



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE**

**ALISSON PAULINELLI BEN SILVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)  
UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA PERFORMANCE DE UMA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE ARIQUEMES-RO**

ARIQUEMES - RO

2019

**ALISSON PAULINELLI BEN SILVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)  
UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA PERFORMANCE DE UMA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE ARIQUEMES RO**

Trabalho apresentado ao curso de Administração da Faculdade de Educação e Meio Ambiente (FAEMA), como requisito parcial à obtenção de créditos na disciplina de Trabalho de Conclusão do Curso.

Profº Orientador: Esp. Sharmilla  
Antonieta Fávero Streit

ARIQUEMES - RO

2019

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Júlio Bordignon - FAEMA**

---

SI586t

SILVA, Alisson Paulinelli Ben.

Treinamento e desenvolvimento (t&d) uma proposta de melhoria na performance de uma empresa de pequeno porte da cidade de ariquemes-ro. / por Alisson Paulinelli Ben Silva. Ariquemes: FAEMA, 2019.

52 p.; il.

TCC (Graduação) - Bacharelado em Administração - Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA.

Orientador (a): Profa. Esp. Sharmilla Antonieta Fávero Streit.

1. Treinamento e Desenvolvimento. 2. Empresa de Pequeno Porte. 3. Melhoria de Performance. 4. \*. 5. \*. I Streit, Sharmilla Antonieta Fávero. II. Título. III. FAEMA.

CDD:658.

---

**Bibliotecário Responsável**

\*\*\*

CRB \*\*\*/\*\*\*

**ALISSON PAULINELLI BEN SILVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)  
UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA PERFORMANCE DE UMA  
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE ARIQUEMES RO**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Administração, da Faculdade de Educação e Meio Ambiente como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Orientadora: Esp. Sharmilla A. Fávero Streit  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Rosigleide Reboli Cardoso  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Sônia Felix de Paula Maciel  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

Ariquemes-RO, 15 de Outubro de 2019

Primeiramente, dedico este trabalho a Deus, meu criador e provedor de todas as coisas, que está vivo em mim, pois sei em quem tenho crido e onde minha fé está alicerçada. E principalmente, dedico este trabalho a minha querida mãe, que deu sua saúde, sua juventude e sua vida para que pudesse me criar, não em berço de ouro, mas na dignidade e honra que é o maior exemplo que um homem pode ter. Mesmo sem dizer, sei que até seu último momento de vida, seu folego será para ter a certeza que sua missão foi cumprida.

## AGRADECIMENTOS

Pois nenhuma batalha se vence só. No decorrer da luta algumas pessoas se fazem importantes e como último ato neste trabalho quero aqui estender meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente a Deus, por sua imensa misericórdia e amor. Por me dar sabedoria e sustento para que chegasse até aqui.

Agradeço a minha família, meu apoio, minha base.

A meu pai, Ivo, que não está mais aqui, mas me ensinou que por mais que não tenhamos nada na vida, ainda assim e preciso que tenhamos respeito, que devemos ser humildes e conquistar todo o conhecimento que nos é permitido aprender. Que um homem deve honrar seus pais e sempre batalhar por seus sonhos.

A minha mãe, Belonice, pelo seu imenso amor por mim e meus irmãos, por me dar a sua vida, por nunca me deixar desistir, por sempre acreditar em mim, por sempre me mostrar que apesar das tamanhas dificuldades que possamos enfrentar, a vida é simples, nós é quem complicamos de mais.

Aos meus irmãos, Yuri, Caleb e Thiago, por me inspirarem a sempre me superar e por serem meu farol sempre que pensei em mudar meu caminho.

Agradeço aos meus companheiros de trabalho Edevaldir, Marcio e Fabio, que além de parceiros se tornaram grandes amigos. E aos novos colegas que a vida foi permitindo que entrasse em minha vida.

Edevaldir, um cara de qualidades ímpares, obrigado pelos momentos de longas conversas de crescimento e por todo apoio que me foi dado quando menos esperava. Ao Marcio e ao Fabio, por enxergar em mim um potencial, mesmo quando outros não viam. Por me ensinarem os caminhos para ser um bom profissional e por me ensinarem como é a vida. Por me darem a oportunidade de crescer junto a PROTSEG. Por me corrigir as vezes que foi necessário. Por partilhar comigo planos e sonhos. Por me permitir ser quem sou hoje profissionalmente.

Agradeço ao meu grande amigo Gilson, pelas experiências e momentos compartilhados, sua garra e persistência me inspiram. A minha querida e grande amiga Vanessa Galvão, por todo apoio e incentivo, por toda a torcida pelo meu sucesso, por dividir comigo sonhos e planejamentos, por me escolher como parceiro de futuros negócios, por toda admiração e carinho.

Agradeço ao meu caro amigo Rafael, por me permitir aprender um pouco com o seu jeito simples de ser. Por me ouvir sempre quando precisei, por compartilhar comigo suas ideias e sonhos e por me permitir partilhar as minhas. Pelas exaustas gargalhadas e bons momentos eternizados, pela hombridade durante todo o curso.

Agradeço aos colegas de turma, aos que permanecem e aos que já passaram, pelos bons momentos, pelos projetos realizados, pelo aprendizado mútuo, pelas amizades que ficarão, pelas conquistas individuais e coletivas, pelos sentimentos vividos e partilhados, pelo carinho, pelas alegrias vividas, pelas tristezas também, por fazerem parte da minha história, pois levarei o nome de cada um em minha memória.

Aos meus queridos e amados professores, obrigado pela tamanha dedicação em partilhar comigo e demais colegas, parte dos seus conhecimentos. Ao FABRÍCIO PANTANO, que não está mais aqui, porém marcou o coração de cada um de seus alunos com sua sabedoria, simpatia e humildade. FABIO MORAIS, sem palavras para externar o quanto me ensinou e quanto me inspirou. ROSÂNGELA DENARDIN, amada professora que tem uma paciência tamanha. CHARLES MONTENEGRO, grande professor de uma inteligência sem igual com números. ROSANI ALVES, amada e queridíssima, uma pessoa de saberes sem igual e de um coração enorme.

CARLOS ROBERTO, querido professor. RONALDO RODRIGUES, uma pessoa sem igual, obrigado pelos saberes, obrigado pelos conselhos. ALVARO ALVES, amado e querido professor, que a vida nos deu mais que um parceiro profissional um amigo. EDGAR PANDOLFI, professor inspirador, obrigado pela paciência e por acreditar que podemos ser melhores. FERNANDO CORRÊA, obrigado por me mostrar o valor da sabedoria. THYAGO VINICIUS, obrigado por ensinar que a vida cobra e que não temos tempo para se lamentar, e que devemos fazer bem feito tudo o que nos propusermos a fazer. RUANE CORDEIRO, querida professora, obrigado pelo conhecimento partilhado, obrigado por sua admiração. GESICA BERGÃMINI, grande professora, obrigado pelos conhecimentos em psicologia. RITA MARENA, amadíssima professora, obrigado por sempre insistir em nós (alunos) e pelo carinho por mim e cada um da turma. OLIVEIRA MELO, grande professor, obrigado pelos saberes humanos a mim transmitidos. JOSE WILHAM DE MELO, um grande camarada, obrigado pelos conhecimentos em Direito e pela amizade. DRIANO REZENDE, obrigado pelos conhecimentos. SÔNIA FELIX, fantástica professora, obrigado por todo o empenho, pelo carinho, pela admiração e pelas risadas dos causos da vida.

LETÍCIA por sua tamanha paciência, sabedoria e amor pelo curso de Administração. Sua conduta e esforço em querer fazer acontecer me inspira. Tua sabedoria é invejável, obrigado por tudo.

ROSIGLEIDE, não a métricas para agradecer tudo que fez por nós. Obrigado por inspirar a mim e a todos os colegas a como serem um profissional de excelência e por me fazer enxergar que o sucesso não está no dinheiro que se ganha, mas sim na maneira que se vive e como está seu espírito, corpo e mente. Por me mostrar a sempre dar o meu melhor, pois o que entregamos as vezes é pouco pelo tamanho da nossa capacidade. Pela amizade e pelas parcerias. Por acreditar em mim.

SHARMILLA, querida amiga e professora. Obrigado pelo seu jeito diferente de ver as coisas, pelos bons momentos compartilhados, pelas altas histórias contadas, pelas altas gargalhadas, pelos planos compartilhados, pela paciência, por acreditar na minha ideia e enxergar um potencial nela, pelo brilho nos olhos toda vez que lhe contei algum pensamento, por me ouvir, pela amizade, e por aceitar os 20% (rsrs).

Agradeço a FAEMA e todas as pessoas que a compõe, pela presteza e suporte dado a mim durante toda a minha caminhada.

Agradeço a empresa pesquisada que me permitiu estudá-la e assim favoreceu meus objetivos com este estudo e contribuiu para com a realização do meu trabalho.

E aos que de um modo ou de outro torceram pelo meu sucesso e contribuíram de forma direta e indiretamente para que eu alcançasse os meus resultados com o estudo.

O meu muito obrigado!

*"O maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem."*

*(Peter Drucker)*



## RESUMO

As empresas menores respondem por grande parte do total de negócios na maioria dos países e também no Brasil. Eles são responsáveis por gerar numerosos empregos e contribuem significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB). O mercado, ao longo dos dias, mostra-se dinâmico e mais competitivo e através de constantes mudanças, as empresas buscam maior eficiência em seus processos, principalmente as pequenas empresas, almejando sempre melhorias para alcançar o sucesso. Diante desse cenário, busca-se alternativas que possam melhorar o desempenho destas empresas. Ao longo dos anos, o capital humano vem ganhando crescente importância no ambiente organizacional, o que aumentou a demanda por instrumentos que possam alavancar a capacidade e a produtividade dos funcionários. Um desses instrumentos é o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que através da disseminação do conhecimento, visa motivar e melhorar o desempenho da equipe. Este estudo tem como objetivo estabelecer um plano de T&D, criado com base nos problemas levantados em uma pequena empresa na cidade de Ariquemes, no estado de Rondônia (RO), e propor o plano como solução para melhorar o desempenho desta empresa. Para isso, é necessário alcançar os seguintes objetivos específicos: a) Investigar os problemas que interferem no desempenho da organização, com ênfase na produtividade; (b) Listar eventos conflitantes de acordo com a intensidade e frequência dos eventos; c) Desenvolver estratégias para lidar com eventos que interferem na produtividade. Uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa é então conduzida através de um estudo de caso em uma pequena empresa em Ariquemes-RO. Como técnica de pesquisa, a entrevista foi utilizada por meio de um roteiro semiestruturado de tópicos a serem explorados durante a coleta de dados. Diante disso, foi possível investigar e listar, dada a intensidade e a frequência dos eventos, um problema que afeta o desempenho da empresa por meio da produtividade e permitiu a criação de um plano de treinamento e desenvolvimento que será proposto à organização como estratégia de solução. Para abordar o problema, pode-se concluir que uma das estratégias para melhorar o desempenho da organização e mantê-la competitiva é fortalecer o capital humano da empresa por meio de treinamento, ou seja, investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

**Palavras-chave:** Treinamento e Desenvolvimento; Empresa de Pequeno Porte; Melhoria de Performance.

## ABSTRACT

Smaller companies account for much of the total business in most countries and also in Brazil. They are responsible for generating numerous jobs and contribute significantly to Gross Domestic Product (GDP). The market, over the days, is dynamic and more competitive and through constant changes, companies seek greater efficiency in their processes, especially small companies, always aiming for improvements to achieve success. Given this scenario, we seek alternatives that can improve the performance of these companies. Over the years, human capital has gained increasing importance in the organizational environment, which has increased the demand for instruments that can leverage employee capacity and productivity. One of these instruments is Training and Development (T&D), which through knowledge dissemination, aims to motivate and improve team performance. This study aims to establish a T&D plan, created based on the problems raised in a small company in the city of Ariquemes, Rondônia (RO), and propose the plan as a solution to improve the performance of this company. To achieve this, it is necessary to achieve the following specific objectives: a) Investigate the problems that affect the performance of the organization, with emphasis on productivity; (b) List conflicting events according to the intensity and frequency of the events; c) Develop strategies for dealing with events that interfere with productivity. An applied research with qualitative approach is then conducted through a case study in a small company in Ariquemes-RO. As a research technique, the interview was used through a semi-structured script of topics to be explored during data collection. Given this, it was possible to investigate and list, given the intensity and frequency of events, a problem that affects the company's performance through productivity and allowed the creation of a training and development plan that will be proposed to the organization as a solution strategy. . To address the problem, it can be concluded that one of the strategies to improve the organization's performance and keep it competitive is to strengthen the company's human capital through training, ie investing in training and staff development.

**Keywords:** Training and Development; Small business; Performance Improvement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de T&D .....	21
Figura 2 – Curva de Aprendizagem de Strauss e Sayles .....	22

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – 1ª Etapa do plano de treinamento e desenvolvimento .....	42
Quadro 2 – 2ª Etapa do plano de treinamento e desenvolvimento.....	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPE	Micro e Pequenas Empresas
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
RO	Rondônia
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>16</b>
2.1 AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE _____	16
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO _____	18
<b>2.2.1 Treinamento</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2 Capacitação</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.3 Desenvolvimento de Pessoas</b> .....	<b>24</b>
2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS _____	25
2.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL _____	26
<b>2.4.1 Comunicação</b> .....	<b>26</b>
2.5 ALTA PERFORMANCE _____	27
2.6 CARCTERÍSTICAS DE INOVAÇÃO _____	27
2.7 GESTÃO E FUNÇÃO ORGANIZACIONAL _____	28
2.8 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS _____	28
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>30</b>
3.1 OBJETIVO GERAL _____	30
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	30
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA _____	31
4.2 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS UTILIZADOS _____	32
<b>4.2.1 Critérios para Seleção da Empresa</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.2 Universo e Amostra</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.3 Coleta de Dados</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2.4 Tratamento dos Dados da Pesquisa</b> .....	<b>34</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>35</b>
5.1 A EMPRESA PESQUISADA _____	35
<b>5.1.1 Breve Histórico da Empresa</b> .....	<b>35</b>
<b>5.1.2 Perfil do Entrevistado</b> .....	<b>36</b>
5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS _____	36
<b>5.2.1 Resultado da Pesquisa</b> .....	<b>40</b>
<b>5.2.2 Proposta de T&amp;D</b> .....	<b>41</b>

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO .....</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

As micro, pequenas e médias empresas possuem um papel de grande relevância dentro da economia. Quando se considera um país desenvolvido, verifica-se que esses tipos de organizações ocupam aproximadamente 98% do total de empresas existentes. Sendo assim, geram aproximadamente 60% dos empregos locais e contribuem com aproximadamente 50% de todo o PIB. Quanto às economias que ainda não podem ser consideradas desenvolvidas, esse tipo de empresa é responsável por gerar aproximadamente 30% dos empregos e contribuem em torno de 10% com o PIB. Desse modo, verifica-se que o empreendedorismo, sobretudo o de menor porte, é fundamental ao desenvolvimento de uma região (SARFATI, 2013).

No que se refere ao cenário brasileiro, tem-se que as micro, pequenas e médias empresas ocupam cerca de 99% do total empresarial, contribuem com o Produto Interno Bruto em cerca de 20% e são responsáveis pela geração de aproximadamente 52% dos postos de trabalhos ocupados (FERREIRA et al., 2012).

Nesse contexto, ressalta-se então, as empresas de pequeno porte. Verifica-se que, de um modo geral, a sua permanência no mercado está amplamente associada ao seu posicionamento perante o mercado e as estratégias por elas adotadas. Esses dois aspectos são responsáveis por proporcionar maior capacidade competitiva a essas, tendo em vista que com a globalização o mercado e os consumidores têm se tornado cada vez mais complexos e exigentes (COELHO; SOUZA, 1999).

Verifica-se que no ambiente organizacional o capital humano é fator de grande importância, e o mesmo só será bem aproveitado no momento em que for inteligentemente investido e administrado. Tendo isso em vista, criaram-se instrumentos que permitem alavancar os resultados dos funcionários dentro das empresas, garantindo assim maiores retornos à organização. Um desses instrumentos, que vem sendo aperfeiçoado gradativamente é o plano de T&D, cujo objetivo é proporcionar mudanças econômicas, tecnológicas e sociais no segmento em que a empresa está inserida, por meio de programas que visem uma formação profissional flexível, dinâmica e atualizada. Busca-se assim, desenvolver pessoas, no que diz respeito à aquisição de novos conhecimentos e no melhoramento das habilidades já existentes. Tem-se com essas medidas um foco nos colaboradores da organização, estabelecendo dentro das organizações um instrumento administrativo



motivador e de grande relevância para o aumento da produtividade (CAMPOS et al. 2004).

O presente estudo, tem como objetivo principal apresentar um plano de T&D que visa melhorar a performance de uma empresa. Busca-se averiguar as características de uma empresa de pequeno porte do município de Ariquemes-RO, dando relevância aos problemas que interferem na sua produtividade; relacionar os eventos conflitantes dada a intensidade e frequência de acontecimentos e assim elaborar propostas de enfrentamento destes problemas através de um plano de T&D, desenvolvido de acordo com algumas características particulares da empresa pesquisada. Para cumprir tal objetivo, utilizou-se da pesquisa aplicada com coleta de dados através de entrevista, sob a luz de um roteiro semiestruturado, que permitiu uma aquisição de dados e informações suficientes, que juntamente com outros dados auxiliaram na argumentação, para que assim fosse possível discorrer acerca do tema proposto. Através de uma análise crítica de tudo o que pode ser verificado, com um olhar atento sobre todas as informações e dados colhidos, será feito o capítulo de consideração finais, na qual constará os principais pontos que puderam ser observados com o estudo, bem como propostas para novas pesquisas que possam trazer ainda mais conhecimento sobre o tema.

Tal estudo justifica-se por apresentar informações que possam contribuir para uma melhoria no desempenho das pequenas empresas por meio da prática do T&D. Tendo em vista a grande relevância dessas empresas para a economia, a alta probabilidade de encerramento de suas atividades nos primeiros anos e a necessidade de elaborar um plano que lhe proporcione melhoria de performance, de modo a potencializar seus resultados e torná-las cada vez mais competitivas.

Além da introdução aqui apresentada, o trabalho terá em sua estrutura mais quatro capítulos. No segundo capítulo será apresentado o objetivo principal do estudo e seus objetivos específicos. No terceiro capítulo, será apresentado o referencial teórico utilizado para expor os diversos conteúdos que discorrem sobre o assunto e que contribuem com o conhecimento necessário para que se analise o tema proposto.

No quarto capítulo, apresentar-se-á a metodologia utilizada para a realização da análise. Por fim, apresenta-se as considerações finais, que trará os pontos que puderam ser verificados no decorrer do estudo e tudo o que pode ser observado com o conteúdo pesquisado, além disso, apresentara-se também dentro desse elemento pós-textual, sugestões para pesquisas futuras.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão abordados temas que contribuem para uma melhor compreensão dos assuntos discutidos posteriormente.

### 2.1 AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

As micro, pequenas e médias empresas, não possuem definição muito clara, uma vez que existe no mundo todo diversos tipos de economias e sociedades, havendo assim vários pontos de vista sobre o assunto e distintos pontos de referências. No entanto, para a aplicação de políticas públicas, a União Europeia, no ano de 2008, viu-se forçada a estabelecer um panorama para classificá-la, de forma a evitar que os programas governamentais fossem burlados. Para classificá-las, foram consideradas diversas variáveis, como seu faturamento e renda, a quantidade de pessoal empregado nelas, seu patrimônio e estrutura, e diversos outros fatores (GUIMARÃES; CARVALHO; PAIXÃO, 2018).

No Brasil, a classificação através do porte é realizada através da quantidade de pessoas que compõem o quadro de pessoal da empresa e a receita total anual que resulta do exercício de suas atividades. Sendo que cada uma dessas variáveis é utilizada para mensurar determinados índices. A variável do número de indivíduos empregados é mais utilizada quando se buscam estatísticas sobre a participação desse tipo de empresas na produção, sobre a oferta de empregos que ela disponibiliza na economia, sobre a sua participação no valor dos salários e rendas, ou na quantidade de exportações, entre outros valores que se referem a índices econômicos e sociais. A variável da receita que é originada pelas atividades da empresa no ano é utilizada com dois principais objetivos, o primeiro se refere a fixação de critérios que enquadrem as micro, pequenas e médias empresas em programas tributários simplificados; o segundo refere-se na conceituação das empresas para que sejam aplicados os programas de créditos, sejam eles governamentais ou privados (MORAIS, 2006).

Em economias consideradas desenvolvidas, tem-se que Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) ocupam 98% de seu total empresarial. Desse modo são responsáveis pela geração de mais de 60% do total de empregos da economia, bem como contribuem com aproximadamente 50% do Produto Interno Bruto (PIB). Quanto

às economias não tão desenvolvidas, no que se refere ao espaço ocupado por esse tipo de empresa, tem-se que elas contribuem com cerca de 30% do total da geração de empregos e participam do PIB com índice aproximado de 10%. Diante da diferença encontrada nos índices quantitativos citados anteriormente, pode-se verificar que o empreendedorismo é capaz e bastante importante no desenvolvimento econômico de uma região (SARFATI, 2013).

Tratando-se do Brasil, as MPMEs possuem expressiva e consolidada participação dentro da economia. De todas as empresas brasileiras, as micro, pequenas e médias empresas representam cerca de 99%, tendo sua participação no PIB interno pautada em aproximadamente 20%. Juntamente, esse tipo de empresa é responsável pela geração de quase 52% dos empregos. Salienta-se, também, que a Região Sudeste do país é a que mais concentra esse tipo de negócio em números, aproximadamente 50,8% das MPMEs encontram-se nessa localidade. O estado de São Paulo lidera, no que diz respeito à geração de empregos através dos empreendimentos menores, tendo 29,6% dos postos de trabalhos advindos deles. Apesar disso, no país, existe um alto índice de descontinuidade dessas empresas. Verifica-se que na região paulista 27% das MPMEs não chegam a completar um ano de exercício e 58% não completam cinco anos. Ou seja, os índices de fechamentos dos empreendimentos desse tamanho, possuem dificuldades para sobreviver dentro do mercado (FERREIRA et al. 2012).

Tem-se que empresas são organizações econômicas que articulam insumos produtivos de forma a inclui-los no mercado, através da produção ou da sua comercialização, podendo esses produtos ofertados à população estar no segmento de bens ou de serviços. Quando essas empresas se estabelecem em pequeno porte, é recomendado que as mesmas avaliem os pontos fortes e pontos fracos dos ambientes externos e internos da região e do setor em que irão se instalar. As micro e pequenas empresas, podem ser caracterizadas por terem baixo volume de capital circulando; presença acentuada de seus proprietários, sócios e familiares desses que ocupam-se também como mão de obra, tomada de decisão centralizada, baixa adequação de registros contábeis, pouco investimento em busca por tecnologias novas, entre outras (COSTA, 2018).

Verifica-se, desse modo a importância das pequenas empresas para a economia do país, estando em número abundante e contribuindo fortemente, tanto com o Produto Interno Bruto (PIB) quanto na geração de emprego, que traz como

consequência o aumento da renda de um modo geral. Diante desse contexto, torna-se crucial a elaboração de estratégias que possam vir a aprimorar seu desempenho e maximizar seus resultados pretendidos e sua capacidade de ser competitiva no mercado. Nesse sentido, apresenta-se uma estratégia que tem como foco principal os colaboradores da empresa e a realização de treinamentos, objetivando o desenvolvimento de todos através de um plano de T&D.

## 2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Verifica-se que o mercado se encontra altamente competitivo, independente do setor econômico. Diante de tal situação, cada vez mais empresas estão buscando estratégias que lhe auxiliem nessa competitividade. Nesse sentido, ferramentas que ampliem a qualidade de seus produtos e/ou serviços tem sido fortemente visada por diversas organizações. Entre essas ferramentas, ressalta-se aquelas que tem como foco a capacitação dos funcionários. Diversas instituições têm apostado no desenvolvimento dos colaboradores através dos treinamentos e capacitações continuadas, como um investimento para aprimorar o desempenho individual e coletivo, tendo em vista que essa pode ser uma variável capaz de contribuir de maneira positiva e intensa com os resultados da organização (MOURÃO e MARINS, 2009).

No sentido em que o cenário atual do mercado é ditado por uma alta e cada vez mais acirrada disputa entre as empresas, a sobrevivência e expansão destas depende claramente da maneira em que são tratados os diferenciais e as vantagens individuais de cada empresa dentro deste ambiente. A criação e inovação de seus produtos comercializados; os investimentos em novas ferramentas e tecnologias utilizadas nos processos industriais; não são mais novidades para os concorrentes, pois com o passar dos dias eles estão cada vez mais preparados para superar estas características. Diante disto, é fundamental aprimorar os processos voltados a parte humana da empresa, que significa, priorizar as habilidades, os conhecimentos e competências que são importantes para a organização, valorizando assim o capital intelectual da organização e transformando-o em vantagem competitiva diante dos concorrentes. Portanto, o T&D, que é a forma de preparação do capital humano acaba se tornando um dos mais importantes e relevantes investimentos dentro de uma organização (MARCHI et al., 2013).

O treinamento de colaboradores pode ser definido como o esforço realizado pelas empresas para fornecer mais conhecimento aos que ali trabalham, ou seja, o mesmo pode ser considerado um processo de aprendizagem organizacional. Grande parte desses treinamentos, tem como foco a identificação de ineficiências dentro do ambiente empresarial, a superação de dificuldades, a preparação dos funcionários que irão desempenhar novas atividades e/ou o ensinamento sobre a introdução de uma inovação. Já o conceito de desenvolvimento é um pouco mais amplo, o mesmo refere-se a qualquer tipo de ação estabelecida dentro das organizações para estimular o crescimento pessoal do seu quadro de funcionários, não tendo necessariamente relação com a melhoria do desempenho (BORGES-ANDRADE e OLIVEIRA-CASTRO, 1996).

Da união dos dois conceitos anteriormente citados, resulta-se na expressão T&D, que nada mais é do que as ações realizadas dentro de uma organização, que sistematicamente organizadas e estando coerentes com a tecnologia educacional disponível, visam fornecer maior aprendizagens aos colaboradores da empresa com o objetivo principal de melhorar seus desempenhos e proporcionar crescimento pessoal (ARAÚJO, 2005).

Volpe e Lorusso (2009, p. 02) destacam que:

“O capital humano das organizações (formado por pessoas que vão desde o mais simples operário ao mais alto executivo da empresa) passou a ser visto como algo vital para o sucesso de uma empresa. Ele é o diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Em um mundo instável e competitivo, em uma economia globalizada, estas organizações precisam estar constantemente preparadas para os desafios da inovação e da concorrência. [...] Para terem sucesso, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem a teoria se tornar efetivamente em prática e, para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas” (VOLPE; LORUSSO, 2009).

Tem-se, então, que o capital humano dentro de uma organização é insumo primordial para o desenvolvimento de suas atividades produtivas. Tem-se que a maximização de seu aproveitamento só se dá quando o mesmo tiver bem administrado e inteligentemente investido. Verifica-se que por meio do T&D, é possível melhorar o desempenho dos funcionários de uma organização, conseqüentemente, aprimora-se também os resultados obtidos pela organização como um todo. Por meio dessa ferramenta, busca-se proporcionar mudanças econômicas, na tecnologia e sociais no segmento em que a empresa está inserida, através de uma formação

profissional flexível, dinâmica e atualizada. Verifica-se que por meio dele é possível difundir novos conhecimentos e melhorar os que já estão em posse dos indivíduos envolvidos no processo produtivo. Com esse tipo de medida, no qual o foco são os funcionários da organização, é possível criar um ambiente motivador e também aumentar a produtividade empresarial (CAMPOS et al., 2004).

Antigamente, o treinamento era considerado pelos profissionais da área de recursos humanos como uma forma de inserir a pessoa em seu cargo, adequando o seu conhecimento às atividades que por ele seriam desenvolvidos. Posteriormente, o conceito de treinamento já se modificou, passando a ser entendido como ferramenta para potencializar o desempenho do indivíduo no cargo por ele ocupado, visando uma atuação excelente naquelas atividades específicas. Atualmente, o treinamento ganhou ainda mais importância, sendo visto como um instrumento que permite o desenvolvimento de habilidades nos indivíduos, fazendo com que os mesmos tenham sua produtividade, criatividade e capacidade inovadora aumentada, e conseqüentemente consigam contribuir ainda mais com as metas traçadas pela organização. Sendo assim, nos dias de hoje, o treinamento é visto como instrumento que agrega valor aos colaboradores, às empresas e também aos clientes, que recebem produtos/serviços cada vez melhores. Por meio do treinamento e desenvolvimento, o funcionário consegue melhorar sua capacidade de assimilar informações, ele aprende novas habilidades e tem sua postura modificada dentro do ambiente empresarial. Tem-se então, que o treinamento e desenvolvimento pode contribuir com resultados satisfatórios individualmente e também à empresa como um todo (VOLPE; LORUSSO, 2009).

Estimular o crescimento pessoal dos funcionários de uma organização e a busca por um conhecimento pleno, tem sido uma estratégia que proporciona grande diferencial competitivo e aumento de desempenho. Desse modo, torna-se cada vez mais crucial que se procurem informações úteis para promover o processo de aprendizagem dentro do ambiente empresarial, tanto à nível individual quanto à nível coletivo. Tal fator é visto como impulsionador de resultados. A função do Treinamento e Desenvolvimento dentro das empresas é visto como a preparação do quadro de pessoas para realizarem suas atividades de maneira satisfatória e eficiente, do mesmo modo que busca-se ampliar as habilidades dos colaboradores e sua capacidade criativa, tendo em vista que por meio dessas iniciativas consegue-se um nível maior de competitividade para a organização (LEITE e LOTT, 2013).

Verifica-se que sistema de Treinamento e Desenvolvimento é formado por alguns elementos principais e pelas inter-relações entre esses elementos. Para a sua formação, deve-se realizar uma análise de necessidade, verificando o motivo e quais contribuições devem ser buscadas, deve-se elaborar um planejamento, que estabelecerá quais ações deverão ser tomadas durante esse processo, quais os pontos de destaque e quaisquer outros detalhes que farão parte do programa, posteriormente deve-se executar tal planejamento, disseminando o conteúdo definido anteriormente aos colaboradores da organização, e por fim e não menos importante, deve-se avaliar o programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) determinado e executado, para que por meio desse feedback possa-se conseguir melhorias no futuro. Esse sistema é apresentado de maneira esquemática, na Figura 1, a seguir (ARAÚJO, 2005).

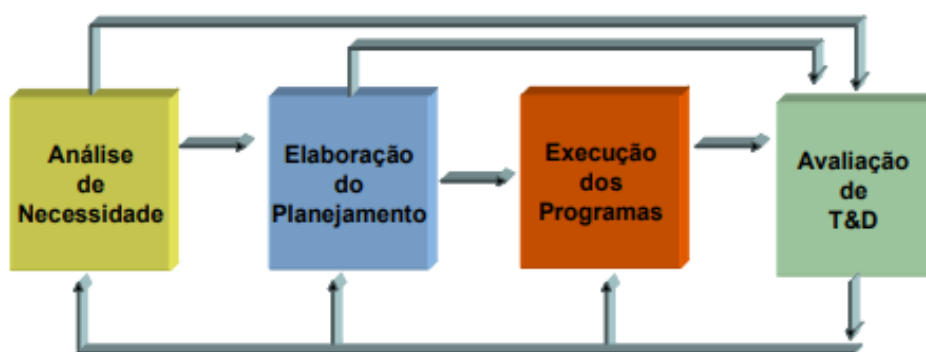


Figura 1 – Sistema de T&D

Tem-se que, os principais objetivos de se realizar o T&D dentro do ambiente empresarial, consistem em: 1- realizar a preparação dos funcionários para a execução de diversos tipos de tarefas, por meio da transmissão de conhecimento e do desenvolvimento de habilidades; 2- proporcionar aos colaboradores condições para o desenvolvimento pessoal contínuo, não tendo como foco apenas a função ocupada por ele naquele momento, mas também as inúmeras outras funções que o indivíduo considere como opção; 3- garantir a motivação dos colaboradores e tornando-os mais receptivos, provocando mudanças de comportamentos de forma a criar um clima mais harmonioso entre o quadro de funcionários da empresa (VOLPE; LORUSSO, 2009).

A estratégia de Treinamento e Desenvolvimento dentro de um ambiente organizacional tem algumas finalidades, das quais destacam-se: adequar os colaboradores à cultura da empresa, modificar comportamentos que não estão

trazendo resultados positivos, estimular o desenvolvimento de competências, proporcionar condições para que todos consigam se adaptar à evolução e modernização da empresa, ofertar maior capacitação aos funcionários para possíveis mudanças de funções, e minimizar os custos da empresa. Todas essas ações devem ser pensadas e elaboradas de maneira eficaz pelos gestores das instituições, de modo a evitar qualquer tipo de pressão ou desgaste desnecessário, evitando-se o remanejamento de funcionários sem capacitação prévia. Além disso, existe uma abordagem do T&D que busca a satisfação do capital humano com a organização e também com sua qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho (MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

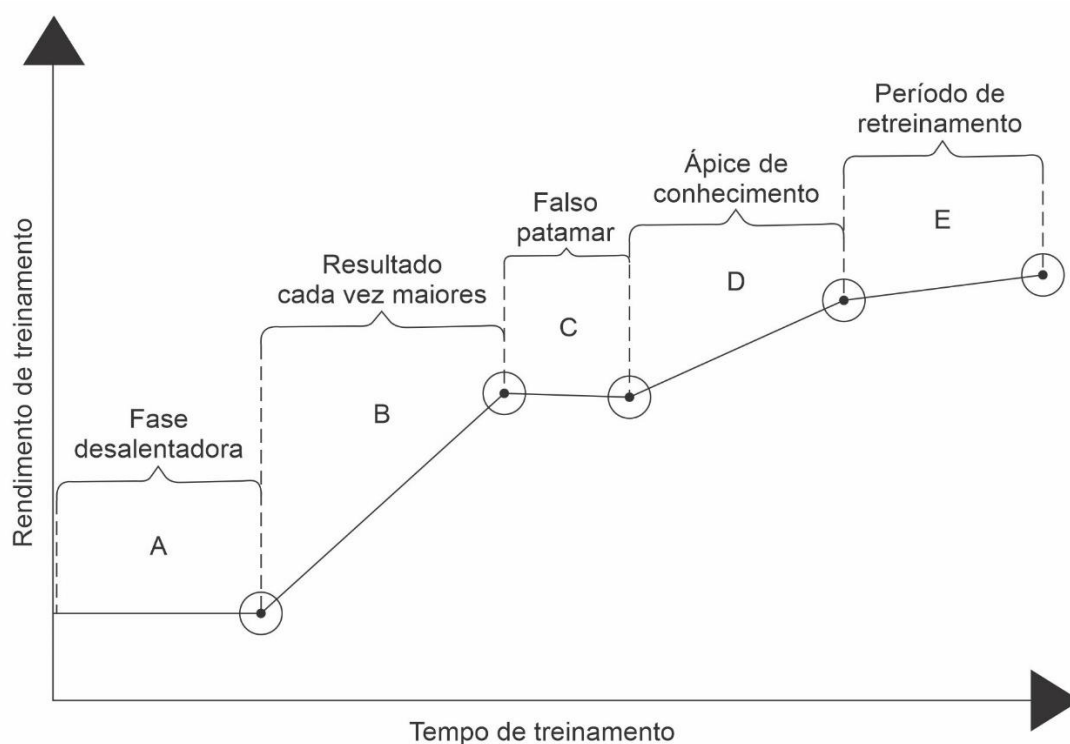


Figura 2 - Curva de Aprendizagem de Strauss e Sayles

Verifica-se que uma das formas de acompanhar se o aprendizado fornecido pela prática do T&D é por meio da curva de aprendizagem de Strauss e Sayles. Tal acompanhamento é de extrema importância para verificar se as estratégias de T&D aplicadas estão obtendo o retorno esperado, e assim detectar falhas e sugerir pontos de melhorias. A curva de aprendizagem de Strauss e Sayles é apresentada de forma esquemática na Figura 2, acima. Verifica-se que cronologicamente, tal acompanhamento inicia-se na fase A, que corresponde a fase desalentadora, na qual



a motivação por parte do instrutor sobre a aplicação daquilo que foi ensinado é bastante relevante para evitar desistências. Segue-se para a fase B, na qual o funcionário obtém ainda mais motivação por já ver os resultados de seu aprendizado. A fase c, é quando o funcionário acredita ter encontrado um limite ao seu aprendizado, porém ainda há mais espaço para aprender. A fase D, consiste na conquista dos objetivos inicialmente definidos. Por fim, chega-se a fase E, onde deve ser realizado o feedback e/ou a reciclagem dos conhecimentos que foram transmitidos anteriormente (SILVA; CLEMENTINO; BITTENCOURT, 2012).

Cabe ressaltar que os treinamentos não são apenas a realização de cursos que visam transmitir novas informações. Treinar um indivíduo diz respeito a levar o funcionário ao nível de desempenho determinado pela organização, utilizando-se de técnicas que busquem o desenvolvimento contínuo do indivíduo. Para realizá-lo é necessário que a empresa possua um clima organizacional favorável e comprometido com mudanças. Através das estratégias de Treinamento e Desenvolvimento é possível modificar de maneira permanente o comportamento dos indivíduos e o seu desempenho dentro do ambiente organizacional (VOLPE; LORUSSO, 2009).

### **2.2.1 Treinamento**

Para Coelho-Junior e Borges-Andrade (2004) o Treinamento tem para si uma características essencial quando se trata do conceito que é sensação de dispêndio de esforços pela organização na tentativa de garantir o aprendizado aos colaboradores, contudo o treinamento está condicionado a identificação e solução de falhas no processo de habilidades que são exigidas para bons resultados durante o desempenho de atividades, bem como, a integração de novos colaboradores à empresa e o aprimoramento da mão de obra, mesmo em situações de inovação tecnológica no trabalho.

Por meio da prática dos treinamentos, habilidades motoras ou intelectuais são adquiridas, novas informações são apreendidas, permitindo que os colaboradores desenvolvam competências essenciais para a execução de várias atividades que talvez não tivesse condições de realiza-las (COELHO-JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2004).

### **2.2.2 Capacitação**

A capacitação consiste na criação de novas competências, na melhoria das habilidades já possuídas pelo colaborador, amplia as condições de se assumir novas funções na empresa. Proporciona um aperfeiçoamento das atitudes dentro dos processos ao qual o indivíduo faz parte, garantindo uma qualidade maior nas atividades desempenhadas e resultados mais eficientes (OLIVEIRA et al., 2017).

Para Filho et al., (2017) a capacitação deve ser vista como um processo de execução constante devendo seguir a empresa ao passo que a mesma cresce, considerando as características de mudanças sofridas durante o processo e a entrega de novas competências que se originam de um cenário em modificação que as organizações atuam.

### **2.2.3 Desenvolvimento de Pessoas**

De acordo com Coelho-Junior e Borges-Andrade (2004), a ação do desenvolvimento de pessoas nada se compara com o a ação do treinamento de pessoas, uma vez que, a função principal do desenvolvimento é garantir o aprimoramento profissional das pessoas no trabalho. As organizações tomam o desenvolvimento de pessoas como estratégia competitiva, pois para se ter maiores resultados é preciso buscar melhorias dentre as atividades e processos realizados dentro das empresas e este aprimoramento para estar de acordo com as necessidades e interesses das organizações.

O treinamento é parte integrante de um processo de desenvolvimento, que vai além. A busca pelo desenvolvimento pessoal de cada indivíduo é um processo íntimo e particular seu, que o atinge por um todo, não desenvolvendo apenas áreas específicas. Deste modo, o processo de aprendizagem está ligado a várias formas de transmissão de conteúdo, não apenas ligado a sala de aula, e sim a maneiras diferentes de se ensinar. (BARBOSA, 2015).

Verifica-se que existem diversos mecanismos que auxiliam no desenvolvimento pessoal do colaborador, por exemplo, o exercício prático constante de um determinado processo interno contribui para que o indivíduo assimile os métodos de forma mais precisa e permite que as rotinas sejam realizadas com mais eficiência (BALDAN et al. 2018).

Desta maneira, o desenvolvimento de pessoas nas organizações deve ser constante. No fim, tanto o capital humano quanto a própria organização se beneficiaram dos resultados obtidos através do desenvolvimento e aprimoramento das habilidades e processos. (BARBOSA, 2015).

### 2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Atualmente as organizações têm valorizado os investimentos realizados em capacitações para seus colaboradores, até mesmo pelo fato de que todo este esforço se converge em resultados estratégicos para as organizações. A melhoria no desempenho das pessoas afeta positivamente o desempenho da empresa, o que não justifica dizer que o conhecimento da organização resulta da somatória do conhecimento de cada uma das pessoas que a compõem (GODOY, 2008).

Chiavenato (2010), contribui e afirma que as pessoas são parceiras das organizações e assim devem ser vistas. Nesta parceria são disponibilizados conhecimentos, habilidades e competências, e devido a isso a importância a estes parceiros é devido aos colaboradores serem o principal ativo das organizações.

O processo de desenvolvimento de competências se dá através da análise e da avaliação das capacidades que os indivíduos possuem. O indivíduo não detém todas as competências necessárias durante sua vida, tais competências devem ser desenvolvidas ou aprimoradas, por meio dos conhecimentos e aprendizados adquiridos nas experiências vivenciadas. A prática do estudo é uma das formas de se adquirir novas habilidades, porém a insistência e repetitividade dos ensinamentos irão gerar resultados de competências. (GRAZIANO et al., 2014).

O *Coaching*, atualmente, é uma das formas de desenvolvimento de competências mais praticadas pelas pessoas. O indivíduo que pretende aprimorar suas habilidades e desenvolver novas competências passa por um processo que visa atingir uma alta performance das suas características, intermediado por um profissional que facilita o aprendizado e ajuda a desenvolver as habilidades necessárias para as novas competências desejadas. Para Graziano et al., (2014), o desenvolvimento de competências através do *coaching* pode ser alcançado por meio de atividades em grupo ou por meio de atividades individuais, permitindo a realização dos processos dentro do ambiente empresarial.

Outra forma de garantir o desenvolvimento de competências é através do processo de *Mentoring*, que está pautado no conhecimento que é transferido de uma pessoa para a outra, mas de maneira continuada através da ação do acompanhamento. A atividade de *mentoring* tem o objetivo de permitir que o indivíduo alcance suas metas estabelecidas, contribuindo para melhoria no desenvolvimento das atividades através das orientações e conhecimentos da figura do mentor, na busca por avanços pessoais e profissional da figura do mentorado. Segundo Graziano et al., (2014), a relação entre mentor e o mentorado tende a ser mais informal, porque se trata de conversas estratégicas, para alcançar um plano maior na carreira, conduzidas por alguém que possua experiência profissional.

## 2.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O conceito do relacionamento entre pessoas vai além de uma variedade de comportamentos e atitudes que definem o nível do convívio humano. Se maior for a capacidade de aceitação das ideias de outras pessoas, e se maior for a capacidade de mostrar as próprias ideias, melhor será o relacionamento entre as pessoas. Cada pessoa possui determinadas posturas no que se refere aos relacionamentos em geral, sendo essas agressivas ou passivas, e isso vai estar relacionado a sua imagem no âmbito social (CARDOSO, 2014).

Segundo Costa (2010), o fator produtividade e eficiência de um grupo em específico está inteiramente ligada a capacidade do relacionamento interpessoal dos indivíduos e não somente as habilidade e competências presentes em cada um, e que isto representa a real condição de convivência dentro da organização. Este tipo de relacionamento é importante para as pessoas relativo à produtividade e para a organização, referenciando a qualidade de vida no trabalho

### 2.4.1 Comunicação

Consiste na transferência de informações de um indivíduo para o outro ou mais. Para que isso aconteça é indispensável a existências de dois principais pontos da comunicação, o emissor - que irá transmitir a mensagem ou qualquer informação, o receptor - que irá receber tais informações. Do mesmo modo é necessário, também, que existam os meios de comunicação, sejam de forma escrita, falada ou ilustrada. A

comunicação se torna importante, pois ela é determinante para convívio harmonioso entre os indivíduos dos diferentes grupos - sociais, profissionais, familiares. De um modo mais amplo, o termo comunicação, trata-se da maneira de estar em conexão com outras pessoas ou seres vivos, compartilhando algo como ideias e sentimentos (CHENEY, 2007).

## 2.5 ALTA PERFORMANCE

A alta performance no ambiente organizacional são sistemas de trabalhos cujo a principal característica é o envolvimento intenso dos colaboradores quando se trata em assumir de forma rápida tarefas que resultam em um grande resultado dada a alta demanda. As organizações com um perfil de alta performance exigem um alto nível profissional dos seus colaboradores e possuem grande poder de influência sobre seus colaboradores pois profissionais de alta performance são atraídos por empresas desta natureza (BARBOSA, 2015).

A alta performance pode ser entendida como uma forma de alcançar grandes resultados de uma maneira otimizada, indo além do convencional. Advinda de práticas inovadoras do estilo japonês como *Just-in-time*, processos de produção otimizados, gestão da qualidade total e *Kaizen*. Além dos resultados alcançados, algo muito importante é a forma como estão envolvidos e o alto grau de comprometimento dos colaboradores e que isso reflete não só na satisfação pessoal e profissional, como também na qualidade de vida no trabalho, tendo como reflexo conquistas adquiridas enquanto permanecer na organização, conquistas tais como: Cargos de confiança e responsabilidade o que leva consequentemente a altos salários dentro da organização (NEVES et al., 2014).

Contudo, outra característica do trabalho de alta performance é o alto grau de estresse gerado através da prática gradual intensificadas das tarefas, isso por conta do aumento da responsabilidade e da redução do número de trabalhadores. Outro ponto importante colocado pelo autor, é que as organizações exigem um ritmo excessivo de trabalho na busca por resultados, de modo que a dedicação necessária é alta (BARBOSA, 2015).

## 2.6 CARCTERÍSTICAS DE INOVAÇÃO

A palavra inovação traz vários entendimentos acerca do seu significado. Porém, existe uma predominância nas definições que apresenta uma visão restrita e geralmente orientada para tecnologia com o foco em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), desenvolvimento de novos produtos ou a dicotomia de produtos/processos. Garcia e Calantone (2002) definem inovação como processos interativos usados na exploração do potencial de mercado de uma invenção baseado em tecnologia. Esse processo simula graus de inovação e necessita de uma tipologia para descrever tipos diferentes de inovação. McDermott e O'Conner (2002) apresentam a inovação como sendo uma ou várias novas tecnologias ou suas combinações que oferecem benefícios. Essa visão enfatiza o papel da inovação como um processo de introdução no mercado de uma nova tecnologia por sistema de adoção e difusão.

## 2.7 GESTÃO E FUNÇÃO ORGANIZACIONAL

Se tornou requisito primordial a aquisição e desenvolvimento de habilidades e competências para preencher cargos dentro de uma empresa, principalmente quando se trata de formação gerencial. Essas habilidades e competências tendem a facilitar no desenvolvimento de funções dentro da empresa, pois pessoas que possuem mais conhecimentos tornam-se melhores no desenvolver de suas atividades. Diante disso, os empresários precisam a todo custo aprender novas maneiras de gerência, métodos e tecnologias que façam as pessoas se motivarem e com isso a empresa atinja seus objetivos (MATTAR, 2000).

De acordo com Mattos (1991) é papel da gestão coordenar, orientar, organizar e avaliar pessoas que estão desempenhando funções dentro de uma empresa. Com isso, ele não apenas cuida do bom andamento, ele administra adequadamente os talentos que ali se encontram, verificando sempre se não está havendo desperdício de talentos, habilidades e competências. De modo que assim haja uma administração eficiente de tudo que lhe compete. Para isso o gestor tem que ter qualificação, organização, articulação e engajamento.

## 2.8 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Para que seja desempenhada boas tarefas é necessário que o indivíduo possua habilidades e competências específicas àquele cargo que ocupa, além disso, que seja

comprometido com a missão e objetivos da empresa onde trabalha. Portanto, o desenvolver de competências é alinhado aos objetivos da organização. Essas competências que devem ser desenvolvidas podem ser modificadas de acordo com o que a organização almeja, de forma que o alcance de resultados seja sempre o objetivo principal (MINTZBERG, 1997).

De acordo com Ruas (1999) existem 3 competências fundamentais que precisam ser desenvolvidas pelo gestor, sendo elas: O saber – fator ligado ao conhecimento, que agrega valor ao trabalho, pois é através do conhecimento que se desenvolve atividades com qualidade; O saber fazer – ligado as habilidades, onde o indivíduo desenvolve práticas e consciência nas tomadas de ações, sendo também fundamentais para motivar, orientar e liderar bem uma equipe de alta performance em torno de suas metas e objetivos; O saber agir – referente as atitudes do gestor, onde o comportamento deve equivaler ao que deseja dentro da realidade da empresa, deve viver aquilo que discursa.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Propor um Plano de Treinamento e Desenvolvimento para uma empresa de pequeno porte da cidade de Ariquemes-RO, concorde aos problemas que impactam na sua performance.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar os problemas que interferem no desempenho da organização com destaque na produtividade;
- Elencar os eventos conflitantes em conformidade com a intensidade e frequência de acontecimentos;
- Elaborar estratégias de enfrentamento dos eventos que interferem na produtividade.



## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo estão definidos os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização da pesquisa deste estudo. Portanto, serão abordados os seguintes tópicos: Classificação da pesquisa, descrição dos métodos utilizados, universo e amostra, critério para seleção da empresa, universo e amostra, coleta de dados, tratamento dos dados da pesquisa.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica trata-se da ação prática de um agrupamento de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de fenômenos por um pesquisador. Destaca-se por se tratar de uma investigação extremamente pautada em regras e procedimentos que buscam levantar informações de grande relevância e hipóteses que permitem ao pesquisador realizar seu estudo. Por meio deste sistema de processos e procedimentos, a pesquisa permite ao cientista alcançar seus objetivos na investigação, gerado novos conhecimentos seja por meio de experimentos ou através de estudos, empíricos ou não (HERNANDEZ, 2013; OLIVERIA, 2011).

Quanto a natureza, adotou-se a pesquisa aplicada. Segundo Nielsen et al. (2018), a pesquisa aplicada busca solucionar problemas específicos, através da aplicação dos conhecimentos obtidos em estudos bibliográficos.

Em relação a sua forma de abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa. Para Hernandez (2013), a pesquisa qualitativa está concentrada na busca de compreender certos fenômenos de modo aprofundado. Para Leão et al. (2009), em uma pesquisa qualitativa o papel do pesquisador é buscar, basicamente, levantar opiniões, crenças, significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa, mantendo a neutralidade.

Por se tratar de um fenômeno já bem explorado, a pesquisa assume o objetivo de ser explicativa, pois o estudo se baseia na tentativa de explanar um pouco mais acerca dos problemas levantados em uma empresa e como solução, a aplicação da aprendizagem organizacional, tomando respectivamente um para o outro como sendo a relação de causa e efeito (HERNANDEZ, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos. Para que fosse possível alcançar os objetivos específicos deste estudo, adotou-se o Estudo de caso. Para Nielsen et al. (2018), o estudo de caso objetiva entender um caso, seja ele único ou vários, na tentativa de atingir a compreensão de um determinado fenômeno ou realidade em detalhes.

## 4.2 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS UTILIZADOS

### 4.2.1 Critérios para Seleção da Empresa

Baseado no problema desta pesquisa a primeira necessidade foi selecionar a empresa de pequeno porte para a definição do objeto de estudo. Com isso foram feitos levantamentos acerca de reunir alguns nomes de empresas da cidade de Ariquemes-RO, para posteriormente classificar quais destas se tratava de uma empresa de porte menor.

Além da característica do porte da empresa, o estudo priorizou por selecionar empresas que possuíssem comportamento inovador. O comportamento inovador pode ser justificado pela prática de investimentos em novas tecnologias (equipamentos), infraestrutura e capital humano da organização (SBARGGIA et al., 2002).

Empresas com este perfil estão mais abertas a propostas de melhorias nos processos internos, visto que, empresas que estão investindo no negócio buscam inovação dos seus processos, recursos e estão propensas a aceitação de mudança.

### 4.2.2 Universo e Amostra

Hair et al. (2005), afirma que a população da pesquisa é representada pelo termo universo ao qual é necessário extrair informações pelo pesquisador. Nielsen et al. (2018), corrobora afirmando que universo é o total de conjunto de componentes, elementos ou pessoas pesquisadas.

Para uma pesquisa o mais viável é que não se pesquise o total da população, ou seja, o universo, e sim que se extraia uma amostra deste universo para facilitar os estudos. Amostra é uma parte, pequena se comparada ao universo, que por escolha do pesquisador será a representação do universo (NIELSEN et al. 2018).

Optou-se na pesquisa por utilizar um universo de empresas de pequeno porte. O estudo teve acesso a uma plataforma de uma organização do município (cujo será preservada sua identidade), para levantar uma relação de pequenas empresas.

Desta plataforma reuniu-se o nome de 53 (cinquenta e três) empresas da cidade de Ariquemes-RO, classificadas como uma empresa de porte menor. Como critério para definição da amostra, foram realizadas visitas em um total de 5 (cinco) empresas escolhidas de forma aleatória, para identificar nestas organizações, por meio de questionamentos, qual o interesse da organização em capacitar seus colaboradores e se tal ação já é praticada na empresa. Do total de 5 (cinco) empresas, 2 (duas) se mostraram interessadas, além de já aplicarem junto ao pessoal, a disseminação de conhecimento através de treinamentos, apenas.

Diante do resultado de duas empresas que atenderam aos critérios deste estudo, por conveniência do pesquisador determinou-se uma empresa escolhida para ser a pesquisada.

A amostragem por conveniência do pesquisador permite que os elementos da amostra sejam escolhidos por sua acessibilidade e disponibilidade e não por critério estatístico.

#### **4.2.3 Coleta de Dados**

Para obtenção dos dados da pesquisa, definiu-se como instrumento de coleta a entrevista não estruturada na modalidade focalizada. Neste tipo de instrumento o entrevistador tem a liberdade para conduzir a entrevista em qualquer direção que considere adequada a sua investigação. Isso permite a maior exploração das questões estudadas e sendo ela focalizada é permitido ao entrevistador fazer quantas indagações quiser, pois nesta modalidade há um roteiro de tópicos relacionados ao problema em questão (MARCONI e LAKATOS, 2006).

O roteiro de entrevista elaborado (Apêndice 1) possui 4 (quatro) tópicos e se subdivide em um total de 13 (treze) subtópicos e foi aplicado através da entrevista como o gestor de recursos humanos da empresa.

Os tópicos, bem como os subtópicos, direcionados na pesquisa buscam compreender, com base nos assuntos destacados, o comportamento da organização. Antes do início da entrevista foi apresentado ao entrevistado conceituações sobre o objetivo do trabalho com o intuito de situar o entrevistado no tema estudado, de forma que pudesse contribuir para inspiração das respostas.

Todos os itens tratados no roteiro da entrevista estavam situados dentro da proposta do estudo desta pesquisa, ou seja, os assuntos objetivavam levantar através dos depoimentos os eventos conflitantes ocorridos ou que ainda ocorrem na empresa para que então pudesse estabelecer as necessidades de treinamentos da organização, além de que, os itens proposto no roteiro da entrevista se conectam, dada a importância de cada a uma relevância de correlação, para que assim fosse possível analisar de forma facilitada os dados colhidos e com base nos objetivos específicos poder elencar os eventos conflitantes em conformidade com a intensidade e frequência de acontecimentos.

A entrevista possui característica não diretiva, pois de acordo com Hoffmann & Oliveira (2009), este tipo de pesquisa é utilizado para que as informações obtidas não sofram interferência, preservando assim o discurso livre do entrevistado, pois julga que a pessoa informante é competente para expor com clareza suas experiências, é uma maneira de adquirir as informações do entrevistado na melhor forma que ele desejar, manifestando tanto a singularidade dos atos quanto a sua historicidade, as concepções e as ideias.

O procedimento de registro de dados nesta etapa qualitativa se deu através da gravação do registro do áudio das respostas do entrevistado cuja autorização foi dada pelo próprio participante na condição de não divulgação de sua identificação.

#### **4.2.4 Tratamento dos Dados da Pesquisa**

Após o registro em gravação do áudio dos depoimentos da entrevistada, foi transcrito na íntegra todas as informações coletadas.

Posteriormente, procurou-se identificar dentre os depoimentos e com base nos objetivos específicos, fatos ocorridos que pudessem ser tratados como conflitos ou ações adversas e então, após a identificação, determinar a intensidade e frequência dos eventos.

Mesmo tendo poucos depoimentos que, dado ao assunto, desviou-se do foco principal da pesquisa, procurou-se avaliar, com relação ao objetivo da pesquisa, a relevância da resposta.

Aaker (2010) reforça que, é subjetiva a análise e a interpretação de dados coletados, pois, por conveniência do pesquisador pode haver elementos que irão convergir com o seu ponto de vista do problema.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela elaboração do referencial teórico e pela realização do estudo de caso.

### **5.1 A EMPRESA PESQUISADA**

Trata-se de uma empresa ariquemense do ramo madeireiro, que não possui filiais, existindo apenas a unidade matriz. Tem cerca de 98 funcionários. Possui como linha de negócio a fabricação de pisos em madeira para exportação. Suas atividades resumem-se no desdobramento e beneficiamento de madeira.

O presente trabalho preservará a identificação do nome da empresa pesquisada para garantir as regras adotadas pela organização no sentido de preservar a confidencialidade dos dados e informações institucionais.

#### **5.1.1 Breve Histórico da Empresa**

Foi criada por volta do ano de 1984, um pequeno negócio, com a principal atividade de desdobramento de madeira, ou seja, atividade de serrar toras em tábuas de diversas bitolas. Este processo não abrange as atividades relacionadas ao processamento refinado da madeira.

Detentora de poucos recursos de produção, com o passar dos anos a empresa passou por diversas etapas de crescimento. A contar da evolução nas tecnologias utilizadas desde a sua criação, como aquisição de novas máquinas, umas mais potentes com alta capacidade de desempenho na sua utilização. A troca de maquinário não era constante, porém a partir de uma visão mais gerencial o proprietário, sempre esteve atento ao momento certo de investir em seu negócio.

Após uma primeira tentativa de atender o mercado exterior, produzindo pisos de madeira, os planos de expansão do pequeno negócio não deram certo. Vários foram os problemas enfrentados pela organização para que fosse possível obter sucesso no novo segmento de produto fabricado. Foi necessário interromper as adaptações, pois um dos seus maiores problemas era a mão de obra. Devido às grandes exigências atreladas ao padrão de qualidade do produto oferecido pela empresa, objeto de estudo desta pesquisa, foi preciso abandonar por algum tempo os

projetos de exportação. No entanto, os investimentos não podiam ser descartados, uma vez que a empresa possuía algumas máquinas novas, adquiridas somente para atender o mercado estrangeiro. Então, após alguns períodos de estudos e capacitação do proprietário - para que pudesse gerir sua linha de produção com mais conhecimento de causa e se manter orientado as exigências dos importadores - a empresa retoma a fabricação da nova linha de produtos.

### **5.1.2 Perfil do Entrevistado**

Foi entrevistada a gestora de Recursos Humanos da empresa. Mulher, 46 anos de idade, possui um período de 6 anos de atuação à frente da organização sendo responsável pelo setor de RH.

## **5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Investigar os problemas que interferem no desempenho da organização por meio da produtividade foi a primeira questão levada em consideração por esta pesquisa. Através do roteiro de entrevista semiestruturado utilizado nesta pesquisa, foi possível identificar alguns conflitos que são recorrentes na empresa.

Durante a entrevista foi indagada a entrevistada acerca do primeiro item do roteiro de entrevista que tratava sobre a análise da organização, com ênfase no negócio da organização, no período de existência da empresa, quais os recursos que a empresa dispõe nos dias atuais e as dificuldades apontadas, isto para que fosse possível trazer o entrevistado para recordações do ponto inicial do início das atividades permitindo uma maior extração de lembranças.

Como segundo item do roteiro, a entrevista foi direcionada para um olhar mais apurado das tarefas, sendo indagado acerca da estrutura dos processos internos da empresa, buscando saber se a organização possui definido tais processos e se são de conhecimento dos colaboradores.

A entrevistada informou que é de seu conhecimento cada etapa dos processos interno, mas que isto não é uma informação institucionalizada. Não há registros em documentos das definições de cada processo e fluxo de atividades. Foi indagada também sobre o aspecto de a organização, através dos líderes e gestores, conhecer quais as habilidade e competências são necessárias para o desenvolvimento da

tarefa, ao qual foi dito que a empresa não segue um critério específico onde são listadas todas as habilidades e competências pretendidas em cada colaborador. Basta o indivíduo afirmar que tem conhecimento da ferramenta que irá trabalhar, como por exemplo, serra destopadeira, serra fita, serra circular, que é suficiente para sua contratação. O fato de o trabalhador alegar que possui domínio do equipamento de trabalho mostra que o mesmo possui certas habilidades o que não se pode saber, antes de testar os seus resultados, é se ele terá competência para atuar naquela função.

Mintzberg (1997), afirma que, para um bom desempenho das tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores é preciso que eles possuam habilidades e competências necessárias para aquela atividade. A organização, por fim, deve integrar o colaborador aos objetivos da empresa, para que assim possa visualizar se o talento do trabalhador converge as necessidades da organização.

Já no tópico terceiro do roteiro da entrevista, as perguntas foram direcionadas a área do planejamento estratégica da organização. A pesquisa buscou identificar quais são os pontos estratégicos da organização, indagando-a sobre a empresa possuir definido a sua Missão, os seus Valores e sua Visão.

Evidencia-se com base nas respostas colhidas que a empresa não possuía a definição dos pontos questionados, e que a própria gestora reconhece que lhe era estranho olhar para empresa e não ver essas questões estabelecidas e documentadas, devido a sua profissão ser administradora por formação.

[...] É, eu achava estranho quando eles não tinham isso, assim, no papel "né"... Assim, tem na cabeça [...]. Eu achava estranho porque a gente estuda e vê que toda empresa tem que té né? Aí eu achava estranho [...].

Ainda continuando o assunto sobre o terceiro item, foi perguntado a entrevistada sobre a empresa possuir definido e registrado os objetivos da organização, onde a mesma alegou que a empresa não possui tal item definido. E a mesma ainda conclui que, a maior dificuldade de se manter estas características regularizadas é o fato de que a gestão da empresa é familiar, onde o gerente e o diretor são os donos da empresa e os mesmos não possuem tempo para definir as questões fundamentais do negócio.

Como quarto e último tópico a ser investigado e após a ambientalização da entrevistada nos aspectos gerenciais e estratégicos, fundamentais, da organização, o

direcionamento das perguntas se voltaram de fato para quais eventos conflitantes a gestora poderia apontar.

Conforme os depoimentos, a entrevistada, quando indagada sobre as dificuldades enfrentadas nas execuções das tarefas, em uma de suas falas durante a entrevista ela diz:

[...] “É, como que eu vou te dizer. A necessidade maior quando a gente começou; - vamos ter que fazer isso aqui! (linha de pisos de madeira) é justamente pessoas mesmo, a mão de obra. Porque... ainda é precário aqui né? aí o que vamos fazer? A nossa equipe sabe fazer até “X” ponto, daqui pra frente como é que vamos fazer? Então eles “tem” que preparar essas pessoas, mandar elas pra algum lugar pra fazer o treinamento [...]  
[...] Então assim... Porque as máquinas nós já tínhamos, o Sr. Fulano (proprietário) já tinha as máquinas, a maioria das máquinas ele já tinha, porque ele já tinha projeto de (expandir).  
[...] Só que o mercado interno não tem a exigência do mercado de fora. Entendeu? Então com o mercado de fora a gente teve que fazer várias adaptações. Então em testes e testes e testes e testes e testes e testes e testes, nós ficamos três meses pra nos adaptar ao que eles queriam para poder dizer assim: É assim! Nós aceitamos. “Tá” pronto” [...]

No sentido de elencar os problemas, apresenta-se com base no trecho destacado da entrevistada, um dos dilemas mais recorrentes enfrentados pelas organizações, sejam elas dos diferentes tipos de segmentos de mercado bem como os diferentes tipos de porte (pequeno, médio ou grande), a falta de conhecimento técnico para lidar com os equipamentos e tecnologias no ambiente de trabalho e aqui destacaremos o primeiro evento conflitante que de fato afetou a produtividade da empresa, refletindo negativamente no desempenho da organização.

Ao analisar esta fala da entrevistada percebe-se os fortes indícios da necessidade da mão de obra qualificada como sendo um dos fatores decisivos para que a empresa possa se adequar e exportar seu produto pra o mercado internacional. O que nos leva a refletir sobre a necessidade de conhecer as falhas existentes na organização para que o negócio não sofra com os resultados negativos. Problemas como a deficiência no conhecimento da organização é algo grave que pode refletir em falta de habilidades, atitudes e que resulta na diminuição das expectativas do trabalho principalmente na capacidade de inovação e expansão do negócio.

Coelho-Junior e Borges-Andrade (2004), afirmam que uma das características encontradas em trabalhadores que podem ser sanadas com o treinamento é a carência de conhecimento técnico e que através do aprendizado o indivíduo desenvolve habilidades que promovem o seu bom desempenho.



Outro problema que pode ser detectado na entrevista são os conflitos de comportamento entre os colaboradores e aqui destacamos outro evento conflitante. A mesma narra um momento durante a rotina de trabalho na empresa que no início da implantação da nova linha de trabalho – a fabricação de pisos em madeira – que permanece até hoje, os colaboradores mais antigos que julgavam estar confiantes em operar as máquinas de aplicar o verniz, apresentavam grandes dificuldades para compreender e dar os comandos no novo equipamento, e tal situação era frequente. E mesmo com as dificuldades para lidar com a nova tecnologia, quando recebia sugestões de outros colegas, o colaborador operador daquelas máquinas, não dava a devida importância ao que estava sendo dito, pois de acordo com a fala da gestora de RH da empresa pesquisada, o empregado responsável pela máquina subjugava ser o único sabedor de como operar o equipamento, e na verdade não era, pois os resultados dos produtos finais eram péssimos, como pode ser confirmado no trecho de sua fala: “Dava o resultado, mas pra eles (importadores) não estava bom [...]”.

Após esta narrativa, sendo indagada a entrevistada se o resultado final negativo durante os testes pudesse ter algo a ver com a falta de habilidade dos colaboradores a mesma afirma que o motivo era justamente que os trabalhadores não sabiam operar as máquinas, e ainda acrescenta:

“Ai como é tudo novo né! Há um pouco de teimosia também né (risos). Eu vejo muita falta de humildade, assim tipo assim: - Não! Eu sei mexer, tá mas eu tô olhando eu acho que assim vai dar certo, vamos tentar?  
[...] Então falta um pouco de humildade de aceitar opinião, sugestões de outros. Isso ocorreu muito no começo. Ainda ocorre. [...] Ai o tempo que poderia ser um mês, demora dois, demora três [...]”.

Para Cardoso (2014), o convívio do ser humano pode ser medido através das suas atitudes e comportamentos quando se relacionam entre si. A capacidade de aceitação do próximo, das suas ideias, de saber falar e saber ouvir contribui para um relacionamento saudável entre as pessoas. O indivíduo reage de forma diferente de outro, expressando sentimento de raiva, de companheirismo em determinadas situações, pois o que contribui para reações positivas ou negativas em um relacionamento interpessoal é imagem social externada por cada pessoa. Costa (2010), corrobora afirmando que a produtividade e eficiência de uma equipe, por exemplo, no trabalho, estará ligada a capacidade de relacionamento de cada pessoa. Não bastasse isso, o clima organizacional da organização é afetado positivamente ou não, dada a condição de convivência do pessoal.

### 5.2.1 Resultado da Pesquisa

Destaca-se dois eventos conflitantes elencados, a falta de conhecimento técnico dos colaboradores que afetaram significativamente o objetivo da empresa naquela decisão, e outro relacionado ao comportamento das pessoas pois há conflitos pautados no relacionamento interpessoal entre os trabalhadores, justificado sob a afirmação compreendida através dos testemunhos da entrevistada quanto a dificuldade em que um indivíduo tem de ouvir o outro e estar sempre aberto a sugestões.

Diante da frequência de acontecimentos, o primeiro problema esteve mais relacionado ao início do novo projeto de produção, representando uma ocorrência inicial, apenas. Onde a empresa teve a necessidade de ter em seu quadro de colaboradores pessoas que possuíssem um grau mais elevado do conhecimento técnico da máquina. De acordo com a entrevistada, a empresa possui uma característica de possuir colaboradores que permanecem na empresa por muito tempo. Isso leva a compreender que, no momento da implantação da nova linha de trabalho, a falta de conhecimento técnico foi um grande impasse para o bom desempenho da produção e que a solução, de acordo com os depoimentos, foi os vários testes realizados para que se pudesse chegar a um produto final que agradasse os importadores. Isso mostra que devido ao tempo e ao empenho dos colaboradores responsáveis pela tarefa, os mesmos puderam adquirir habilidades e com isso desenvolver competências que permitissem o andamento do planejamento da nova linha de produção.

Quanto a intensidade, a falta de conhecimento técnico por parte dos trabalhadores foi destaque deste estudo, pois através do evento relatado, foi possível exprimir o quão importante se faz uma equipe capacitada em uma organização. Conforme as respostas da entrevistada, a empresa, em primeiro momento, teve que interromper os planos devido a dificuldade de atender a todas as exigências e o padrão de qualidade requerido pelo mercado exterior. Outro ponto crucial é o tempo despendido em testes realizados, para que fosse possível aprimorar a produção e garantir um produto final que agradasse os importadores. Isso mostra que o despreparo, e mais uma vez, a falta de capacitação dos colaboradores, impacta significativamente no desempenho positivo da organização. Por mais que este

problema assumiu uma característica de grande intensidade, visto os resultados negativos gerados no início da implantação da nova frente de produção, a sua frequência foi baixa, ocorrendo apenas nos períodos iniciais do novo projeto, de modo que inclui-lo em um plano de treinamento desprenderia esforços e recursos desnecessários pois trata-se de um evento que ocorreu no passado.

Outro evento conflitante elencado neste estudo está relacionado ao comportamento das pessoas envolvidas nas tarefas da empresa, o relacionamento interpessoal.

Ao se avaliar a frequência de acontecimentos, percebe-se na fala da entrevistada que os conflitos ocorreram e ainda ocorrem nos dias de hoje, e que na visão dela se este problema for tratado o desempenho da empresa seria melhor. Percebe-se também um certo incomodo nas falas da entrevistada pois ela relata que se as pessoas fossem mais abertas a opiniões externas, perder-se-ia menos tempo na execução das tarefas, uma referência dela ao fato dos testes iniciais da produção dos pisos de madeiras. E dada a frequência e intensidade deste evento elaborou-se como proposta de estratégia de enfrentamento ao problema o plano de treinamento que traz um cronograma de atividades a serem desenvolvidas, não de modo pontual e incisivo, mas de modo linear, com treinamentos que antecedem ao problema e ajuda na compreensão de todo o fenômeno adverso.

### **5.2.2 Proposta de T&D**

Concluída a etapa de investigação dos problemas que afetam o desempenho da organização, elaborou-se o plano de treinamento e desenvolvimento denominado Pessoas Melhores, Grandes Profissionais, que é direcionado aos colaboradores do departamento de produção (pessoal do chão de fábrica) e se dá em duas etapas. A primeira etapa denomina-se “Desenvolvendo Pessoas Melhores”. Construída para exercitar a inteligência emocional em cada colaborador, e fazer com que o ambiente de trabalho se torne mais agradável.

Nesta primeira etapa o objetivo é desenvolver nas pessoas a capacidade de lidar com as emoções, com os sentimentos, e provocar a empatia. E nesta etapa estruturou-se o seguinte cronograma de treinamento:

**QUADRO 1 - 1ª Etapa do plano de treinamento e desenvolvimento**

<b>1ª ETAPA: Desenvolvendo Pessoas Melhores</b>			
Módulos	Conteúdo	Horas	Participantes
Inteligência emocional	Identificação das minhas próprias emoções	3h	Departamento de produção e envolvidos
	Administrando as minhas próprias emoções	3h	
	Automotivação e propósito	2h	
	Identificação das necessidades do outro (mapa da empatia)	2h	
Perfil comportamental	Teste de análise de perfil	3h	
	Autoconhecimento	3h	

Fonte: o autor.

Esta etapa do plano de T&D compreende dois módulos. Já na segunda etapa, denominada “Desenvolvendo Profissionais de Alta Performance”, o cronograma de treinamentos foi construído para proporcionar conhecimento técnico garantindo um melhor desempenho profissional de cada colaborador, ficando estruturado da forma que segue no Quadro 2.

**QUADRO 2 - 2ª Etapa do plano de treinamento e desenvolvimento**

<b>2ª ETAPA: Desenvolvendo Profissionais de Alta Performance</b>			
Módulos	Conteúdo	Horas	Participantes
Perfil Organizacional	Conhecendo a Organização	2h	Departamento de produção e envolvidos
	Estruturas Organizacionais	3h	
	Valores da Empresa	3h	
	Cultura Organizacional	3h	
Perfil Profissional	Atitudes Positivas (saber falar e saber ouvir, respeito)	3h	
	Comunicação Assertiva	3h	
	Lidando com Conflitos	3h	
	Equipe de Alta Performance	4h	
Perfil Profissional II	Habilidades e Competências Profissionais	6h	

Fonte: o autor

Esta segunda etapa do plano de T&D foi construída em três módulos, e possui um total de carga horária de 30 horas.

O conteúdo e carga horária do plano de treinamento “Pessoas Melhores, Grandes Profissionais”, é uma sugestão deste estudo, com base no problema elencado e diagnosticado através do conteúdo adquirido na entrevista durante o decorrer da pesquisa. O teor do plano proposto busca atingir, através do desenvolvimento, as necessidades identificadas como sendo a concausa do problema levantado por este estudo. Treinar, apenas, garante um conhecimento imediato. O desenvolvimento garante um aprendizado mais profundo, e tal estratégia se torna a peça-chave no desempenho de uma organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os efeitos de um mundo globalizado e moderno podem ser representados através de diversas transformações no mercado onde a busca por competitividade, através das vantagens estratégicas, tornam-se a principal meta de muitas empresas.

Parte destas vantagens estão relacionadas ao desenvolvimento do capital humano das organizações. Tem-se uma escassez de profissionais com grandes habilidades e competências que possam ser convergidos em talentos que atendam as necessidades das organizações. Sabe-se que a mão de obra qualificada é cada dia mais assediada, por isso, organizações que possuem e reconhecem seus talentos, valorizam as ditas “pratas da casa”. Porém, vale citar que em certos momentos a renovação deste capital humano se faz importante, e isso se dá através da contratação de novos profissionais, pois a mudança, quando no momento certo, também é vista como uma estratégia para a organização.

E partindo deste ponto de vista, quando identificado um problema que afeta o desempenho da organização, para que a empresa possa se manter competitiva no mercado é importante que sejam tomadas decisões que permitam a criação de soluções destes problemas que acabam por interferir na sua produtividade. Assim, sugeriu-se como estratégia de enfrentamento deste problema, um plano de treinamento e desenvolvimento para fortalecer o principal elemento que permite a existência de uma empresa, as pessoas, o maior ativo de uma organização.

É importante ressaltar que o plano de treinamento e desenvolvimento proposto tem como objetivo desenvolver nos colaboradores, características e habilidades que possam ser praticadas dentro e fora do ambiente organizacional, que através da aprendizagem cada um possa replicar por meios de ações, tudo aquilo que foi apreendido durante a execução do plano, e não apenas gerar conhecimento imediato.

O estudo não visava apenas a elaboração de um plano de treinamento e desenvolvimento, mas também, criar uma ferramenta que possibilitasse o enfrentamento de situações que afetassem a sua produtividade e propor como estratégia de solução na busca de melhora da performance da empresa pesquisada, afinal, investir em parceiros que já fazem parte da história da empresa é mais vantajoso que investir em pessoas que não estão engajadas.

Portanto, o estudo permitiu através da empresa pesquisada e por intermédio da gestora de RH entrevistada, a identificação de um problema que afeta o

desempenho da organização por meio da produtividade, dada a sua intensidade e frequência de acontecimentos, o que possibilitou a criação de um plano de treinamento e desenvolvimento para ser aplicado como estratégia de enfrentamento deste evento conflitante.

Por fim, tendo os objetivos propostos alcançados, conclui-se que as organizações devem estar atentas as mudanças do mercado para que sempre que necessário possam reavaliar as suas estratégias e que uma das mais importantes é o investimento no capital humano da organização. Proporcionar conhecimento as pessoas que compõem a empresa permitem o desenvolvimento de habilidades e competências que serão aplicadas dentro do ambiente organizacional ao qual atuam, e isso reduz os conflitos de modo que todo esforço é convertido no bom desempenho da organização permitindo que ela cresça. Pois a capacitação das pessoas em uma organização é uma das principais características de inovação em uma empresa.

Recomenda-se que sejam feitas novas pesquisas no sentido de avaliar a execução do modelo do plano de treinamento de desenvolvimento proposto, além de buscar analisar qual o grau de influência nos resultados de uma organização, através da estratégia apresentada.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, M. F. **Impacto de Treinamento e Desenvolvimento: Uma análise integrada quantitativa e qualitativa**. (Tese de Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BALDAM, R. L. et al. **Atendendo à alta demanda de treinamento nas organizações e reduzindo os custos**. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 17, n. 1, p. 129-150, 2018. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/15371>>. Acesso em: 06 de Out. 2018.

BARBOSA, F. M. **Liderança e gestão da qualidade: um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp., 2016.

BATALHA, M.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996.

CHENEY, G. **Organizational Communication Comes Out**. Management Communication Quarterly v. 21, n. 1, p. 80-91, ago. 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In: VI Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo, jun./jul. 1999.

COSTA, V. P. **A importância do planejamento financeiro para o sucesso de micro e pequenas empresas**. (Trabalho de Conclusão de Curso) Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Imperatriz, 2018.

COSTA, Wellington Soares. **Humanização, relacionamento interpessoal e ética**. REGE Revista de Gestão, 2010.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa 30**. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

LEÃO, Lourdes Meireles. **Metodologia do Estudo e Pesquisa: Facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2019.



FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H.; LIMA, A. L. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FILHO, A. R. C. T. et al. **Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES**. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, p. 185-208, 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/15216>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

GARCIA, R. CALANTONE, R. **A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review** - *Journal of Product Innovation*, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A.S. et al. **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GUIMARÃES, A. B. S.; CARVALHO, K. C. M.; PAIXÃO, L. A. R. **Micro, Pequenas e Médias Empresas: Conceitos e Estatísticas**. *RADAR*, v. 55, p. 21-26, fev. 2018.

GRAZIANO, G. O. et al. **Coaching e Mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo**. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 1, p. 47-59, 2014.

HAIR JR, J. F; et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Acesso em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oFQs\\_zJI2GwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=HAIR+JR,+JF%3B+et+al.+An%C3%A1lise+multivariada+de+dados.+5.+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2005.&ots=KI3NTd-frt&sig=W6f6prbWadQUk7fLqJv21zxvTLg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oFQs_zJI2GwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=HAIR+JR,+JF%3B+et+al.+An%C3%A1lise+multivariada+de+dados.+5.+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2005.&ots=KI3NTd-frt&sig=W6f6prbWadQUk7fLqJv21zxvTLg#v=onepage&q&f=false)

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa** – 5. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Penso, 2013.

HOFFMANN, M. V.; OLIVEIRA, I. C. S. **Entrevista não-diretiva: uma possibilidade de abordagem em grupo**. *Rev. bras. enferm.* [online]. 2009, vol.62, n.6, pp.923-927. ISSN 0034-7167.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. **Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. *Revista Científica Semana Acadêmica*, v. 1, n. 42, p. 1–10, 2013.

LEZANA, A. **Formação de jovens empreendedores**. INIEMP/Escola de Novos Empreendedores/UFSC/SEBRAE, 1995.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução de Maria Lucia G. L. e Signey Stancatti; revisão técnica de Roberto Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCHI, M. O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais, Aracaju, v. 1, n. 16, p. 29-40, mar. 2013.

MATTAR, Fauze Najib. Artigo: **Perfil do líder para o ano 2000**. In: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), 2000.

MATTOS, Ruy de Alencar. **Gestão e Democracia na Empresa**. Brasília: Livres 1991.

Mc DERMOTT, C. M.; O'CONNOR, G.C. **Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues** - Journal of Product Innovation, 2002.

MINTZBERG, H. **As atribuições do administrador, ficção e realidade**. Rev. Diálogo, v. 10, n. 1, 1977.

MORAIS, J. M. **Avaliação de Programas Especiais de Crédito Para as Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (Texto para Discussão - TD 1190), Brasília, p. 389-433, jun. 2006.

MORELLI, G. H. **Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica**. Maranhão: Série Estudos e Pesquisas. SEBRAE, 1994.

MOURÃO, L.; MARINS, J. **Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho - RPOT, v. 9, n. 2, p. 72-85, jul./dez. 2009.

NEVES, D. R.; LEMOS, A. H. C.; COSTA, A. S. M. **Contrato psicológico em empresas de alta performance: a dor e a delícia de ser um trabalhador contemporâneo**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 9, n. 2, 2015.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. F.; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

OLIVEIRA, J. M. et al. **Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação**. Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFMS, v. 10, 2017. Disponível em: [<www.redalyc.org/html/2734/273452299008/>](http://www.redalyc.org/html/2734/273452299008/). Acesso em: 06 de Out. 2018.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.

RUAS, R. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro?** Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, São Paulo: Agosto, 1999.

SARFATI, G. **Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e**

**da Itália.** Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 25-48, jan./fev. 2013.

SBRAGIA, R.; KRUGLIANKAS, I.; ARANGO-ALZARE, T. **Empresas inovadoras no Brasil: uma proposição de tipologia e características associadas.** - FEA/USP: Série Working Papers, 2002.

SILVA, H. F.; CLEMENTINO, J. C.; BITTENCOURT, P. O. S. **A aprendizagem, treinamento e desenvolvimento nas organizações.** Revista Alumini, Edição especial, p. 1-11, 2012.

EÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.; VIEIRA, R. S. G. **O papel da teoria no método de pesquisa em Administração.** Revista Organizações em Contexto, v. 5, n. 10, p. 1-16, 2009.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** Psicologia.com.pt - O Portal dos Psicólogos, p. 01-08, 2009. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2019.

ZICA, Roberto Marinho Figueiroa; MARTINS, Henrique Cordeiro. **Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo.** Rev. Adm. Pública vol.42 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2008.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO**

### **Tópico 1: Análise da organização**

- 1.1 Negócio da organização.
- 1.2 Período de existência da empresa.
- 1.3 Recursos da empresa.
- 1.4 Dificuldades apontadas.

### **Tópico 2: Análise das tarefas**

- 2.1 Estrutura dos processos internos.
- 2.2 Tarefas envolvidas nos processos internos.
- 2.3 Habilidades e Competências das tarefas.

### **Tópico 3: Planejamento estratégico**

- 3.1 Missão, Valores e Visão
- 3.2 Objetivos.

### **Tópico 4: Problemas/Eventos conflitantes**

- 4.1 Relacionamento interpessoal.
- 4.2 Desempenho das tarefas.
- 4.3 Metas e objetivos.
- 4.4 Desempenho.



## RELATÓRIO DE REVISÃO NO ANTIPLÁGIO

**ALUNO:** Alisson Paulineli Ben Silva

**CURSO:** Administração

**DATA DE ANÁLISE:** 02.10.2019

### RESULTADO DA ANÁLISE

#### Estatísticas

Suspeitas na Internet: 5,14%

Percentual do texto com expressões localizadas na internet ⚠️

Suspeitas confirmadas: 2,67%

Confirmada existência dos trechos suspeitos nos endereços encontrados ⚠️

Texto analisado: 93,01%

*Percentual do texto efetivamente analisado (frases curtas, caracteres especiais, texto quebrado não são analisados).*

Sucesso da análise: 100%

*Percentual das pesquisas com sucesso, indica a qualidade da análise, quanto maior, melhor.*

Analisado por Plagius - Detector de Plágio 2.4.11  
quarta-feira, 2 de outubro de 2019 16:36

### PARECER FINAL

Declaro para devidos fins, que o trabalho do acadêmico **ALISSON PAULINELI BEN SILVA**, n. de matrícula **23469** do curso de Administração, foi **APROVADO** com percentagem conferida em 5,14%. Devendo o aluno fazer as correções que se fizerem necessárias.

Obs.: Informamos que cada aluno tem direito a passar pelo *software* de antiplágio 3 (três) vezes, sendo que, para cada vez, deverá ter feito as correções solicitadas. Para aprovação, o trabalho deve atingir menos de 10% no resultado da análise, e em caso de mais de 10%, o trabalho estará sujeito a uma última análise em conjunto com o professor orientador e a bibliotecária para emissão do parecer final, visto que o *software* pode apresentar um resultado subjetivo.

(assinado eletronicamente)  
**HERTA MARIA DE AÇUCENA DO N. SOEIRO**  
*Biblioteca Júlio Bordignon*  
Faculdade de Educação e Meio Ambiente