

PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS MÉDIAS DE TEÓFILO OTONI – MG

TRAINING AND DEVELOPMENT PRACTICES IN THE AVERAGE COMPANIES OF TEÓFILO OTONI - MG

Área temática: Recursos Humanos

GALVÃO, Carla Doarte¹
UFVJM
VIEIRA, Naldeir dos Santos²
UFVJM

RESUMO

A literatura sobre treinamento e desenvolvimento mostra que as atividades de capacitação dos funcionários são fortemente relacionadas ao desempenho das organizações. Em paralelo, a dinâmica do mercado de trabalho faz as empresas repensarem suas práticas de desenvolvimento. Neste âmbito, a escassez de estudos sobre as empresas médias no município de Teófilo Otoni – MG, motivou o delineamento do objetivo deste estudo que foi identificar e analisar as práticas de treinamento e desenvolvimento das empresas médias de Teófilo Otoni - MG. Trata-se de uma pesquisa descritiva e a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas. A amostra foi composta por cinco empresas de médio porte, mescladas entre prestadores de serviço e comércio, de acordo com o critério de classificação do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Para análise de dados, utilizou-se da análise da pragmática da linguagem. Os resultados mostram que o treinamento está presente nas empresas estudadas desde a integração de um novo membro até a busca por um melhor desempenho dos setores e adequação destes às mudanças e desafios ambientais. As áreas que mais recebem treinamentos são o atendimento ao cliente e vendas, enquanto o modelo de treinamento mais utilizado é o da exposição de conteúdo. As práticas de desenvolvimento estão relacionadas com oportunidade de carreira e incentivos ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Empresas médias.

ABSTRACT

The training and development literature shows that employee training activities are strongly related to the performance of organizations. In parallel, the dynamics of the labor market makes companies rethink their development practices. In this context, the scarcity of studies on medium-sized companies in the municipality of Teófilo Otoni - MG, motivated the outline of the objective of this study, which was to identify and analyze the training and development practices of the medium-sized companies of Teófilo Otoni -MG. It is a descriptive research

¹ Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFMG
carlagalvao.cd@gmail.com

² Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFMG
naldeir.vieira@ufvjm.edu.br

and the data collection was done through semi-structured interviews. The sample was composed of five medium-sized companies, mixed between service providers and commerce, according to the classification criteria of the Support Service for Micro and Small Enterprises (SEBRAE). For data analysis, we used the analysis of language pragmatics. The results show that the training is present in the companies studied, from the integration of a new member to the search for a better performance of the sectors and adaptation of these to the changes and environmental challenges. The areas that receive the most training are customer service and sales, while the most used training model is content exposure. Development practices are related to career opportunities and incentives for personal and professional development.

Keywords: Training, Development, Medium-sized companies.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas pode ser definida como uma função gerencial que objetiva a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para que sejam alcançados os objetivos organizacionais e individuais. A atuação dos profissionais de gestão de pessoas vem sendo orientada por novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações. Essa nova visão traz o empregado como um parceiro íntimo do negócio diante o peso de sua participação no processo produtivo (GIL, 2007).

Para Ribeiro (2006), as ações cabíveis à área de Recursos Humanos incluem recrutamento, seleção, treinamento, plano de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Quando considerada como uma aliada estratégica é responsável também pelo desenvolvimento de talentos. O investimento em treinamento de funcionários denota preocupação com o exercício de tarefas presentes enquanto os programas de desenvolvimento impulsionam o desempenho cada vez melhor no futuro (RIBEIRO, 2006).

Por meio do estudo de Queiroz, Vieira e Kumaira (2011), a respeito do recrutamento, seleção e treinamento nas micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni - MG, percebe-se que não é comum o planejamento prévio dessas atividades no contexto analisado, sendo executadas na medida que surge tal necessidade. Um ponto relevante é o pouco investimento tido pelas empresas no recrutamento, considerando a alta demanda por emprego na região; na seleção, por ser conduzida pelo próprio gestor da empresa e, no treinamento pela opção frequente do treinamento interno no qual um funcionário modelo ensina ao recém contratado como executar as tarefas. É notória a insatisfação do micro e pequeno empresário de Teófilo Otoni com a oferta de cursos e treinamento pelos órgãos parceiros sendo esta a principal queixa para o não atendimento das necessidades da empresa.

No entanto, não foram identificados estudos relacionados a tais práticas de gestão de pessoas voltados a empresas médias do município. Em decorrência, surge como questão de pesquisa para este estudo: Quais são as práticas de treinamento e desenvolvimento nas empresas médias de Teófilo Otoni - MG?. Para responder esse questionamento o objetivo principal desta pesquisa foi identificar e analisar as práticas de treinamento e desenvolvimento utilizadas pelas empresas médias de Teófilo Otoni - MG.

Como procedimento metodológico foram realizadas entrevistas semiestruturadas com proprietários ou gestores de recursos humanos de cinco empresas médias de Teófilo Otoni - MG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

França (2007) afirma que o cenário da gestão de pessoas nas organizações passou do caracterizado pela presença de atividades operacionais e legisladas para o das ações estratégicas. Desse modo, a autora traz a evolução histórica da gestão de pessoas no contexto brasileiro, propondo que a partir da década de noventa, a área começou a viver reformas estruturais profundas deixando aspectos mecanicistas e legalistas e começando a viver o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo.

Desse modo, a gestão de pessoas passa a envolver-se diretamente com os rumos da organização, conforme exposto por Ribeiro (2006, p. 1):

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Para Dutra (2006) o relacionamento entre pessoas e organização está firmado na conciliação de expectativas. A necessidade de adequação às mudanças de mercado faz com que os gestores busquem por pessoas com grande flexibilidade e adaptabilidade a mudanças; atualizadas sobre as tendências de mercado; com perfil empreendedor e postura autônoma; e com alto desempenho em equipe.

De outro modo, fatores sociais interferem na perspectiva das pessoas em relação as organizações. O aumento da expectativa de vida, por exemplo, faz com que elas permaneçam ativas no mercado de trabalho, por mais tempo e busquem maior satisfação com o seu desenvolvimento profissional. Há, então, uma tendência entre os profissionais pela busca por ambientes desafiadores e que lhes proporcionem ganho de competências e elevem o seu nível de competitividade no mercado de trabalho (DUTRA, 2006).

Assim, o autor define a gestão de pessoas como responsável por oferecer uma visão clara a organização de o quanto cada profissional contribui com o seu desempenho e às pessoas de o quanto a organização contribuirá com o seu desenvolvimento pessoal e profissional ao longo do tempo. Essa conciliação de expectativas se mantém a partir do compartilhamento de responsabilidades entre empresa e indivíduo (DUTRA, 2006).

De acordo com Gil (2007) as atividades da gestão de pessoas podem ser alocadas em cinco grandes sistemas como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Classificação das atividades de gestão de pessoas.

Sistemas	Atividades inclusas
Suprimento ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das necessidades de pessoal - Pesquisa de mercado de recursos humanos - Recrutamento - Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e descrição de cargos - Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> - Salários - Benefícios - Carreiras - Higiene e segurança no trabalho - Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento e desenvolvimento de pessoal - Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de desempenho - Banco de dados - Sistemas de informações gerenciais - Auditoria de recursos humanos

Fonte: Gil (2007)

Assim, os sistemas apontados incluem atividades que proporcionam a inclusão de pessoas na empresa; o desenho das tarefas que as pessoas irão realizar; a capacitação e desenvolvimento das pessoas na organização; a criação de condições ambientais e psicológicas que favoreçam a atuação das pessoas; o acompanhamento do desempenho pessoal e o controle de resultados (GIL, 2007).

2.2 Treinamento e desenvolvimento

As organizações tem despendido maior volume de recursos em ações educacionais para seus colaboradores através do consenso de que a capacitação profissional contribui notoriamente com o desempenho geral do negócio (MOURÃO; MARINS, 2010). A literatura sobre treinamento e desenvolvimento demonstra que as empresas tem acreditado seriamente que o investimento em seu capital humano, através de ações de capacitação, gera resultados em termos de melhoria organizacional; aumento da produtividade e dos lucros; segurança nos processos; redução de erros e expansão de mercado (CAMPOS, 2004). Begattoli e Müller (2016) acrescentam que o processo de treinamento e desenvolvimento assegura a retenção de talentos na organização e a melhoria de resultados.

Gonçalves e Mourão (2011, p. 2) definem treinamento e desenvolvimento como “uma das formas clássicas de aprendizagem induzida dentro das organizações”, a qual deve estar alinhada com as diretrizes da empresa e com o ambiente na qual ela está inserida. Tal área vem sofrendo grandes transformações ao longo do tempo à medida em que o progresso da tecnologia interfere nos processos produtivos resultando em maior demanda cognitiva dos trabalhadores. Esse cenário provoca a necessidade de requalificação em prazo cada vez menor (MOURÃO; MARINS, 2010).

Mourão e Marins (2010) distinguem as ações de capacitação inclusas na rotina organizacional como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Distinção entre as ações de capacitação

Informação	Repasse de informações acerca dos procedimentos de trabalho, sem um planejamento instrucional sistemático.
Instrução	Definição de objetivos e o consequente planejamento instrucional, indicando processos formais e institucionalizados por meio dos quais a Educação é ministrada até a adoção de uma profissão.
Treinamento	Desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.
Desenvolvimento	Aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico.
Educação	Todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas.

Fonte: Mourão e Marins (2010). Adaptado.

Para Pilati (2004 apud MOURÃO; MARINS, 2010), o treinamento pode ser entendido como um processo tecnológico controlado pela empresa com finalidade de provocar a melhoria de desempenho, habilitar para o uso de tecnologias ainda não difundidas, e dar suporte para o desempenho de novas funções.

Campos et al. (2004) afirmam que o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver as pessoas para a aprendizagem de novas habilidades bem como para ampliar as já existentes, visto que, as organizações são pressionadas a se adaptarem as exigências de mercado. Para Borges et al. (2014), o processo de treinamento torna-se fundamental na etapa de contratação, visto que as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e precisam se habilitar as peculiaridades da empresa.

Os autores acrescentam, ainda, que o processo de treinamento ganhou diferentes enfoques ao longo do tempo. No período da Escola Clássica da Administração, este era visto como um adestramento dos funcionários às suas respectivas tarefas. Com o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas, o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo visando a capacitação para o trabalho, mas também com o objetivo de promover a integração organizacional e desenvolver o relacionamento interpessoal. Já na era da informação, as empresas que desejam se manter competitivas devem manter seus funcionários a par das novas técnicas e conceitos que sofrem mudanças constantemente (CAMPOS et al., 2004).

Costa (2013) propõe quatro etapas para o processo de treinamento: levantamento da necessidade de treinamento, programação, execução e avaliação. Sendo a última importante para se medir o retorno do investimento em treinamento em termos de benefícios a organização e para o *feedback* aos treinandos.

Conforme Gil (2007), são inúmeras as estratégias de treinamento possíveis de ser adotadas. No entanto, são utilizadas com mais frequência: a) exposição – preleção verbal dos instrutores aos treinandos que interagem de forma passiva – b) discussão em grupo – abordagem de um assunto sob diferentes perspectivas – c) demonstração – o instrutor realiza a tarefa e solicita aos treinandos que repitam o processo e em seguida é dado o *feedback* imediato sobre o desempenho destes – d) estudo de caso – apresentação de casos possíveis de

ocorrer no contexto da empresa em forma de narrativa para que os treinandos avaliem em como proceder - e) dramatização – os treinandos são solicitados a representar situações-problemas comuns nas organizações de forma simulada como o atendimento a um cliente “difícil” por exemplo, afim de que em situações reais estes já tenham desenvolvido as habilidades e atitudes necessárias – f) jogos – são atividades espontâneas realizadas em grupo com base em critérios de perda e ganho em que o resultado dependerá de atitudes que envolvem autodisciplina, tomada de decisão, raciocínio lógico, etc. – g) leitura – transmissão de informações aos treinandos que atuam de forma passiva, considerado um dos modelos mais simples – h) instrução programada – apresentação de informações intercaladas com perguntas que se respondidas corretamente, segue-se a leitura.

O treinamento pode ocorrer no próprio ambiente da empresa ou fora dele. Numa situação típica de treinamento dentro da empresa, um supervisor ou empregado já experiente demonstra ao treinando como é o trabalho e as táticas para executá-lo. Já o treinamento externo ocorre a partir de contrato com instituições especializadas fazendo com que este seja mais custoso. Muitas organizações utilizam-se do treinamento interno voltado para cargos de nível operacional e do externo para cargos gerenciais (GIL, 2007).

Sobre o processo de desenvolvimento, França (2007) expõe que este serve para aperfeiçoar as capacidades e motivações do funcionário afim de torná-lo um membro valoroso para a empresa. Dentro das ações de desenvolvimento estão inclusos o treinamento, a carreira profissional e outras experiências.

Para Dutra (2006), a compreensão sobre o desenvolvimento de uma pessoa pode ser baseada no nível de complexidade envolvida no contexto de sua atribuição. Entretanto, a complexidade não é um instrumento suficiente para gerir o desenvolvimento. Os conceitos de competência e de carreira vêm sendo utilizados, então, para esse fim. Sobre competência, essa pode ser entendida a partir do nível de entrega de uma pessoa dentro de suas capacidades. Quanto a definição de carreira, o autor propõe uma sequência articulada de posições e de trabalhos realizados pela pessoa de forma a promover o desenvolvimento pessoal e da organização (DUTRA, 2006).

Nesse ponto, torna-se inevitável discorrer sobre o princípio de auto gestão da carreira. Para Fontenelle (2007), este emergiu com as mudanças socioeconômicas que afetam diretamente as relações de trabalho. Nessa perspectiva, as pessoas são cada vez mais responsáveis pela sua empregabilidade.

Embora tal fato seja digerido de maneira confortável pelas organizações, elas ainda têm o desafio de atrair, desenvolver e manter profissionais competentes com vistas em preservar um núcleo estável de pessoas. Para isso, as empresas tem desenvolvido práticas de capacitação profissional e pessoal que formam um compromisso entre as metas da empresa e os propósitos individuais do profissional (FONTENELLE, 2007).

Nesse sentido, a autora explica que as empresas atuam oferecendo informações ao profissional sobre os critérios de progressão na empresa que são baseados do desempenho e na competência, e oferecendo oportunidades de desenvolvimento através da aplicação de programas que permitem ao profissional um maior autoconhecimento possibilitando a ele uma visão mais clara de onde se quer chegar, a correção de sua rota de crescimento e definição de novos objetivos. Como exemplo de programas desse tipo, a autora cita a avaliação 360°, e programas como *coaching*, *mentoring* e *counseling* (FONTENELLE, 2007).

2.3 Pequenas e médias empresas (PME's)

As pequenas e médias empresas são citadas frequentemente em debates sobre o crescimento econômico dos países em desenvolvimento como geradoras de emprego e renda para as populações urbanas. Apesar das grandes empresas se expandirem continuamente, as pequenas e médias correspondem a uma grande parcela “do produto social, dos empregos, salários e impostos” (RATTNER, 1982, p. 1).

Segundo Rattner (1982) o estudo sobre as pequenas e médias empresas é marcado por um vasto projeto de pesquisa elaborado em 1963 pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da fundação Getúlio Vargas. O objetivo era captar informações sobre o desempenho e problemas de funcionamento destas unidades empresariais. Tal esforço levou a publicação de estudos que trataram da produção, marketing, contabilidade e aspectos organizacionais. Ao decorrer, novos trabalhos surgiram agora com enfoque em aspectos pouco analisados nos estudos convencionais sobre as PME's.

A definição de uma pequena ou média empresa é um ponto crítico em pesquisas que utilizam destas como objeto de estudo (RATTNER, 1982). De acordo com Leone (1991), algumas instituições governamentais e analistas fazem junção entre critérios quali e quantitativos para a definição destas unidades empresariais. No entanto, ocorre a predominância dos critérios quantitativos, como: valor do capital social, valor do ativo imobilizado, vendas, número de empregados, entre outros.

O número de empregados mostra-se como um critério homogeneizador por ser aceito de forma corrente. Uma das vantagens de se utilizar tal método está em evitar as dificuldades de acesso a “preços, taxas, avaliações subjetivas e acesso às informações, muitas vezes guardadas como segredo profissional, comercial e pessoal.” (LEONE, 1991, p. 56)

A frequência de critérios quantitativos em pesquisas direcionadas as PME's se justifica pela necessidade imediata de uma definição de tamanho antes de se envolver propriamente com a amostra, enquanto os critérios qualitativos são firmados a partir de dados obtidos com estudo interno dos processos empresariais (LEONE, 1991).

De acordo com classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as empresas médias são as que possuem de 50 a 99 funcionários no setor de comércio ou serviços e de 100 a 499 no setor de indústria como descrito no Quadro 3.

Quadro 3 - classificação de micro, pequenas, médias e grandes empresas

Indústria	Comércio e services
Micro - até 19 empregados	Micro - até 9 empregados
Pequena - de 20 a 99 empregados	Pequena - de 10 a 49 empregados
Média - 100 a 499 empregados	Média - de 50 a 99 empregados
Grande - mais de 500 empregados	Grande - mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE (2010)

Para Cardoso (1982), as PME's são um aporte para diferentes economias considerando o seu caráter completar à grande indústria em termos de absorção de mão de obra. No Brasil, a migração campo-cidade é o principal fator para o grande crescimento da força de trabalho nos centros urbanos influenciando o cenário de atuação das PME's. Assim, o fenômeno de urbanização e o fortalecimento das unidades empresarias de menor porte são tratados de forma simultânea. Para tanto, consideremos a fala de Andrade e Lodder (1982 *apud* CARDODO, 1982, p. 54):

acredita-se que, no Brasil, a industrialização acelerada foi simultânea à intensa urbanização. É importante salientar, porém, que a oferta de emprego na indústria não acompanhou o aumento da força de trabalho urbano. O subemprego que hoje existe em todas as cidades prova claramente que o crescimento industrial não conseguiu absorver o grande contingente de mão-de-obra disponível.

Trindade et al. (2016) classificam as PME's como unidades empresariais dotadas de grande flexibilidade em relação as mudanças de mercado. Barbosa e Teixeira (2003), ao estudarem PME's sergipanas do setor industrial, identificaram as seguintes medidas frequentemente adotadas pelos gestores em relação às mudanças de mercado: aquisição de máquinas e equipamentos; qualificação dos recursos humanos; melhoria na qualidade dos produtos e adoção de preços competitivos.

Comumente, empresas de pequeno e médio porte não dispõem de grande quantidade de recursos como terra, capital e trabalho. Diante disso, elas se firmam na utilização sistemática do conhecimento das pessoas gerando distribuição de funções estratégicas entre poucos. O conhecimento nessas unidades tem o papel de suprir suas deficiências diante dos desafios estratégicos que estas sofrem ao atuarem na economia atual (TRINDADE et al., 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho está classificado como pesquisa descritiva, que tem por objetivo principal a descrição das características de uma população ou fenômeno (GIL, 1991). O objeto de estudo foram as empresas médias localizadas no município de Teófilo Otoni – MG. Para o embasamento teórico, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, que conforme Vergara (1998) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” (VERGARA, 1998 p. 46). Foram selecionadas diferentes publicações a cerca dos temas abordados e feito a leitura de modo a referenciar as principais conclusões e contribuições dos diversos autores.

A compreensão de empresas médias foi baseada na classificação adotada pelo SEBRAE. Em consonância com a Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, o SEBRAE classifica como médias empresas as que tenham de 100 a 499 funcionários, em caso de indústria, ou de 50 a 99 funcionários em caso de comércio.

Para a coleta de dados foram feitas entrevistas com os sujeitos participantes. Quanto a esse método, Gil (1991) o define como uma interação face a face entre duas pessoas em que uma faz perguntas e a outra responde oralmente. Dentre suas vantagens, o autor lembra que ele “possibilita o auxílio ao entrevistado com dificuldade para responder, bem como a análise do seu comportamento não verbal” (GIL, 1991, p. 55). Optou-se pela modalidade de entrevista semiestruturada, na qual algumas questões são pré-definidas e as demais permanecem abertas.

Na primeira etapa, foram entrevistados os gestores das empresas, buscando compreender quais são as principais práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas pela organização, quais as áreas prioritárias para ações de treinamento e desenvolvimento, qual o volume de recursos aplicados em treinamento e desenvolvimento e entender como é gerido o processo de treinamento e desenvolvimento.

A segunda etapa foi a entrevista com os funcionários beneficiados com as práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas pela empresa, com objetivo de conhecer o ponto de

vista dos mesmos. Cada funcionário foi entrevistado individualmente. Nesse momento, deu-se liberdade ao entrevistado de incrementar suas respostas com exemplos registrados em sua memória e o relato de experiências relacionadas ao tema. Esse diálogo permitiu uma breve compreensão de como são vividas as práticas de treinamento e desenvolvimento no cotidiano da organização.

Os codinomes adotados para representar cada empresa e os seus respondentes juntamente com algumas informações sobre os mesmos estão no Quadro 4.

Quadro 4: Identificação das empresas e dos entrevistados

Codinome da Empresa	Setor em que atua	Codinome dos entrevistados	Cargo	Tempo no cargo	Sexo	Formação
1	Prestação de serviços	A1	Coordenador Administrativo	10 anos	Masculino	Ensino Superior
		B1	Assistente de Recursos Humanos	4 anos	Masculino	Ensino Superior
2	Indústria e Comércio	A2	Gerente de Recursos Humanos	4 anos	Masculino	Ensino Superior
		B2	Analista de suprimentos	1,2 anos	Masculino	Ensino Superior
3	Distribuição em atacado	A3	Gerente de Gente e Gestão	7 meses	Feminino	Ensino Superior
		B3	Gerente de frotas	10 dias	Masculino	Pós Graduação
4	Prestação de serviços e comércio	A4	Gerente de Recursos Humanos	5 anos	Feminino	Ensino Superior
		B4	Suporte Técnico	1 ano	Feminino	Ensino Superior
5	Prestação de Serviços	A5	Gerente Administrativo	7 anos	Masculino	Ensino Superior

A maior parte das entrevistas ocorreram de forma virtual por meio da plataforma Google Meet, e em alguns casos a entrevista foi presencial no ambiente da empresa. Nas duas modalidades, foi lido e assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes de dar início ao diálogo. Todas as entrevistas foram gravadas sob a autorização dos entrevistados. Após transcritas, foi enviado uma cópia para cada participante.

Para análise das entrevistas adotou-se o modelo de análise da pragmática da linguagem proposto por Mattos (2006). Nessa análise, além da semântica, considera-se a dimensão simbólica da fala na formação do significado. Esse método é composto por seis fases que segundo o autor são “uma estrutura de ações que, em sequência, *prepara, suporta e ajusta* o trabalho substantivo, que é a interpretação” (p. 840, grifos do autor): 1) recuperar e transcrever a gravação da entrevista; 2) observar o contexto pragmático em que o diálogo aconteceu, respondendo questões sobre o que ocorreu ao longo da entrevista; 3) buscar o significado nuclear das respostas junto com os entrevistados para que haja validação; 4) transcrever os dados colhidos para uma matriz de dupla entrada: em uma os entrevistados, possivelmente aproximados por características de estratificação e em outra, as perguntas; 5)

análise do conjunto, visualizando os fatos de evidências relativos a cada entrevistado, no conjunto de suas respostas, e também os relativos a cada uma das perguntas e “pairando meditativamente” sobre todo o conjunto das entrevistas; 6) submeter a pares, certas observações e conclusões do autor, funcionando a praxe como “validação da interpretação”. Após a sistematização das entrevistas, analisou-se os dados colhidos sob a orientação do referencial teórico e, por fim, chegou-se aos resultados e conclusões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Práticas de treinamento e desenvolvimento nas empresas médias de Teófilo Otoni

Todos os gestores entrevistados concordam que suas empresas realizam práticas de treinamento dos funcionários. Após a contratação de um novo membro, é comum a destinação de um período de treinamento para a integração dele à empresa e à função que irá exercer. Normalmente, esse treinamento é conduzido por um outro funcionário ou por um gestor funcionando como um apadrinhamento: “quando o colaborador inicia ele fica com a pessoa que é responsável pela sua integração, ou seja, esse colaborador que está a mais tempo na empresa vai passar todas as demandas que são necessárias para a função” (Entrevistado 2A).

Além do período de integração, algumas das empresas selecionadas seguem um cronograma de treinamentos. No entanto, os treinamentos também ocorrem casualmente conforme “as necessidades no decorrer das atividades” (Entrevistado 4A); ou “quando há uma queda de produtividade ou uma falha no setor” (Entrevistado 1A). Percebeu-se também que a pressão em se adaptar as exigências de mercado provoca a necessidade de treinamento, conforme é exposto por Campos et al. (2004) e demonstrado na fala do entrevistado 2A: “o que mais ocorre é quando a gente implementa alguma coisa nova e a gente quer treinar nesse aspecto”.

Baseando-se nas estratégias de treinamento sugeridas por Gil (2007), buscou-se compreender junto aos gestores quais são as adotadas em suas empresas. Em resposta, os modelos de exposição e demonstração foram os mais indicados. O Entrevistado 1A explica que a exposição é utilizada quando o treinamento abrange mais pessoas enquanto a demonstração é um trabalho mais específico com cada funcionário:

a gente pega a pessoa com capacidade para passar as informações para os outros funcionários que necessitam desse treinamento e assim sentado na mesa mesmo, na tela do computador ou em documentos assim, pessoalmente [...] quando há um treinamento mais global, vem uma pessoa de fora ou é treinada uma pessoa daqui de dentro para transmitir as informações, as mudanças, os conhecimentos, para todos os outros funcionários, então reunimos na sala de reuniões, tipo uma sala de palestras mesmo com projeção e tudo e aí a gente utiliza isso de forma mais abrangente.

Questionados sobre o retorno obtido com essas práticas, os respondentes afirmaram que ambas trazem um bom resultado. Contudo, o Entrevistado 2A afirma que: “a maneira expositiva é a que mais surte efeito, que é em sala, porque as vezes tirar o colaborador do ambiente de trabalho dele surte um efeito porque ele vai para um outro local [...] no posto dele, ele não consegue ter tempo para assimilar aquilo que está sendo passado”.

Ainda sobre o modelo de exposição, a Entrevistada 3A afirma que essa prática tem seus resultados intensificados quando é dirigida por uma figura externa: “trazemos pessoal de fora também, é como se diz: o santo de casa não faz milagre, as vezes a gente fica martelando

por exemplo, o controle de jornada a gente martela, martela, mas as vezes trazer um advogado para falar, memoriza mais”.

Quanto ao local em que são feitos os treinamentos, foi identificado que todas as empresas realizam treinamentos tanto internos quanto externos. No entanto, todos os gestores indicam que o interno é mais acessível e por isso ele é feito com mais frequência como mostra o Entrevistado 1A: “a opção nossa mais é interno, [...] você deslocar a pessoa para sair da empresa para fazer um treinamento e tudo é mais oneroso e então a gente prefere trazer treinamento aqui para a gente”.

Se referindo ao treinamento externo, o Entrevistado 2A explica que são feitos “contatos mesmo com empresas ou pessoas que dão esses treinamentos”. Nesse sentido, grande parte dos gestores citaram algumas escolas de formação profissional localizadas em Teófilo Otoni. Já o Entrevistado 5A explica que os principais treinamentos externos realizados por sua empresa são viagens até outras municípios e estados onde a sua empresa atende: “a gente faz muito treinamento fora da cidade porque hoje a gente atende mais de noventa e oito municípios em três estados, então a gente tem que estar se atualizando do que acontece aí nessa macro região toda que a gente atende”.

Em paralelo com as práticas de treinamento, todas as empresas selecionadas promovem ações de desenvolvimento para seus funcionários. Conforme França (2007) e Dutra (2006), a carreira profissional faz parte do processo de desenvolvimento. Nesse aspecto, apenas uma das empresas citou o uso de um plano de carreira previamente esboçado: “a gente tem o plano de carreira, a evolução dos cargos, o pessoal sabe que tem o nível um, nível dois, nível três, sabe até onde ele pode ir dentro da sua área [...] depende das atividades que a pessoa faz, e do desempenho dela” (Entrevistada 4A).

Nas demais empresas, a oportunidade de carreira foi associada a prática do recrutamento interno. Percebe-se pela fala da Entrevistada 4B que essa prática é benéfica principalmente por oferecer oportunidades para aqueles ocupam cargos iniciais: “principalmente por que eu entrei como estagiária e depois fui contratada, já mudei de setor dentro desse tempo aí e tem só dois anos que eu estou aqui”.

Além disso, o entrevistado 2B ressalta que a oportunidade de carreira age na satisfação do funcionário ao longo do tempo:

eu já notei que as pessoas gostam de ficar um tempo naquela atividade e ela já se cansa daquela atividade [...] eu preciso que a pessoa enxergue a possibilidade futura e aí muitas vezes ele não quer entrar naquele cargo e se aposentar naquele cargo, então ele quer enxergar uma possibilidade de melhora e a retenção de talentos passa por isso, por você ofertar coisas novas, atividades novas, setores novos, então a gente tenta na medida do possível passar isso também.

O auxílio financeiro para a formação acadêmica do funcionário também foi mencionado como uma prática de desenvolvimento. Assim, com base nas falas de cada gestor pode-se resumir as ações da seguinte forma: Empresa 1 - fornece uma ajuda de custo mensal, com valor pré definido, e em contrapartida o beneficiado se compromete a atuar na empresa por determinando tempo após a sua formação. Empresa 2 - entra em acordo com o funcionário podendo pagar o valor total ou parcial das mensalidades do curso superior ou da pós graduação. Empresa 3 - entra em acordo com o funcionário podendo custear as primeiras mensalidades do curso. Empresa 4 - fornece uma ajuda de custo mensal, com valor pré definido, para os empregados que possuem graduação e desejam ingressar na pós graduação. Empresa 5 - possui parceria com instituições de ensino superior que garante um percentual de desconto sobre a mensalidade do curso para quem trabalha na empresa.

Os gestores ainda associaram outras práticas ao desenvolvimento a longo prazo: auxílio psicológico oferecido por um profissional habilitado que compõe o setor de Recursos Humanos (Empresas 2 e 3); ajuda de custo para o funcionário adquirir a Carteira Nacional de Habilitação (Empresa 3); treinamentos conduzidos por um *coach*, visando trabalhar aspectos profissionais e pessoais (Empresa 5).

Percebe-se também que grande parte dos gestores concordam com o princípio de auto gestão de carreira citado por Fontenelle (2007), conforme representado na fala do entrevistado 5A:

a oportunidade ela é dada e ela é bem clara hoje você está entrando como auxiliar e você pode chegar a um analista, a um subcoordenador, a um coordenador de setor e então assim, ele já tem o cenário desenhado e onde ele pode chegar então isso é uma forma de incentiva-lo no seu crescimento profissional

Tal entendimento também é compartilhado pelos funcionários, conforme a fala do entrevistado 2B: “eu acho que independente de qualquer vaga você tem que buscar conhecimento certo? é claro também que a empresa contribui com isso, mas a parte principal tem que partir de mim também, eu vejo que é mais a pessoa do que a empresa”.

4.2 Áreas prioritárias no desenvolvimento dos treinamentos identificados

Nas empresas médias selecionadas, os setores que se relacionam diretamente com o cliente são os que mais recebem treinamentos. Percebe-se pela fala dos gestores que o atendimento de qualidade é associado ao desempenho da empresa, justificando a demanda por treinamentos nesse aspecto.

Na empresa 2, a qual atua com produção e comércio, a qualidade do atendimento ao cliente foi mencionada como responsabilidade não apenas de quem promove as vendas: “toda a área que envolve o contato direto com o cliente não necessariamente somente o vendedor, todo o setor que tem contato com o cliente ele recebe mais treinamentos, inclusive devido a essa exposição dele com o cliente” Entrevistado 2A.

No caso da prestação de serviços, o contato com o cliente e conseqüentemente a maior necessidade de capacitação foram relacionados aos setores que executam os serviços oferecidos pela empresa. Pode-se confirmar isto na fala do entrevistado 5A: “a gente precisa investir nas pessoas para que elas gerem o produto que nós precisamos, que no caso é o serviço, de maneira adequada”. Em seguida, o mesmo explica quais são os setores que mais recebem treinamentos em sua empresa:

eu não vejo um mais importante que o outro, mas os principais que são os da contabilidade, para a gente é o setor fiscal, contábil e pessoal, que são os três que são o coração da contabilidade, os outros setores que a gente tem, [...] todos esses são departamentos de apoio a esses três.

Corroborando o exposto, o Entrevistado 1A cita setores equivalentes aos mencionados anteriormente, visto que sua empresa atua na prestação de serviços juntamente com comércio: “na verdade o nosso aqui é Atendimento e Comercial. São as áreas que demandam mais treinamento com mais constância” (Entrevistado 1A). No contexto citado, o setor denominado Atendimento se refere a serviços médicos, enquanto a área Comercial se refere a vendas de planos de saúde.

No entanto, apesar do relacionamento com o cliente ser associado a vários setores, percebe-se uma constante preocupação com o setor de vendas, como na fala do Entrevistado 2A ao mencionar treinamentos internos e externos aplicados ao setor:

quando a gente quer desenvolver a pessoa na parte de comunicação e oratória, esse treinamento, nós não passamos aqui, a gente chama um profissional de fora que vai dar um curso de oratória, de como falar em público. Por exemplo, vendedores, todos os nossos vendedores fazem esse tipo de curso, mas aí ele é feito fora. Aqui a gente vai treinar o produto nosso, como apresentar o produto, as partes técnicas do produto.

O desempenho do setor de vendas também foi mencionado pela Entrevistada 3A, ao explicar que a sua empresa atende diferentes perfis de clientes o que demanda uma comunicação adequada: “então ele (o vendedor) tem que ser treinado a explicar toda essa dinâmica de descontos de campanha, que as pessoas vão entender [...] o atendimento tem que ser excelente, mas então tem que ser excelente para aquela pessoa”. Para isso, a empresa inclui simulações de atendimentos nos treinamentos aplicados ao setor. Tal prática confirma o modelo de dramatização proposto por Gil (2007).

A mesma entrevistada acrescenta que a atividade desenvolvida por sua empresa é bastante suscetível a acidentes de trabalho. Desse modo, a empresa tem como uma de suas metas manter um baixo índice de acidentes e, para isso, são feitos treinamentos frequentes sobre segurança no trabalho, sobretudo nos setores que fazem transporte e manuseio de produtos:

Nosso ‘calcanhar de Aquiles’ é a segurança do trabalho. Até mesmo porque a nossa atividade em si ela é perigosa, é uma atividade que gera muito atestado físico que é muito pesado, é um trabalho braçal pesado. A gente, falando da distribuição, que é o nosso maior número de funcionários [...] é uma luta constante mostrar para eles o uso de EPI’s, o uso correto e o uso rotina de EPI’s

Nesse aspecto, ela afirma que os treinamentos utilizados são os expositivos com auxílio de material pedagógico como vídeos e slides, visando a conscientização dos funcionários sobre comportamentos seguros no trabalho e uso de Equipamentos de Proteção Individual.

4.3 Volume de recursos aplicados em treinamento e desenvolvimento

Conforme exposto por Mourão e Marins (2010), os investimentos em treinamento e desenvolvimento têm sido crescentes nas organizações. Nesse aspecto, buscou-se compreender a opinião dos gestores sobre os investimentos tidos por suas empresas em relação ao treinamento. A maioria deles afirmou ser um montante suficiente e proporcional a demanda, conforme a fala do Entrevistado 2A: “quanto mais recursos você tiver para disponibilizar para treinamento, isso é ótimo. Mas eu entendo que o volume de recursos que a gente disponibiliza é o aceitável”.

Já o Entrevistado 1A acredita que sua empresa poderia investir mais recursos em treinamentos: “realmente ela poderia ter mais investimento, sim. Ela faz o treinamento assim, faz por necessidade, mas poderia e tem capacidade de fazer mais em prol dos treinamentos isso com certeza.”

Para se ter uma melhor visualização do investimento feito pelas empresas selecionadas, buscou-se conhecer qual foi o volume de recursos financeiros aplicados separadamente em treinamento e desenvolvimento no ano anterior a esta pesquisa. No entanto, nas empresas 1 e 2, os gestores informaram que não há separação entre os recursos aplicados. Desse modo, ambas as empresas investiram, respectivamente, R\$ 79.692,71 e R\$ 80.000,00 em treinamento e desenvolvimento no ano de 2019. Já a empresa 4 investiu, em valor médio, R\$ 15.000,00 em treinamentos e R\$ 24.000,00 em desenvolvimento.

A Entrevistada 3A explica que sua empresa trabalha com o modelo de orçamento base zero (OBZ) e que, por isso, ela desconhece o montante aplicado em treinamentos no ano anterior. Assim, ela informou que o valor planejado para 2020 foi de R\$ 22.000,00. Segundo ela, isso inclui material didático, remuneração de palestrante, dentre outros. Sobre as ações relacionadas a desenvolvimento, não foi possível consultar valores: “fica bem solto [...] eu não consigo te dar um número” Entrevistada 3A.

Já o Entrevistado 5A preferiu informar a aplicação de recursos em forma de porcentagem, ficando restrito os valores exatos: “se eu pegar hoje o nosso faturamento bruto, eu acredito que a gente utilize dez por cento dessa receita nossa só como despesa com treinamentos no ano”. Ele também explica o quanto o treinamento e desenvolvimento representam do custo total com gestão de pessoas na empresa: “olha eu acredito que o custo total hoje, com pessoas na empresa ele representa algo em torno de cinquenta por cento do nosso faturamento. E desses cinquenta por cento, eu acredito que quinze por cento é com desenvolvimento e treinamentos e o restante é com salários, cargos e etc.”.

4.4 Gerenciamento do treinamento e desenvolvimento

Para Costa (2013), o processo de treinamento envolve as etapas de levantamento da necessidade, programação, execução e avaliação dos resultados. Na maioria das empresas selecionadas, essas etapas não estão centralizadas no setor de Recursos Humanos. Percebe-se que há o envolvimento mais ativo de outros setores ou dos próprios sujeitos beneficiados com o treinamento.

Nesse sentido, a Empresa 1 tem o apoio dos setores de Marketing e Recursos Humanos na organização dos treinamentos:

Se, por exemplo, a área de atendimento necessita de um treinamento, o nosso setor de Marketing aqui busca essas pessoas através do sistema [...] alguma pessoa que tenha capacidade para trazer esse treinamento para a gente e aí ela faz a contratação e comunicação direta em relação a esse treinamento (Entrevistado 1A)

Por meio da fala do Entrevistado 2A, percebe-se que o treinamento também pode ser feito em decorrência da autoavaliação feita pelo funcionário: “recentemente nós tivemos inclusive um treinamento aqui no sábado que um colaborador pediu para ser treinado naquela área em específico”.

O levantamento da necessidade de treinamento é feito de forma similar em todas as empresas. Nessa etapa, os gerentes de cada setor observam o desempenho de sua equipe, e tendo identificado alguma fraqueza, estes poderão decidir pela aplicação de treinamentos: “cada gestor vai avaliar a sua equipe inteira, todos os funcionários são avaliados, eu como gestora, hierarquicamente também vou ser avaliada pelo meu diretor, então é uma escala”

(Entrevistada 3A); “ cada gerente ele levanta a necessidade do seu setor, é ele quem analisa quem precisa e qual o treinamento que vai ser dado” (Entrevistada 4A).

Todos os gestores entrevistados concordaram que sua empresa avalia os resultados com treinamentos. Entre os métodos que foram indicados, destaca-se a avaliação periódica de desempenho: “se tem trinta dias a gente conversa e vê como que foi a evolução, depois de mais sessenta faz uma avaliação, um comparativo de quando ele entrou e após aqueles trinta dias, sessenta dias, e com noventa dias a gente vê se a pessoa está apta para assumir aquela função, ou não” (Entrevistada 4A). Em seguida, os gestores utilizam meios que forneçam o *feedback* sobre o desempenho do funcionário em função do treinamento aplicado:

como que a gente avalia isso, principalmente por *feedback*, seja ele do gerente imediato ou seja ele do próprio colaborador ou seja ele de pesquisa que a empresa faz avaliação de pós-venda, tem pessoas que fazem o pós-venda, [...] Então, se a gente viu que está tendo uma falha no atendimento ao cliente, a gente treina a pessoa e depois a gente pede o *feedback* do cliente desse atendimento. Então a gente verifica mais a efetividade dos treinamentos nesse sentido

Em paralelo, as empresas selecionadas também avaliam o retorno com as práticas de desenvolvimento. Nesse aspecto, os gestores sugeriram o índice de rotatividade de funcionários como principal indicador: “o retorno tem sido satisfatório em relação a isso [...] o nosso percentual de saída de colaborador, ele é muito pequeno” (Entrevistado 1A); “quando a pessoa enxerga uma possibilidade futura, geralmente ela tende a ficar na empresa” (Entrevistado 2A).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu conhecer variadas práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas pelas empresas médias de Teófilo Otoni - MG. O treinamento nessas empresas extrapola a função de integrar um novo membro, sendo usado também para manter os seus setores com um desempenho satisfatório e adequá-los às mudanças implementadas. No contexto estudado, existe uma grande preferência pelo modelo de treinamento expositivo, realizado no próprio ambiente da empresa.

Percebe-se que essas empresas adotam práticas de desenvolvimento, sobretudo relacionadas a carreira profissional. A oportunidade de ascensão a cargos superiores é amparada pelo recrutamento interno e pelo apoio à formação acadêmica dos funcionários a fim de que estes preencham os requisitos necessários.

Identificou-se que as áreas prioritárias para o desenvolvimento dos treinamentos apontados são aquelas que atuam no contato direto com os clientes das empresas, revelando uma constante necessidade de treinamentos voltados para a qualidade do atendimento e dos serviços prestados.

Sobre o volume de recursos financeiros destinados para o treinamento e desenvolvimento, percebe-se que as atividades são financiadas sem grandes dificuldades. No entanto, os valores informados são um tanto superficiais o que abre uma lacuna para uma compreensão mais ampla do investimento em treinamento e desenvolvimento em empresas de médio porte.

Outro fator interessante é a descentralização das atividades de treinamento em relação ao setor de Recursos Humanos. Isto é evidenciado principalmente pela identificação da

necessidade de treinamento ser compartilhada com os gestores de cada setor sendo que estes podem também decidir pelo melhor método de treinamento a ser aplicado à sua equipe. Percebe-se também que os resultados com treinamento são avaliados segundo indicadores de desempenho dos funcionários, enquanto o resultado com as práticas de desenvolvimento é medido conforme a retenção de talentos e índice de rotatividade de funcionários.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M.. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003.

BEGATTOLI, S.L.; M., G. C. K. Treinamento e Desenvolvimento de pessoal: Agregando valor as pessoas e a organização. **Navus- Revista de Gestão e Tecnologia**.v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.

BORGES, A.C., et al. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 4, n. 1, p. 101-110, 2014.

CAMPOS, K. C. L. et al. Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 17. n. 3, p. 435-446, 2004.

CARDOSO, J. E. S.. Pequenas e médias empresas: um modelo opcional para países em desenvolvimento. **Revista de Administração de empresas**. v. 22, n. 4, p. 46-57, 1982.

COSTA, D. V. F., et al. Diagnóstico da necessidade de treinamento: O caso beta engenharia ltda. **Revista Estudos do CEPE**. n. 37, p. 190-214, 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. Modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FONTENELLE, I. A. A auto-gestão de carreira chega à Escola de administração: o humano se Tornou capital?. **O&S**. v. 14, n. 43, 2007.

FRANÇA, A. C.. **Práticas de recursos humanos PRH**. Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?. **Revista de Administração de empresas**. v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

LEONE, N. M. C. P. G.. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de empresas**. v. 31. n. 2, p. 53-59, 1991.

MATTOS, P. L. C. L. de. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP**. v. 39, n. 4. p. 823-47, 2005.

MOURÃO, L.; MARINS, J.. Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9. n. 2, p. 72-85, 2010.



IV SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL:
ANÁLISE E PERSPECTIVAS

ISSN 2675-4185



QUEIROZ, C. A. P.; VIEIRA, N. S.; KUMAIRA, C. M. Recrutamento, seleção e treinamento nas micro e pequenas empresas de Teófilo Otoni – MG. In: XIV SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, **Anais ...** 2011.

RATTNER, H. Nota introdutória. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 5-8, 1982.

RIBEIRO, A. L.. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.