundamental direcionar um profissional capacitado que tenha conhecimento teórico ou prático das atuações da empresa em seu ambiente, que possua a capacidade de transmitir este conhecimento aos demais. A partir das respostas recebidas nós podemos concluir que as organizações, em sua maioria, costumam direcionar e atribuir determinada responsabilidade a um profissional específico.

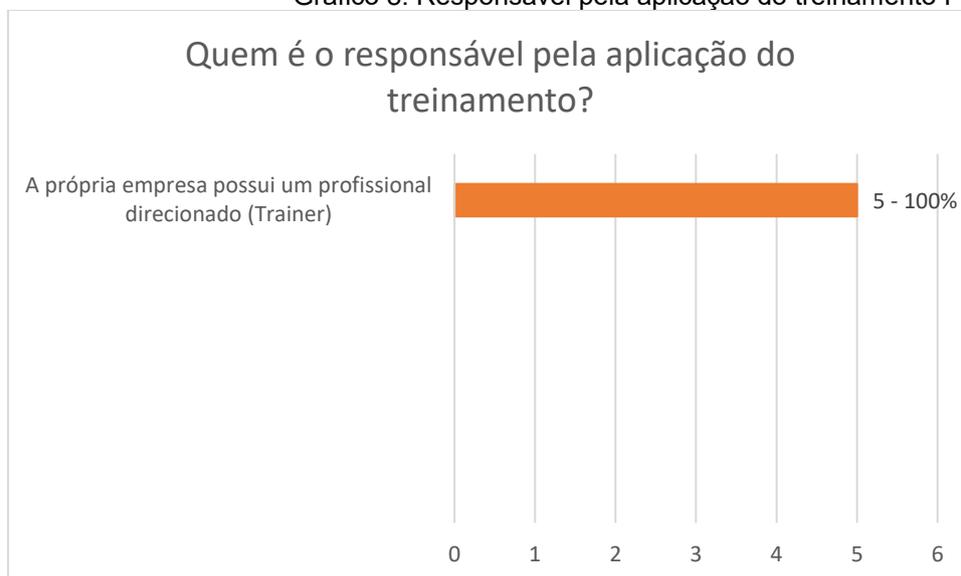
Gráfico 7: Responsável pela aplicação do treinamento



Fonte: Autor (2021)

Trazendo esta questão para nossa amostra, de acordo com o gráfico 7, podemos observar que todas as 5 empresas pertencentes a esta classe possuem um profissional específico para aplicar o treinamento aos demais.

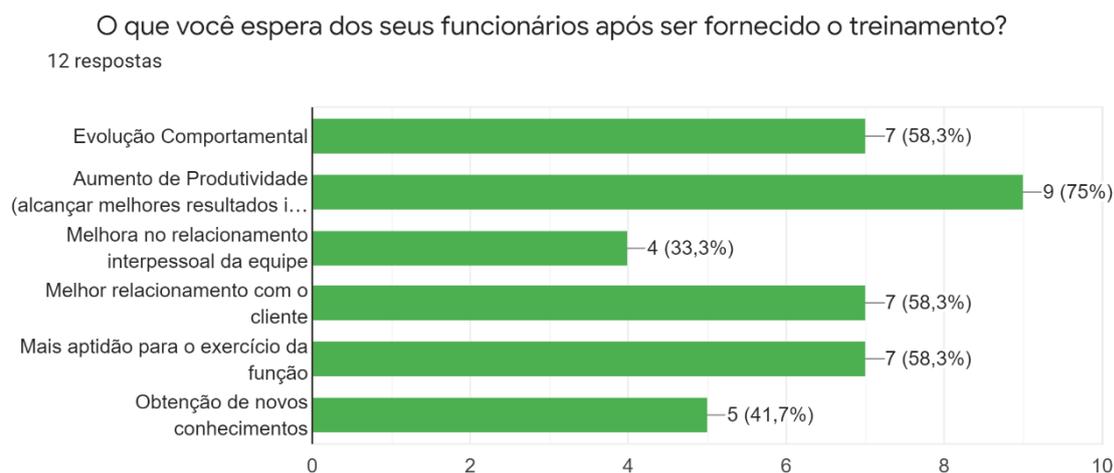
Gráfico 8: Responsável pela aplicação do treinamento PME's



Fonte: Autor (2021)

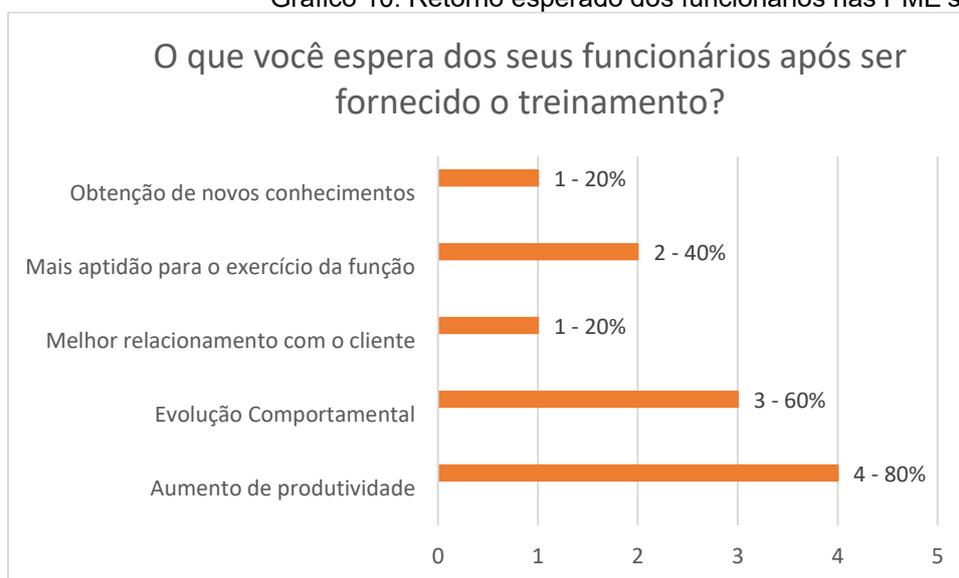
Um ponto importante a ser levantado é o retorno esperado por parte do gestor em relação a um treinamento aplicado aos funcionários de sua empresa, pois assim podemos entender os motivos pelos quais a empresa faz investimentos buscando a aplicação deste processo.

Gráfico 9: Retorno esperado dos funcionários



Fonte: Autor (2021)

Gráfico 10: Retorno esperado dos funcionários nas PME's



Fonte: Autor (2021)

Pode-se perceber no gráfico 9 que o indicativo de produtividade novamente se mostra como fator principal de influência na decisão do indivíduo de treinar seus funcionários, também estando presente como primordial na amostra das PME's

indicada no gráfico 10, juntamente com a evolução comportamental do colaborador e a melhor aptidão para o exercício da função que estão presentes em ambas as amostras, vale ressaltar a inexistência de respostas das PME's indicando a necessidade de aprimorar o fator de melhora no relacionamento interpessoal da equipe, este ponto pode ser justificado pela quantidade reduzida de funcionários, sendo mais fácil a condução dos mesmos durante o dia de trabalho, evitando a ocorrência de seguidos conflitos.

5.2 Pesquisa aplicada as práticas de T&D

Aqui serão descritos os métodos utilizados pelas organizações para atingirem estes objetivos listados acima, essas questões foram elaboradas com base nos estudos de Marras e Chiavenato, sendo assim, foram dispostas opções de respostas interligadas as literaturas destes autores. Este método nos dará uma melhor concepção acerca de como uma empresa deveria, em termos técnicos, elaborar um processo de treinamento para seus funcionários, as respostas obtidas através dos formulários irão definir se a organização em questão utiliza destas práticas em seu processo, caso contrário, ela terá uma base de como estruturar seu processo de treinamento para que ele seja mais eficaz e produtivo.

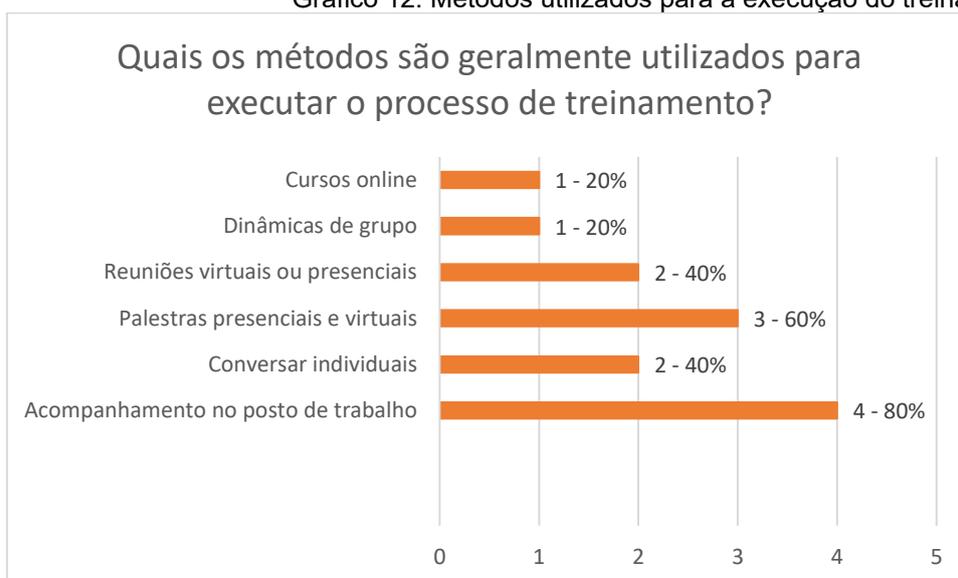
Gráfico 11: Métodos utilizados para a execução do treinamento



Fonte: Autor (2021)

O gráfico 11 informa ao leitor os métodos comumente utilizados pelas empresas para aplicar o treinamento aos seus funcionários, segundo as informações, a maioria das empresas optam por treinar seus funcionários com o método de acompanhamento no posto de trabalho, onde o trainer auxilia o treinando com suas funções durante determinado período, este tipo de treinamento é eficaz em funções técnicas que demandam de práticas repetitivas e corretivas para absorvê-las de forma mais fluida. Esta modalidade também é considerada de baixo custo, pois não demanda, na maioria das vezes, de muitos recursos financeiros para ser realizada, por isso é utilizada com mais frequência pelas empresas. Esta tese é confirmada após a análise do gráfico 12, que mostra os métodos mais utilizados nas pequenas e médias empresas:

Gráfico 12: Métodos utilizados para a execução do treinamento nas PME's



Fonte: Autor (2021)

O acompanhamento no posto de trabalho se viu presente em 4 das 5 empresas (80%), seguido pelas tradicionais palestras presenciais que as empresas costumam apresentar aos seus funcionários para discorrer sobre determinado tema. Após ser definido a metodologia do processo é necessário determinar os temas que serão lecionados no treinamento, foi elaborada esta questão para observar quais são as áreas e temas que as empresas costumam focar na hora de treinar seus funcionários, será feito um comparativo geral com todas as empresas que responderam o formulário.

Gráfico 13: Principais temas lecionados nos treinamentos



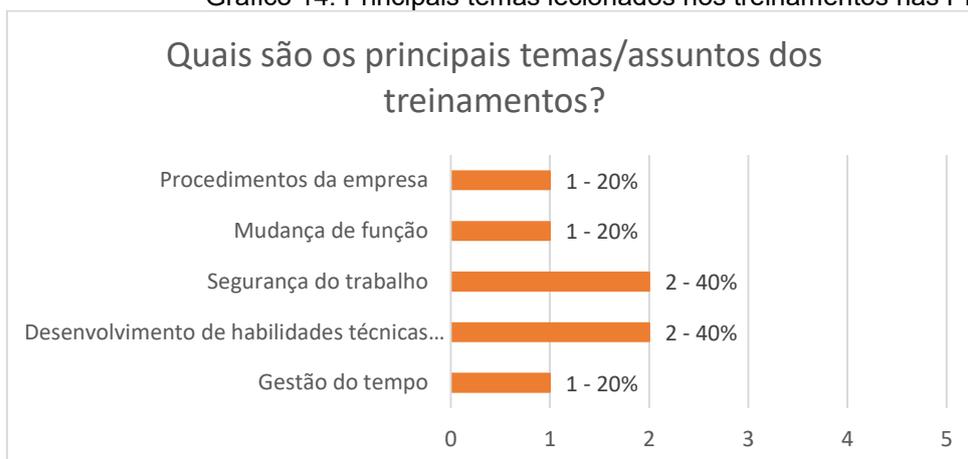
Fonte: Autor (2021)

Ao interpretar o gráfico 13 podemos tirar algumas conclusões: Em um cenário geral, 50% (6) das empresas contidas nesta amostra costumam oferecer treinamentos visando o trabalho em equipe como prioridade aos seus funcionários, seguidos de perto pelo Desenvolvimento de habilidades técnicas, Segurança do trabalho e Comunicação, estes que contém a mesma participação 41% (5).

Nesta amostra estão computadas as respostas de empresas e grande porte, que possuem uma grande quantidade de funcionários vinculados aos seu serviço, isso justifica a necessidade de trabalhar este quesito (Trabalho em equipe), para que as ações sejam alinhadas de acordo com os objetivos gerais.

Agora analisando especificamente as PME'S representadas pelo gráfico 14, foi observado que houve uma maior amplitude em relação aos temas descritos, o desenvolvimento das habilidades técnicas e a segurança no exercer da função continuam figurando entre os principais, até porque são atributos mais objetivados pelas organizações, porém alternativas foram citadas, como: Procedimentos da empresa e Mudança de função.

Gráfico 14: Principais temas lecionados nos treinamentos nas PME's

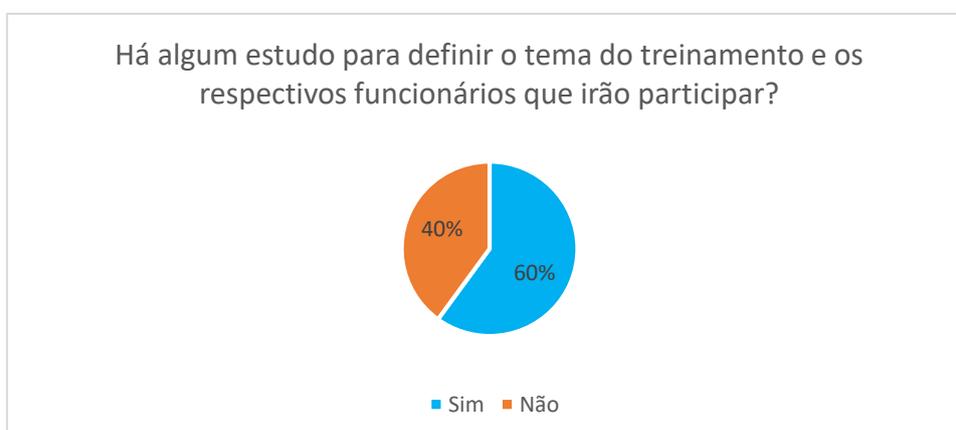


Fonte: Autor (2021)

Um ponto fundamental para nossa análise é a questão que busca descobrir se as empresas possuem algum estudo ou processo para identificar e focalizar as necessidades do treinamento, este que é o ponto inicial e fundamental para todo e qualquer processo que objetiva instruir ou ensinar alguém acerca de determinado assunto. Aqui será prescrita toda a base que irá pautar o processo em questão, indicando informações que motivam seu desenvolvimento e até sua estruturação.

Os dados descritos no gráfico 15 abaixo indicam que 60% (3) das empresas realizam algum estudo para desenvolver seus processos de treinamento, e 40% (2) não utilizam desta técnica, fato este que demonstra o desconhecimento por parte dos gestores para realização da prática. Esta ferramenta agrega em todos os sentidos para o correto andamento de um treinamento, sendo classificado por muitos como uma das principais etapas.

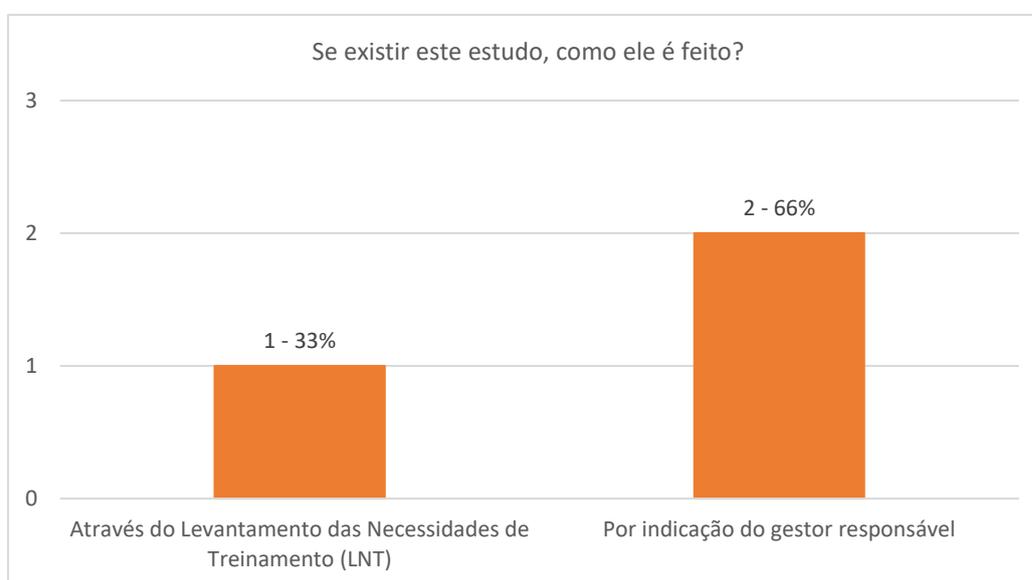
Gráfico 15: Há estudos para definir o assunto do treinamento nas PME's?



Fonte: Autor (2021)

Para estratificar ainda mais nossa amostra e contribuir ainda mais com a análise foi perguntado para as empresas que realizam este levantamento a forma com que ele é feito, e apenas 1 deles utilizada uma das práticas indicadas como prioritárias pelos autores das literaturas vigentes na área, as outras 2 utilizam um método mais informal para tentar atingir o mesmo objetivo, vale ressaltar que o método da indicação do gestor responsável também pode ser eficaz para alcançar as metas pré-estabelecidas, porém não irá oferecer aos gestores informações concretas que passaram por estudos e análises para serem elaboradas, tendo uma menor garantia de que estes dados possuem uma veracidade prática para o processo.

Gráfico 16: Como é feito este estudo nas PME's

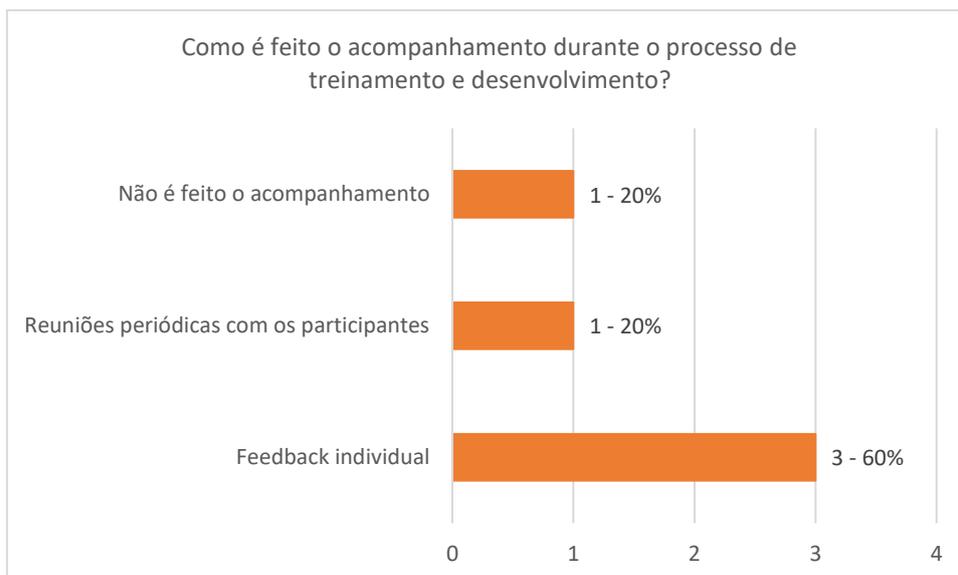


Fonte: Autor (2021)

5.3 Acompanhamento e avaliação dos resultados

Após ser feito o levantamento do treinamento, a análise e ser dado o início a aplicação do processo outra etapa entra em questão, o acompanhamento e subsequentemente a avaliação dos resultados, este momento o gestor responsável irá utilizar métodos para averiguar e garantir que os pontos passados aos treinandos estão sendo absorvidos pelos participantes, a fim de ter certa percepção em relação a reação ao conteúdo e suas aprendizagens.

Gráfico 17: Acompanhamento durante o treinamento nas PME's



Fonte: Autor (2021)

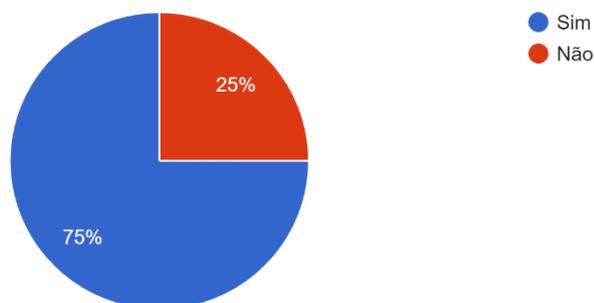
De acordo com o gráfico 17, 80% das PME's presentes na pesquisa possuem alguma forma de acompanhar os seus funcionários durante seus treinamentos, na maioria das vezes utilizando o método de acompanhamento pessoal, onde é feito um *meeting* com cada indivíduo com a finalidade de entender e analisar seu desempenho e entendimento perante o processo, ao final, o gestor terá em suas mãos os dados necessários para elaborar recursos que irão auxiliar de maneira mais objetiva cada funcionário, além de aprimorar ainda mais os métodos de ensino utilizados.

Atrelado ao acompanhamento temos uma ação fundamental para a realização de um processo de treinamento bem estruturado e de alta confiabilidade, a avaliação dos resultados, primordial para obter um retorno sincero da capacidade de absorção dos funcionários após serem treinados, este *feedback* é essencial para a melhoria contínua do processo em questão, pois através da resposta dos treinandos poderão ser feitos estudos para aprimorar e otimizar os procedimentos com o propósito de melhorar o desempenho dos colaboradores.

Gráfico 18: São colhidos os feedbacks dos funcionários?

São colhidos os feedbacks dos funcionários para melhoria contínua dos processos de treinamento subsequentes?

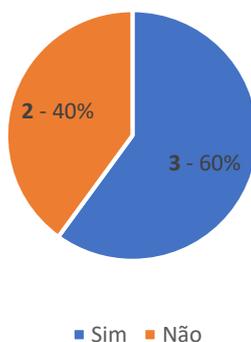
12 respostas



Fonte: Autor (2021)

Gráfico 19: São colhidos os feedbacks dos funcionários nas PME's?

São colhidos os feedbacks dos funcionários para melhoria contínua dos processos de treinamento subsequentes?



Fonte: Autor (2021)

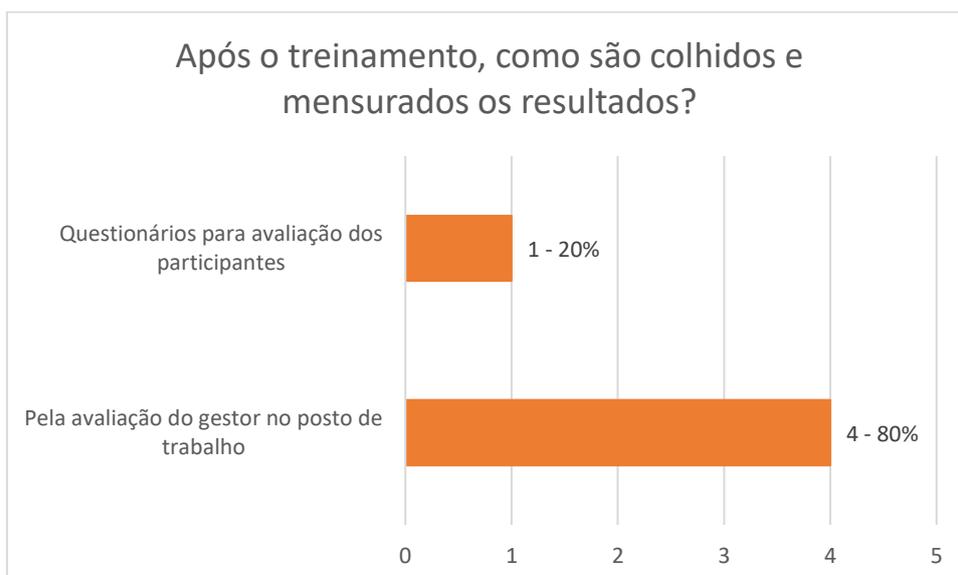
O gráfico 18 mostra que 75% (9) da totalidade das empresas que responderam à pesquisa utilizam algum método para colher este *feedback* após o fim do treinamento, isso mostra que muitas destas empresas buscam aprimorar a experiência de seus colaboradores ao participarem de um processo de T&D. Fato este que também se mostra presente no gráfico 19 que exhibe o mesmo fator abordado no gráfico anterior, porém com uma porcentagem de 60% (3) das empresas que se preocupam em mensurar os resultados.

Gráfico 20: São mensurados os resultados?



Fonte: Autor (2021)

Gráfico 21: São mensurados os resultados nas PME's?



Fonte: Autor (2021)

Ao final, realizamos o levantamento para especificar o método utilizado por estas empresas para fazer a coleta dos resultados, e tivemos os seguintes indicativos: Como exibido no gráfico 20, no cenário geral, 83% (10) das empresas fazem a avaliação por meio da captação do gestor no posto de trabalho, durante o executar das funções do funcionário. Esta mesma situação se repete no cenário das PME's, indicado pelo gráfico 21, onde 80% (4) das empresas também utilizam este mesmo método de aferição. Esta captação pode ser benéfica a empresa, porém em alguns

casos não irá exibir o correto resultado, pois depende da interpretação do indivíduo que então estiver responsável, já que esta avaliação pode ser subjetiva a diferentes visões, portanto, a forma mais eficaz de se avaliar um processo de treinamento é através da coleta de resultados práticos, por meio de questionários práticos que tem por objetivo realizar o levantamento das métricas da função, além de obter o ponto de vista do treinado através de entrevistas que irão indicar sua opinião sobre as procedimentos adotados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi concebido com o objetivo de descrever a forma com que as PME's lidam com um processo de treinamento e desenvolvimento em seus ambientes, enfatizando todos os procedimentos comumente indicados pela literatura para a aplicação do referido processo, bem como práticas para a avaliação dos resultados e seus benefícios, além de ilustrar aos gestores destas empresas a maneira correta de conduzi-lo. A análise prioritária da pesquisa foi delimitada a uma determinada população, porém foram consideradas todas as demais respostas para serem utilizadas como parâmetro para comparações.

Através do resultado da pesquisa, foi constatado que as PME's utilizam o processo de T&D em suas rotinas diárias, sendo caracterizado pela adaptação das suas atividades conforme suas limitações físicas e financeiras com o objetivo principal de toda a empresa: aumentar a competitividade e produtividade de seus funcionários e consecutivamente os resultados da organização. Alguns fatores ficaram evidenciados após a análise da pesquisa, como a ausência de uma avaliação final do processo aplicado pelas PME's, onde são feitas discussões com o intuito de aprimorar os treinamentos subsequentes, também fazendo com que a empresa tenha uma percepção mais assertiva em relação ao que os seus funcionários conseguiram absorver com os métodos de ensino utilizados, além do fator principal resultante da pesquisa, a informalidade em que muitas etapas deste processo são submetidas, como visto no gráfico 15, que 40% das PME's nem sequer realizam algum estudo para definir o tema do treinamento que será aplicado, deixando esta responsabilidade para o gestor da área que passa desenvolver de maneira superficial esta ação, este quesito por si só possui uma grande relevância, porém não invalida a capacidade destas empresas de treinar seus funcionários, já que o treinamento aplicado pode ser funcional de acordo com as necessidades da empresa, no entanto poderiam ser mais bem estruturados e organizados para ter uma melhor garantia de atingir os resultados almejados.

Sendo assim, com base na descrição das atividades das PME's presentes na pesquisa podemos definir um perfil em comum entre estas empresas, como visto na análise, todas as empresas presentes na amostra independente do seu tamanho utilizam do treinamento como ferramenta em seu ambiente de trabalho, indicando a necessidade da sua aplicação no âmbito empresarial, a divergência principal das

PME's em relação as demais empresas é a informalidade, como dito anteriormente, caracterizada pela falta de organização dos responsáveis e pela ausência de procedimentos de análises e discussões que tem como princípio o aprimoramento das atividades presentes no processo de T&D.

A descrição foi feita utilizando as respostas indicadas pelas PME's, adotando as recomendações da literatura da área como princípio para análise e comparações, fazendo com que houvesse um critério para pautar as opiniões.

Este estudo também irá contribuir, consideravelmente, como base de dados para os gestores da área que não possuem conhecimento prático e teórico de como um processo de T&D deve ser planejado, estruturado, aplicado, acompanhado e finalmente avaliado, para a obtenção de dados que irão pautar evoluções nos processos posteriores.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, C.S. **Avaliação do Sistema Capacita: a eficiência no levantamento das necessidades de treinamento**. Brasília, 2014. 105 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Programa de Pós-Graduação em Administração Legislativa: Instituto Legislativo Brasileiro (ILB).
- BORTOLI NETO, A. **Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas**. Dissertação. 1980.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BURG, Silvana Montibeller; FRONZA, Silvio Luiz; SILVA, Thiago Rodrigo da. **História da Educação: Caderno de estudos**. Indaial: UNIASSELVI, 2013.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. rev. São Paulo, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, P.M. **O Psicólogo nas Organizações de Treinamento**. Psicologia.com.pt. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0263.pdf>> Acesso em: 15 de maio de 2021.
- GOSS, D. **Principle of Human Resources Management**. Routledge, London, 1965.
- KIRKPATRICK, D. L. **The Official Site of the Kirkpatrick Model**. [online]. 2011. Disponível em: <<http://www.kirkpatrickpartners.com/>> Acesso em 14 de maio 2021.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating training programs: the four levels**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998. In: BORGHI, L. D. K. G. **Avaliação de resultados do treinamento: uma análise de metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras**. 2008. 120 p. [Dissertação de Mestrado]. Curso de Administração das Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro-RJ.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- PILLA, B.S. A. **Dimensão Humana nas Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento do Sistema de Ensino a Distância de uma Empresa de**

Telecomunicações. Porto Alegre, 2002. 154 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PUGA, F.P. **Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan.** Textos para Discussão n. 75. BNDES. Rio de Janeiro, 15 fevereiro, 2000.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** Brasília, DF; DIEESE, 2013.

MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao comportamentalismo; 90 anos do desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD.** 2ª ed. São Paulo: Markron Books, pp. 15-34, 1994.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento.** 3ed. São Paulo: Futura 2000.

TACHIZAWA, T; Ferreira, V. C. P; Fortuna, A. A. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV,2001.

ANEXO A – Autorização de entrega

Prezada Prof.^a Cristine

Como orientador do aluno Rafael Barboza Teixeira, eu autorizo a entrega de seu Trabalho de Graduação a fim de tê-lo analisado pela banca avaliadora.

Abraços
Ricardo Pompeu

APÊNDICE A– Formulário de pesquisa

1 - Qual o setor de atuação da sua empresa?

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Outros _____

2 - Descreva de forma breve a atuação da sua empresa no mercado (qual o produto ou serviço prestado)

3 - Quantos funcionários sua empresa possui?

- Até 9 funcionários
- De 10 a 49 funcionários
- De 50 a 99 funcionários
- De 100 a 499 funcionários
- 500 ou mais funcionários
- Outros _____

4 - A quanto tempo sua empresa atua no mercado?

- Até 3 anos
- De 4 a 10 anos
- 11 anos ou mais
- Outros _____

5 - Sua empresa fornece treinamento aos seus funcionários?

- Sim
- Não
- Outros _____

6 - Caso não ofereça, sua empresa incentiva este processo por meio descontos e parcerias?

- Sim
- Não
- Outros _____

7 - O que você pretende obter como retorno para sua empresa após fornecer treinamento aos seus funcionários?

- Aumento dos resultados
- Redução da rotatividade (Entrada e saída de funcionários)
- Melhora na qualidade do produto e nas tarefas exercidas
- Redução de desperdícios (Refugo)
- Outros _____

8 - Com que frequência esses treinamentos são aplicados?

- Mensais
- Anuais
- Somente no momento da admissão (para exercer a nova função)
- Outros _____

9 - Quem é o responsável pela aplicação do treinamento?

- A própria empresa possui um profissional direcionado (Trainer)
- Consultores
- Empresas que fornecem o serviço
- Outros _____

10 - Onde é aplicado o treinamento?

- Nas dependências da empresa
- Em agências de formação
- Outros _____

11 - Quais os métodos são geralmente utilizados para executar o processo de treinamento?

- Palestras presenciais e virtuais
- Dinâmicas de grupo
- Reuniões virtuais ou presenciais
- Cursos online
- Conversas individuais
- Acompanhamento no posto de trabalho
- Outros _____

12 - Quais são os principais temas/assuntos dos treinamentos?

- Desenvolvimento de habilidades técnicas (Vendas, Gestão da Qualidade, Excel/Power Point)
- Liderança
- Trabalho em equipe
- Segurança do trabalho
- Comunicação
- Outros _____

13 - Em que período é feito o treinamento?

- Horário de trabalho
- Horário de folga com pagamento de hora extra
- Outros _____

14 - Quem arca com os custos do treinamento?

- Empresa
- Funcionários (Com descontos fornecidos pela empresa)
- Outros _____

15 - Geralmente qual é a carga horária deste treinamento?

- De 1 a 3 horas
- 4 a 8 horas
- 9 a 14 horas
- 15 horas ou mais
- Outros _____

16 - Há algum estudo para definir o tema do treinamento e os respectivos funcionários que irão participar?

- Sim
- Não

17 - Se existir este estudo, como ele é feito?

- Através do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)
- Através do feedback dos funcionários
- Por indicação do gestor responsável
- Outros _____

18 - Como é feito o acompanhamento durante o processo de treinamento e desenvolvimento?

- Reuniões periódicas com os participantes
- Análise comportamental
- Feedback individual
- Não é feito o acompanhamento
- Outros _____

19 - O que você espera dos seus funcionários após ser fornecido o treinamento?

- Evolução Comportamental
- Aumento de Produtividade (alcançar melhores resultados individuais)
- Melhora no relacionamento interpessoal da equipe
- Melhor relacionamento com o cliente
- Mais aptidão para o exercício da função
- Obtenção de novos conhecimentos
- Outros _____

20 - Após o treinamento, como são colhidos e mensurados os resultados?

- Pela avaliação do gestor no posto de trabalho
- Questionários para avaliação dos participantes
- Análise dos indicativos da empresa (Financeiro, Produtivo, Qualitativo)
- Outros _____

21 - São colhidos os feedbacks dos funcionários para melhoria contínua dos processos de treinamento subsequentes?

- Sim
- Não

22 - Qual o posicionamento da sua empresa quanto a quantidade de treinamentos ofertados aos funcionários?

- A empresa pretende aumentar a quantidade de treinamentos oferecidos
- A empresa pretende diminuir a quantidade de treinamentos oferecidos
- A empresa pretende manter a quantidade de treinamentos oferecidos
- Não possuo essa informação