



**RODRIGO FERNANDES**

**TREINAMENTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E  
ROTATIVIDADE DE PESSOAL**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2018**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

**RODRIGO FERNANDES**

**Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade  
de pessoal**

**Orientador – Prof. Dr. Djair Picchiai**

**Dissertação de mestrado apresentada ao  
Programa de Mestrado em Administração  
das Micro e Pequenas Empresas do Centro  
Universitário Campo Limpo Paulista para  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.**

**Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e  
Pequenas Empresas.**

**CAMPO LIMPO PAULISTA  
2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca do Centro Universitário UNIFACCAMP

Fernandes, Rodrigo

Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal / Rodrigo Fernandes. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2018.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Djair Picchiai

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP.

1. Treinamento. 2. Rotatividade. 3. Micro e Pequenas Empresas. 4. Qualificação Profissional. I. Picchiai, Djair. II. Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.02

**RODRIGO FERNANDES**

**Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal**

Dissertação de mestrado aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Djair Picchiali  
Orientador - Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Paula Hey  
Universidade de São Paulo (USP)

---

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP)

## EPÍGRAFE

A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.

Peter Drucker

## DEDICATÓRIA

À minha família, pelo amor dedicado a mim, razão de todo meu esforço na busca incessante do meu desenvolvimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela oportunidade de estar passando por mais um processo de evolução pessoal e profissional em minha vida. À minha família que sempre me apoiou e não mediu esforços para mais uma etapa em meu desenvolvimento, em especial aos meus amados pais Luiz Aparecido Fernandes e Neide Maria Firmino Fernandes que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos de minha vida, passando muito amor e carinho. À minha esposa Fernanda Perroni Chrestan Fernandes pela compreensão e parceria em momentos tão difíceis desse processo. Também gostaria de agradecer imensamente aos meus Avós (in memoriam) por todo amor dedicado a mim.

Ao meu orientador Professor Dr. Djair Picchiai, com o seu grande conhecimento, que em todos os momentos indicou os melhores caminhos a serem seguidos para enfrentar os obstáculos e complexidades desse desafio. Aos membros da banca examinadora com suas observações e esclarecimentos. A Instituição UNIFACCAMP e seus servidores que sempre ofereceram uma estrutura apropriada para a conclusão do curso.

Também gostaria de expressar meu agradecimento a todos os professores do programa que disseminaram seus conhecimentos e experiências enriquecedoras em todas as disciplinas ofertadas, contribuindo para minha evolução profissional. Aos alunos integrantes do programa mestrado, com os quais tive a oportunidade de conviver e sempre estiveram ao meu lado em momentos de dificuldades, apreensão, conquistas e alegrias.

Agradeço também ao Mantenedor da Instituição REGES (Rede Gonzaga de Ensino Superior) Professor José Gonzaga da Silva Neto, ao Diretor da Unidade de Osvaldo Cruz – SP, Professor Jayme Gonzaga da Silva Filho e ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) pela oportunidade e apoio durante o programa de Mestrado.

Não poderia aqui deixar de expressar meu agradecimento aos meus amigos conquistados com tanto carinho em minha vida. Também aos Professores Paulo Roberto da Silva, Everton H. Gonçalves Cardoso e Eduardo de Souza Pontes que sempre me acolheram em discussões frente ao desenvolvimento dessa pesquisa e a Dra. Marcela Fernandes Silva pela revisão e esclarecimentos apresentados. Por fim, aos empresários e colaboradores das empresas que participaram da pesquisa e me acolheram com muita paciência e profissionalismo.

## RESUMO

**Propósito da pesquisa:** As micro e pequenas empresas (MPEs) têm significativa representatividade no contexto econômico e social no Brasil. Assim, essa investigação torna-se relevante para o seu desenvolvimento, podendo influenciar diretamente o comportamento organizacional desse segmento.

**Problema e Objetivos:** O objetivo deste estudo é compreender, na percepção dos proprietários e colaboradores das MPEs, se há relação entre a implementação de treinamento nas MPEs e a rotatividade de pessoal.

**Abordagem metodológica:** Esta pesquisa teve características de estudo de múltiplos casos com estratégia mista e exploratória, para compreender esse processo, foram realizadas pesquisas com 31 empresas (comércio e serviço), em que seus respectivos proprietários e 66 colaboradores no município de Osvaldo Cruz – SP participaram da amostra. A coleta de dados, foram realizadas através de questionários e roteiro de entrevistas com os proprietários e colaboradores.

**Resultados Alcançados:** Os resultados, a partir da tabulação dos dados obtidos, com base na Escala de Crenças Sobre Treinamento (ECST), apresentaram valores médios acima de 7,1, uma percepção positiva acerca do sistema de treinamento aplicado nas empresas participantes da amostra, na Escala de Relacionamento de Treinamento e Rotatividade (ERTR), foram consideradas as percepções dos proprietários e colaboradores em relação à implementação do treinamento e a rotatividade de pessoal, os resultados destacaram um maior índice de concordância nas afirmativas aplicadas e na Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), os colaboradores foram questionados se eles pensam, planejam e têm vontade de deixar de trabalhar na empresa, o resultado geral da amostra apresentou um escore baixo com um índice de 2,04.

**Implicações Práticas e Contribuição:** Os resultados apresentaram relação entre esses fatores, uma vez que os dados da pesquisa evidenciaram vínculos entre a percepção da importância do treinamento com a rotatividade, demonstrando que existe uma satisfação no sistema de treinamento aplicado, seguido de uma concordância da implementação do treinamento influenciando a redução da rotatividade e uma baixa intenção dos colaboradores de sair da empresa. Com a aplicação de treinamento, o colaborador tende a oferecer melhores resultados em seus cargos, podendo gerar efeitos positivos, influenciando em sua permanência na empresa. Assim, avaliar o treinamento e as percepções apresentadas pelos proprietários e colaboradores das empresas pesquisadas forneceu um entendimento de como as MPEs estão aplicando esse processo, contribuindo para o levantamento de informações na busca de identificar o relacionamento entre esses dois fatores (treinamento e rotatividade).

**Palavras-Chave:** Treinamento; Rotatividade; Qualificação Profissional; Micro e Pequenas Empresas.



## ABSTRACT

**Purpose of research:** Micro and small enterprises (SMEs) have significant representation in Brazil's economic and social context. Thus, this investigation becomes relevant for its development, and can directly influence the organizational behavior of this segment.

**Problem and Objectives:** The objective of this study is to understand, in the perception of owners and collaborators of MEPs, if there is relation between the implementation of training in MSEs and staff turnover.

**Methodological approach:** This research had the characteristics of multiple cases with mixed and exploratory strategy. In order to understand this process, research was carried out with 31 companies (commerce and service), in which their respective owners and 66 employees in municipality of Osvaldo Cruz - SP participated in the sample. Data were collected through questionnaires and interviews with owners and collaborators.

**Results Achieved:** Results from the data tabulation obtained, based on the Training Beliefs Scale (TBS), presented mean values above 7.1, a positive perception about training system applied in companies participating in sample, in Training and Rotational Relationship Scale (TRRS), we considered the perceptions of owners and employees regarding the implementation of training and staff turnover, the results highlighted a higher agreement index in affirmative applied and in Rotational Intentionality Scale (RIS), employees were questioned if they think, plan and are willing to stop working at the company, the overall result of sample had a low score with a level of 2.04.

**Practical Implications and Contribution:** The results showed a relation between these factors, since the research data evidenced links between the perception of training importance with rotation, demonstrating that there is a satisfaction in applied training system, followed by an agreement of training implementation influencing the turnover reduction and a low intention of employees to leave the company. With the application of training, the employee tends to offer better results in his positions, being able to generate positive effects, influencing in his permanence in company. Thus, evaluating training and perceptions presented by the owners and collaborators of surveyed companies provided an understanding of how MPEs are applying this process, contributing to information collection in search to identify the relationship between these two factors (training and turnover).

**Keywords:** Training; Rotativity; Professional qualification; Micro and Small Business.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Processos de Recursos Humanos.....	10
Figura 2 - Ciclo de Treinamento .....	18
Figura 3 - Macro-fluxo do processo de T&D.....	20
Figura 4 - Modelo de avaliação de treinamento .....	22
Figura 5 - Dados da população do Município de Osvaldo Cruz – SP. ....	37
Figura 6 - Vista panorâmica do município de Osvaldo Cruz.....	39
Figura 7 - Visão Panorâmica do Município de Osvaldo Cruz.....	39
Figura 8 - Mapa do Município de Osvaldo Cruz - SP .....	40
Figura 9 - Interpretação do relacionamento entre treinamento e rotatividade. ....	49
Figura 10 - Estrutura de análise do relacionamento entre treinamento e rotatividade. ....	77

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Políticas, práticas e definições de GP .....	10
Quadro 2 - Conceitos de treinamento.....	12
Quadro 3 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento.....	13
Quadro 4 - Os cinco passos do processo de treinamento e desenvolvimento.....	19
Quadro 5 - Informação de necessidade de treinamento .....	21
Quadro 6 - As principais causas do absenteísmo .....	32
Quadro 7 - Passos observados na elaboração do instrumento de pesquisa .....	44

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Distribuição das MPEs paulistas, segundo setor de atividade. ....	35
Gráfico 2 - Participação das MPEs na economia do Estado de São Paulo .....	36
Gráfico 3 - Número de MPEs Município de Osvaldo Cruz.....	41
Gráfico 4 - Tipos de treinamento e incidência de aplicação .....	56
Gráfico 5 - Frequência de aplicação de treinamento.....	56
Gráfico 6 - Aplicação dos processos de treinamento.....	57
Gráfico 7 - Investimento em treinamento.....	58
Gráfico 8 - Atividades aplicadas em treinamento .....	59
Gráfico 9 - Aplicação de práticas de Recursos Humanos .....	60
Gráfico 10 - Aplicação dos métodos e técnicas de treinamento .....	61
Gráfico 11 - Ações relacionadas ao treinamento .....	61
Gráfico 12 - Frequência de absenteísmo nas MPEs .....	62
Gráfico 13 - Escores obtidos dos colaboradores em relação EIR .....	73

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Índice de Oportunidades de Qualificação .....	28
Tabela 2 - Diferencial das MPEs. ....	34
Tabela 3 - Critério de classificação por porte das empresas.....	35
Tabela 4 - Dados de admissões e desligamentos do município de Osvaldo Cruz.....	38
Tabela 5 - Características do fator geral obtido na ECST .....	45
Tabela 6 - Valores da Escala Likert .....	46
Tabela 7 - Perfil profissional dos sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis .....	51
Tabela 8 - Perfil profissional dos colaboradores .....	53
Tabela 9 - Características das empresas por categorias e frequência. ....	54
Tabela 10 - Frequência de participação dos colaboradores em programas de treinamento..	63
Tabela 11 - Processo de treinamento aplicado por empresa .....	63
Tabela 12 - Características apresentadas por MPEs pesquisada. ....	64
Tabela 13 - Tipos de treinamento aplicado e sua frequência. ....	65
Tabela 14 - Frequência de investimento em treinamento por empresa. ....	66
Tabela 15 - Fatores relacionados com o treinamento por empresa.....	66
Tabela 16 - Práticas de Recursos Humanos por empresa. ....	66
Tabela 17 - Métodos e técnicas no treinamento por empresa.....	67
Tabela 18 - Participação nos programas de treinamento por empresa. ....	67
Tabela 19 - Índice de absenteísmo por empresa. ....	67
Tabela 20 - Resultado da análise da ECST pelos colaboradores. ....	68
Tabela 21 - Análise da ECST pelos sócio-proprietários e gerentes responsáveis.....	69
Tabela 22 - Resultado da análise da ERTR pelos colaboradores. ....	70
Tabela 23 - Resultado da análise da ERTR pelos proprietários. ....	71
Tabela 24 - Comparação das respostas da ERTR proprietários e colaboradores.....	72
Tabela 25 - Frequência em percentuais de respostas para EIR.....	73

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

DP – Desvio Padrão

EAD – Ensino a Distância

ECST – Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento

EIR – Escala de Intenção de Rotatividade

EPP – Empresas de Pequeno Porte

ERTR – Escala de Relacionamento de Treinamento e Rotatividade

GP – Gestão de Pessoas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISO – *International Organization Standardization*

ME – Microempresa

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

NBR – Norma Brasileira

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SMPE – Secretaria da Micro e Pequena Empresa

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3</b>	<b>Delimitação da pesquisa .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS DO ESTUDO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>Aprendizagem.....</b>	<b>6</b>
3.1.1	Aprendizagem no trabalho e no desenvolvimento dos indivíduos.....	6
<b>3.2</b>	<b>Gestão de Pessoas.....</b>	<b>8</b>
3.2.1	Processos de gestão de pessoas.....	8
<b>3.3</b>	<b>Treinamento .....</b>	<b>11</b>
3.3.1	Conceitos e estudos sobre Treinamento.....	11
3.3.2	Processo de Treinamento.....	18
3.3.3	Tipos de treinamento e seus métodos e técnicas.....	23
<b>3.4</b>	<b>Crenças sobre o sistema de treinamento .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5</b>	<b>Qualificação da força de trabalho .....</b>	<b>27</b>
<b>3.6</b>	<b>A rotatividade de pessoal no ambiente organizacional.....</b>	<b>29</b>
3.6.1	Relacionamento do treinamento com a intenção de rotatividade.....	32
<b>3.7</b>	<b>Visão geral das micro e pequenas empresas - MPEs .....</b>	<b>34</b>
<b>3.8</b>	<b>Identificação do Município de Osvaldo Cruz – SP .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Quanto ao método da pesquisa .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2</b>	<b>Quanto ao tipo de pesquisa.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3</b>	<b>População e Amostra .....</b>	<b>43</b>
<b>4.4</b>	<b>Instrumentos de Pesquisa .....</b>	<b>43</b>

4.4.1	Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento (ECST).....	45
4.4.2	Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) .....	46
4.4.3	Escala de Relacionamento de Treinamento e Rotatividade (ERTR).....	46
<b>4.5</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>47</b>
<b>4.6</b>	<b>Análise dos Dados .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>Perfil profissional dos indivíduos da amostra .....</b>	<b>50</b>
5.1.1	Perfil profissional dos sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis. ....	50
5.1.2	Perfil profissional dos colaboradores .....	52
<b>5.2</b>	<b>Características das MPEs .....</b>	<b>53</b>
<b>5.3</b>	<b>Análise das práticas de treinamento aplicados nas MPEs .....</b>	<b>55</b>
5.3.1	Apresentação dos resultados gerados pelas MPEs pesquisadas .....	63
<b>5.4</b>	<b>Explicação e interpretação dos resultados das escalas ECST, ERTR e EIR.....</b>	<b>68</b>
5.4.1	Resultados da Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento (ECST) .....	68
5.4.2	Resultados da Escala Relacionamento de Treinamento e Rotatividade (ERTR)	69
5.4.3	Resultados na Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) .....	72
<b>5.5</b>	<b>Cruzamentos de informações e análise dos relacionamentos .....</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>78</b>
<b>6.1</b>	<b>Conclusões específicas.....</b>	<b>78</b>
<b>6.2</b>	<b>Sugestões para futuros trabalhos .....</b>	<b>80</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PROPRIETÁRIOS .....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COLABORADORES .....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA.....</b>	<b>103</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A prática de treinamento facilita a aprendizagem dos indivíduos nas organizações, sendo assim, torna-se um meio para otimizar seus resultados. Este processo relaciona-se à gestão de pessoas (GP), facilitando o aprendizado dos colaboradores no momento de executar as tarefas de sua responsabilidade. Demo *et al.* (2011, p. 16) dizem que a “gestão de pessoas não deve ter papel tradicional de suporte, mas, sim, constituir competência essencial organizacional, em virtude de que os recursos humanos (RH) são responsáveis pela produção de conhecimento”.

No entanto, muitas organizações não implementam processos de treinamento ou não apresentam uma estrutura formalizada para o desenvolvimento de seus colaboradores. Isso implica em falta de capacitação do pessoal, podendo prejudicar a empresa na execução de suas ações estratégicas. De acordo com Malvezzi (2013, p.06), “neste presente momento histórico, a gestão dos negócios e seu braço direito, a gestão das pessoas, são atividades necessárias e desafiadoras para os gestores, para a sociedade e para as ciências”.

Carvalho e Mourão (2014) ressaltam que as organizações têm que perceber as constantes mudanças que vêm ocorrendo, não podendo ignorar a existência destas, principalmente no desenvolvimento dos colaboradores, avaliando fatores como a inovação e concorrência.

No que diz respeito ao treinamento, Gonçalves e Mourão (2011) avaliam que este é um investimento de extrema importância. Destacam ainda que tal processo está relacionado com o contexto organizacional de forma determinante, tendo um forte vínculo com as estratégias das empresas, podendo influenciar e ser influenciado, devendo sempre estar alinhado com os objetivos da empresa e seu ambiente.

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2014) mostram que as MPES merecem uma atenção especial pelo fato de atuarem em setores intensivos de trabalho. A rotatividade, no cenário brasileiro atual, mostra-se elevada neste mercado de trabalho, com instabilidade na retenção de colaboradores.

Robbins *et al.* (2010) destacam que quando os índices de rotatividade da empresa são significativos, ocasiona-se falta de eficiência, principalmente pelo fato de pessoas experientes e treinadas saírem da empresa, tornando-se necessária a contratação de substitutos para assumir essas posições. É fato que todas as empresas inevitavelmente possuem certo índice

de rotatividade, o que é difícil de ser evitado. Dentro desse cenário, em um mercado cada vez mais competitivo, a compreensão da aplicação de treinamento no ambiente das MPEs, assim como seus reflexos, torna-se de fundamental importância.

Este trabalho tem como objetivo identificar na percepção dos colaboradores e proprietários o relacionamento entre treinamento e rotatividade de pessoal no ambiente das MPEs. Nesse contexto, sabe-se que o processo de qualificação dos colaboradores pode gerar modificações nos índices de rotatividade e, ainda, tem se tornado objeto de estudo em muitas pesquisas, pela sua relevância e impactos nos resultados das empresas. Os novos modelos de gestão buscam melhorar os resultados para as organizações, assim como compreender os fatores que geram a rotatividade. As investigações realizadas no decorrer da pesquisa permitiram identificar o grau de preocupação das MPEs com a qualificação dos seus colaboradores e seus possíveis reflexos.

Mediante estudo de referencial e levantamento da realidade a ser analisada, notou-se que a implementação de treinamento pelas MPEs apresenta uma relação com intenção negativa de rotatividade de pessoal.

Esta pesquisa está subdividida em seções que se relacionam para compreensão do objeto do estudo. No capítulo três, foram realizadas investigações com levantamento bibliográfico do tema “treinamento e rotatividade”, além de outros conteúdos para complementação da pesquisa. O capítulo quatro relaciona-se ao método utilizado na pesquisa, sendo importante para compreensão e direcionamento do estudo. No capítulo cinco, buscou-se analisar e discutir os resultados investigados, finalizando com a apresentação da conclusão do trabalho e suas contribuições.

### **1.1 Problema de pesquisa**

As MPEs, em razão da ausência de informações e de estudos, ou, ainda pela falta de recursos, apresentam dificuldades em conhecer e aplicar instrumentos de gestão. Assim, avaliar a situação pela qual se está passando torna-se imprescindível, a fim de propor ações de melhoria em seus processos, podendo assim, aprimorar o funcionamento da área de gestão de pessoas, especificamente o processo de treinamento.

A qualificação de profissionais no Brasil vem ganhando ênfase, dando abertura a uma nova forma de compreensão, principalmente em razão da competitividade e do aumento do grau de exigência de produtos e serviços com maior qualidade no mercado. Entretanto, de

acordo com Mourão (2009) em pesquisa realizada em 05 regiões brasileiras, identificou-se que ainda são restritas as oportunidades de qualificação profissional oferecidas pelas empresas no Brasil.

A verificação das variáveis que podem gerar impacto no ambiente das MPEs contribui para um maior desenvolvimento econômico e competitivo, podendo gerar maior produtividade e, por consequência, crescimento. Treinamento e rotatividade, quando monitorados, podem contribuir nos resultados de eficiência e eficácia das empresas. Assim, o problema de pesquisa a ser investigado refere-se à seguinte questão: Qual a percepção dos colaboradores e proprietários das MPEs referentes à relação entre a aplicação de treinamento e a intenção de rotatividade (*turnover*) de pessoal?

## **1.2 Justificativa**

A representatividade das MPEs no Brasil tem relevância no desenvolvimento do país e em sua economia. Assim, muitos estudos buscam identificar mudanças organizacionais que contribuam para o crescimento, visando uma gestão otimizada com os processos das MPEs. Dessa forma, este segmento tão importante passa a ter informações fundamentais, uma vez que sua ascensão tende a gerar efeitos reflexos em todos os setores na economia brasileira.

As MPEs apresentam estatísticas de atuação significativa sobre a valorização para o crescimento econômico e social (SEBRAE, 2017). Na contramão desses resultados, identifica-se uma falta de gestão em seus processos, gerando disparidade entre o setor e sua condução. Para tanto, estudar uma forma de contribuir para sua evolução pode trazer ganhos para o crescimento e manutenção de suas atividades.

De acordo com Mourão (2009), fatores como globalização e novos modelos de negócios vêm requerendo atenção especial para a qualificação profissional nas organizações. O autor ainda mostra que em pesquisa realizada em 23 unidades federativas (115 municípios), constatou-se um baixo índice de oportunidades de qualificação ofertadas nas MPEs.

De acordo com o SEBRAE (2017), em relação à participação dos pequenos negócios na economia do Estado de São Paulo, destaca-se que 98% das empresas ativas estão nesse setor, além de 49% dos empregos, chegando a 37% da folha de salários e 27% do produto interno bruto (PIB). Ainda de acordo com a instituição, “no Estado de São Paulo a taxa de sobrevivência é de 76,3% (2012). Portanto 1 em cada 5 empresas registradas no CNPJ fecham antes de completarem 2 anos no mercado.” (SEBRAE, 2017, p. 07).

Ampliado este contexto de informações com relação aos segmentos de atuação, tem-se os seguintes resultados: a distribuição das MPEs no estado por setor de atividade é de 1.118.986 (41%) em serviços; 1.002.276 (37%) no comércio; 313.196 (12%) na indústria; 179.639 (7%) referente à construção; e 74.269 (3%) na agropecuária (SEBRAE, 2017).

Os dados apresentados relatam a dimensão desse segmento no estado de São Paulo e demonstram a importância de estudos nas MPEs (SEBRAE, 2017). Elas atuam em um mercado competitivo onde a falta de organização nos processos de gestão de pessoas, em especial no processo de treinamento, podem afetar o crescimento e manutenção no mercado. Um diferencial competitivo dá-se por meio da especialização dos colaboradores cujo processo de aprendizagem pode estimular o avanço das empresas no mercado em que atuam. Entender os reflexos do treinamento nos resultados das MPEs pode fortalecer os processos de gestão de pessoas, impactando no aumento da competitividade.

Perceber as mudanças organizacionais das MPEs torna-se algo necessário, e assim, o fato de compreender o relacionamento entre treinamento e rotatividade de pessoal justifica a aplicação desse estudo frente a importância das MPEs, visto que a rotatividade é considerada elevada no país.

### **1.3 Delimitação da pesquisa**

Entre os processos de gestão de pessoas, a pesquisa limita-se a trabalhar com a análise do treinamento aplicado nas MPEs juntamente com a avaliação da mudança organizacional e análise da rotatividade em MPEs instaladas no município de Osvaldo Cruz, região da Nova Alta Paulista, Estado de São Paulo, abordando os proprietários e colaboradores de 31 MPEs.

## **2 OBJETIVOS DO ESTUDO**

### **2.1 Objetivo Geral**

O propósito deste estudo é compreender, na percepção dos proprietários e colaboradores das MPEs, se há relação entre a implementação de treinamento nas MPEs e a rotatividade de pessoal.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Verificar o processo de treinamento aplicado nas MPEs.
- ✓ Aferir os dados levantados com base na Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento, a Escala de Relacionamento de Treinamento e Rotatividade e Escala de Intenção de Rotatividade.
- ✓ Compreender e discutir o relacionamento apresentado entre a implementação de treinamento e a rotatividade de pessoal.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção tem como intuito apresentar conceitos para o desenvolvimento do estudo, por meio de investigações dos assuntos relacionados a área de gestão de pessoas frente a aprendizagem dos colaboradores. Ainda, abordar com destaque o processo de treinamento, além de informações que busquem uma explanação para o contexto da rotatividade de pessoal. E também realizar um levantamento de informações para fundamentar a etapa de interpretação da relação da aplicação de treinamento nas MPEs com a rotatividade de pessoal.

#### **3.1 Aprendizagem**

Entender as formas de aprendizagem no ambiente empresarial e seus impactos pode facilitar o progresso dos indivíduos e das empresas. Para compreensão desse desenvolvimento, os estudos aplicados neste trabalho estão voltados para o processo de aprendizagem por meio do treinamento.

##### **3.1.1 Aprendizagem no trabalho e no desenvolvimento dos indivíduos**

Na busca de conceituar a aprendizagem do indivíduo, percebe-se que esta ocorre pelo processo de mudança (ROBBINS, 2005; ZERBINI; ABBAD, 2010). Neste sentido Robbins (2005, p. 37) afirma que “ironicamente, podemos dizer que a mudança no comportamento indica que houve uma aprendizagem e que a aprendizagem é uma mudança no comportamento”.

A mudança está ligada diretamente ao processo de aprendizagem, porém, ela pode acontecer de forma positiva ou negativa do ponto de vista da organização. No ambiente empresarial, as pessoas podem até desenvolver comportamentos desfavoráveis para o crescimento profissional, ou comportamentos favoráveis para melhorar o seu desempenho no ambiente da organização. As mudanças devem ser contínuas, e quando isso não acontece, estas podem até mesmo não se converterem em um aprendizado. Em relação ao comportamento, quando não são observadas mudanças nas atitudes dos colaboradores, pode significar que não houve aprendizado (ROBBINS, 2005).

Para Zerbini e Abbad (2010, p.686) “de forma geral, os estudiosos da área caracterizam aprendizagem como um processo de mudanças que ocorre no indivíduo e que não é

resultante da maturação ou de outro conceito que está associado à idade ou a fases da vida”. Os autores analisam as diferenças entre aprendizagem natural e aprendizagem induzida, onde a última ocorre por meio de treinamentos formais e procedimentos sistemáticos em busca de determinadas competências. Por outro lado, a aprendizagem natural ocorre sem procedimentos sistematizados.

Ainda, avaliando os processos de aprendizagem, para Coelho Junior e Borges-Andrade (2008, p. 224) “aprendizagem, também, relaciona-se à vivência individual. Remete ao uso de conhecimentos e experiências passadas que foram incorporadas pelo indivíduo, auxiliando-o em suas novas aquisições”. Aprendizagem formal relaciona-se diretamente ao momento em que se apresenta para o indivíduo determinado tipo de conhecimento, esperando que o mesmo seja capaz de compreender durante um processo de treinamento. Aprendizagem informal ocorre de forma menos dispendiosa, podendo gerar impactos mais imediatos no trabalho.

Em um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem as funções de gerencia, coordenação, supervisão e chefia, Camillis e Antonello (2010) identificaram os processos de aprendizagem aplicados no local de trabalho. Os processos informais foram avaliados como mais eficientes na opinião dos participantes da pesquisa, e entre eles se destacaram o aprender pela prática e aprender pela interação.

Conforme Coelho-Júnior e Borges-Andrade (2008) é importante compreender que nem todos os modelos de aprendizagem formal ou informal podem ser aplicáveis ao trabalho do indivíduo, dentro de suas tarefas ou responsabilidades, portanto, tem-se que avaliar qual processo se aplica dentro das atividades. Pode-se identificar dois tipos de aprendizagem, a direta ou central, relacionada às rotinas de trabalho do indivíduo e a indireta ou periférica, que não se relaciona diretamente com o trabalho, porém, não deixa de ser uma aprendizagem. Desta forma, Coelho Junior e Mourão (2011) relatam que com as novas demandas de mercado criou-se uma necessidade de adaptação das organizações, e isso se relaciona em não ter apenas profissionais com grande quantidade de conhecimento, mas que possam e saibam utilizá-los de maneira sistemática.

Afirma Senge (2005) que as empresas, nos últimos anos, passaram a trabalhar com as pessoas de forma que estas desenvolvam ações de como questionar problemas, tirar suas próprias conclusões, além de liderar e trabalhar com maior autonomia. O autor apresenta as cinco disciplinas de aprendizagem, que as pessoas adotam como indivíduos e grupos: (1) o

domínio pessoal, que tem por objetivo avaliar sua realidade atual fazendo escolhas melhores; (2) visão compartilhada é uma disciplina positiva podendo aprender com o grupo ou organização; (3) disciplina de modelos mentais, relacionam-se atitudes e percepções; enquanto na (4) aprendizagem em equipe o processo está ligado com a interação de grupo, transformando o pensamento coletivo e; (5) disciplina pensamento sistêmico, que contribui com a interdependência e a mudança.

Neste contexto apresentado, o processo de aprendizagem no trabalho passa a ter um significado importante, uma vez que por meio deste, as pessoas se desenvolvem com melhores resultados, gerando mudanças individuais, em equipe e organizacional. Pelo fato das empresas estarem inseridas em um mercado competitivo, observa-se que o processo de aprendizagem passa a ter um destaque ainda maior em sua contribuição na evolução do indivíduo e da organização.

### **3.2 Gestão de Pessoas**

Os processos aplicados na gestão de pessoas buscam fortalecer o relacionamento entre as organizações e seus colaboradores, dando direcionamento para as pessoas no ambiente de negócio. Estes processos tratam diretamente da entrada e desenvolvimento das pessoas, sendo que se torna uma abordagem essencial para o equilíbrio do relacionamento empresa/colaborador.

#### **3.2.1 Processos de gestão de pessoas**

Para Armstrong (2006) as ciências comportamentais têm uma forte relação com a gestão de recursos humanos, oferecendo uma base conceitual. A gestão de recursos humanos busca o gerenciamento das pessoas nas organizações por meio da aplicação de diversas atividades para sua estruturação. Stecca *et al.* (2016) apresentam que o comprometimento organizacional dos colaboradores pode ser afetado com as estratégias de gestão de pessoas abordadas.

Em conformidade com Wood Júnior *et al.* (2012), o processo de gestão de pessoas dentro das organizações teve o seu início como departamento de pessoal, ficando responsável em realizar atividades como registros trabalhistas e processos burocráticos. Com o passar do tempo, tornou-se departamento de recursos humanos, realizando atividades como treinamento, desenvolvimento, remuneração, gestão de desempenho e outras funções



relacionadas a área. Nos últimos anos, as atividades relacionadas a gestão de pessoas passaram por algumas modificações que assumiram um alinhamento como negócio e também sendo descentralizadas em suas atividades. Os autores apresentam que o setor perdeu sua identidade e passou por dificuldades para criar uma nova, em sua proposta de trabalho, ficando fragmentado na estrutura da organização.

Assim, realizar uma análise das ações da gestão de pessoas nos últimos anos tornou-se fundamental para uma compreensão e para construir um futuro diferente. O movimento da colonização (1950 - 1980) obteve uma busca por profissionalização das práticas de recursos humanos das empresas, introduzindo-as dentro das ações de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira. No período da neocolonização (1980-2010) buscou-se trabalhar com alinhamento dos objetivos empresariais, estruturas descentralizadas, novas práticas do trabalho e princípios como adaptabilidade, inovação e competitividade (WOOD JÚNIOR *et al.*, 2012).

Nesse sentido Stadler e Pampolini (2014) relatam que o termo gestão de pessoas é muito comum no meio empresarial, sendo confundido com departamento de pessoal, o qual se relaciona diretamente com a área de recursos humanos. Assim, na década de 90 as organizações passaram a nomeá-la como gestão de pessoas ou gestão de talentos.

Para Malvezzi (2013, p. 11) “produzir desempenhos de qualidade sinergicamente integrados entre si e as estruturas sistêmicas diversas é a contribuição esperada da gestão de pessoas para os negócios”. Bianchi (2008) destaca que a gestão de pessoas tem que ser estruturada de forma cuidadosa para se tornar uma vantagem competitiva, tornando-se um grande desafio para as organizações.

Assim, compreender o ambiente de recursos humanos passou a ser uma forma de estruturar um caminho para sua aplicação. Vários autores trabalham e analisam esta estrutura e para o presente estudo foram investigadas as orientações apresentadas a seguir (SÁ; DEMO, 2014; LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Explicam Sá e Demo (2014) que existe uma relação entre o bem-estar no trabalho e as políticas e práticas de gestão de pessoas ou recursos humanos, havendo um consenso entre os autores relacionados a este fato. As definições dos autores de políticas e práticas de GP estão apresentadas no Quadro 1.

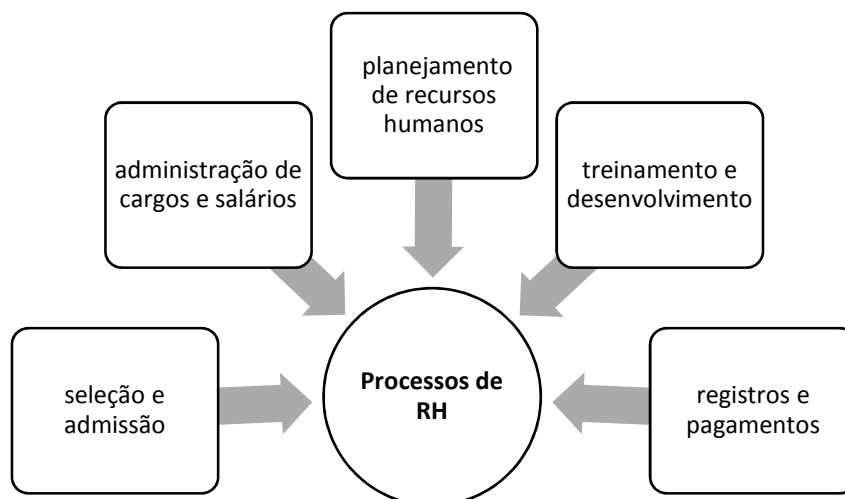
Quadro 1 - Políticas, práticas e definições de GP

Políticas e práticas de GP	GP Definição constitutiva
Recrutamento e Seleção	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.
Envolvimento	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
Condições de Trabalho	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Avaliação de Desempenho e Competências	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Remuneração e Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Sá e Demo (2014, p.3586)

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008) as principais atividades de recursos humanos estão representadas na Figura 1.

Figura 1 - Processos de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2008, pg. 242)

Apresentadas, as principais atividades ou políticas e práticas de gestão de pessoas, fica visível suas contribuições no contexto organizacional e principalmente no equilíbrio para o relacionamento entre as organizações e os indivíduos. Na busca por vantagens competitivas, as empresas passam a implantar ações que possam gerar resultados positivos. Este departamento apresenta instrumentos de gestão para integrar e desenvolver ações no ambiente interno gerando competitividade no ambiente externo.

Ao compreender a importância dos recursos humanos para as organizações, Robbins *et al.* (2010, p.532) alertam que “os estudos mostram que a maioria dos gestores – até mesmo gerentes de RH – geralmente não sabe quais práticas de RH funcionam e quais não funcionam.”

Embora este trabalho não busque desenvolver todas as políticas e práticas de gestão de pessoas, compreender sua base conceitual fortalece a estrutura dessa pesquisa para a avaliação das práticas de treinamento e seu relacionamento com variáveis na mudança organizacional.

### **3.3 Treinamento**

O processo de treinamento empresarial relaciona-se a área de gestão de pessoas, considerada uma área funcional da empresa, ele está inserido como um processo básico para a evolução das pessoas no ambiente das organizações, podendo, assim, ser a base para a busca de qualificação dos indivíduos em suas funções. É importante que os colaboradores passem por constantes processos de atualização, para que exerçam suas funções de forma plena e possam contribuir para o alcance dos objetivos das organizações. Neste sentido, Araujo *et. al* (2017), demonstra que os indivíduos com mais experiência, em comparação aos que não apresentam conhecimentos em relação ao treinamento, tem um maior nível de aproveitamento.

#### **3.3.1 Conceitos e estudos sobre Treinamento**

Existe um contexto amplo de definições e conceituações de treinamento, sendo preciso identificar um grupo de definições para uma orientação no presente estudo. Neste sentido, uma investigação da literatura tornou-se imprescindível na busca dessa orientação. Neste caso, um quadro explicativo de definições com base em autores renomados fortalece essa busca a fim de atingir os objetivos dessa pesquisa.

Apresenta Gonzalez (2006) o tema treinamento e desenvolvimento como um dos processos de recursos humanos mais discutidos nas últimas duas décadas, o que vem ocorrendo pelo fato de ser um instrumento que atende os objetivos da empresa e aperfeiçoa as competências dos colaboradores. No Quadro 2 há exemplos de definições que contribuíram para o estudo. Espera-se com estas interpretações de conceitos e definições de treinamento, nortear os caminhos desse estudo. Para tanto, a investigação de outros fatores relacionados a esse processo também foram necessárias.

Quadro 2 - Conceitos de treinamento

Descrições	Autores
O treinamento pode incluir tudo, desde ensinar leitura básica até cursos avançados de liderança.	Robbins, 2010, p.539
O treinamento é uma atividade materializada por diferentes ritmos, apresentado por meio de visões distintas, implantado de acordo com vários propósitos, e regulado pela dinâmica de competição econômica.	Malvezzi, 2013, p. 14
Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você está treinando. Preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.	Lacombe, 2005, p. 312
O treinamento é o uso de atividades de instrução sistemática e planejada para promover a aprendizagem.	Armstrong, 2006, p. 675
Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos colaboradores novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.	Dessler, 2003, p. 140
O treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço dispendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes.	Borges-Andrade e Oliveira-Castro, 1996, p. 112
O treinamento é apenas uma das intervenções que afetam desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho.	Lacerda e Abbad, 2003, p. 79

Fonte: Elaborado pelo autor

Como observado por Freire (2014), o processo de treinamento deve ser andragógico, e não pedagógico. “A palavra pedagogia se refere a educação e ao ensino das crianças (do

grego *paidós* = criança); já andragogia (do grego *andros* = adulto) se refere ao ensino direcionado a um público adulto” (FREIRE, 2014 p. 34).

Como o foco deste trabalho relaciona-se ao processo de treinamento, há uma necessidade de apresentar as diferenças entre o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que tem como objetivo elevar a capacidade dos colaboradores no ambiente de trabalho, além de tocar em outro fator importante, a motivação dos colaboradores, pois o T&D é uma forma de reconhecer e valorizá-los, além de ser uma saudável quebra de rotina, podendo até mesmo estar relacionado a programas de recompensas (VIZIOLI, 2010).

O autor no Quadro 3, explicita termos citados para uma análise das características de T&D nas organizações.

Quadro 3 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

<b>Treinamento</b>	<b>Desenvolvimento</b>
Visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho de seu cargo.	Visa o crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e a organização.
Tem função corretiva: o colaborador deveria apresentar determinadas competências hoje, mas não as apresenta.	Tem função preventiva: no futuro será bom que a pessoa apresente aquelas competências.
Tem foco no curto prazo.	Tem foco no médio e longo prazo.
Voltado ao cargo.	Voltado à pessoa.
É específico e pontual.	É holístico e abrangente.

Fonte: Adaptado de Vizioli (2010, p. 149)

Vários autores demonstram preocupação em relação aos investimentos realizados no processo de treinamento e o treinamento como investimento (ROBBINS, 2004; LACOMBE, 2005; TACHIZAWA *et al.*, 2006; LACERDA; ABBAD, 2003; GONÇALVES; MOURÃO, 2011; SILVA, 2006; ZERBINI; ABBAD, 2010; ROBBINS *et al.*, 2010; ZERBINI; ABBAD, 2005). Alguns aspectos relacionados ao investimento foram analisados por esses autores, como por exemplo a procura por entender se o processo está atendendo as expectativas de retorno dos investimentos, os motivos para tais investimentos, a preocupação na transferência de conhecimento, a busca de desenvolvimento de competências e o alinhamento com os objetivos.

Para Robbins (2004), os colaboradores passam por processos de treinamento para permanecer com desenvolvimento de suas competências, pois eles não permanecerão competentes para sempre, o que explica os grandes investimentos realizados pelas empresas.

Ainda, relata que o processo de treinamento pode ser aplicado com processos básicos ou até mesmo com cursos avançados dentre outros. Uma importante questão apresentada relaciona-se a algumas categorias de habilidades: linguagem, técnica, interpessoal e resolução de problemas, as quais contribuem para o do processo de treinamento.

As empresas têm a necessidade de compor seu quadro de colaboradores, com pessoas competentes e que apresentem motivação no trabalho, assim, Lacombe (2005) demonstra que as empresas têm que realizar o processo de treinamento de forma contínua, uma vez que as pessoas apresentam uma qualificação genérica, e as empresas necessitam de algumas qualificações específicas. Elas buscam o processo de treinamento para formar uma equipe com maior produtividade, para que possa atingir melhores resultados. O autor ainda relata que o fator relevante para elas realizarem os processos de treinamento relaciona-se em preparar os colaboradores para novas habilidades ou aperfeiçoar as habilidades atuais. Assim, eles podem oferecer e produzir mais para as empresas, atendendo as expectativas do investimento feito no processo.

Outros fatores são apresentados pelo autor para o processo de treinamento: i – as empresas têm características específicas em suas atividades, assim, o treinamento pode facilitar a integração dos novos colaboradores, além de prepará-los para compreender algumas técnicas, políticas e normas, visto que ele foi contratado com base em suas qualificações gerais; ii – algumas funções no ambiente das empresas não permanecem constantes e outras são necessárias para o bom desenvolvimento, assim, os colaboradores têm que estar em constante atualização e com um processo de aprendizagem contínua; iii – os colaboradores buscam uma evolução, as empresas têm que oferecer oportunidades de aperfeiçoamento para satisfazer os profissionais qualificados; iv – todo processo de treinamento pode influenciar no momento de atrair novos colaboradores e reter os bons; v – para os bons profissionais o treinamento oferece um ambiente motivador e com desafios constantes; vi – o mercado de trabalho avança em melhorias, e as pessoas estão sendo preparadas por instituições de educação que podem não estar atendendo algumas exigências do mercado; e vii – o treinamento ajuda na redução de rotatividade do pessoal, em razão de que as coisas mudam muito rápidas, as pessoas desejam ser treinadas para acompanhar novos processos.

Para Tachizawa *et al.* (2006) o processo de treinamento busca o preparo do colaborador, referente ao desempenho de suas tarefas no cargo, por meio de um processo

contínuo, buscando o aumento da produtividade e das relações interpessoais. Dificilmente uma organização consegue um bom resultado, quando não apresenta uma equipe preparada, já que o fator humano tem fortes influências no desenvolvimento ou deterioração da organização.

Nas atividades desenvolvidas no treinamento os autores ressaltam as técnicas aplicadas, onde afirmam que não há uma técnica melhor ou pior, mas o importante é encontrar uma adequada para aplicação, para que possa atingir os resultados esperados. No que diz respeito aos objetivos do treinamento, demonstram que este prepara as pessoas para execução de suas tarefas imediatas, além de prepará-las para oportunidades em outros cargos que possam ocupar.

Em relação ao investimento em treinamento os autores apresentam as seguintes observações: muitos alunos ao sair das instituições de ensino, ainda tem um nível de conhecimento fora do desejável pelas organizações; os empregados recém-contratados têm que passar por uma adaptação para exercer determinados cargos; com o advento da tecnologia os empregados têm que estar em constante atualização e o treinamento busca encontrar o potencial dos seres humanos.

Conforme Lacerda e Abbad (2003) as organizações buscam avaliar seus investimentos na área de treinamento e o retorno que ele proporciona para a empresa. Assim, existe um questionamento em relação às ações de treinamentos e sua eficácia no ambiente organizacional. Gonçalves e Mourão (2011) avaliam o treinamento como um investimento importante, o qual está relacionado com o contexto organizacional de forma determinante. Ainda, este tem um vínculo forte com as estratégias das empresas podendo influenciar e ser influenciado, tendo sempre que estar alinhado com os objetivos da empresa e seu ambiente.

Para atingir uma vantagem competitiva, as organizações necessitam de colaboradores treinados, avaliando que são eles os responsáveis em inserir de forma estratégica os produtos ou serviços da organização em seu mercado de atuação. Quando as organizações buscam um aumento da produtividade, elas têm que avaliar as competências individuais dos empregados em relação a suas atividades em suas funções. O autor explica que existe um alto investimento em treinamentos, sendo necessário avaliar o alinhamento dos objetivos de treinamento com os objetivos da organização, principalmente a nível estratégico, uma vez, que há falta de recursos nas empresas (SILVA, 2006).

Zerbini e Abbad (2010) relatam que há amplos investimentos em treinamentos, com desenvolvimento de ações formais na busca de transferência de conhecimento para o ambiente de trabalho. Robbins *et al.* (2010) também relatam o grande investimento que vem sendo realizado pelas empresas ao redor do mundo, além da atenção das instituições de ensino na aplicação de treinamento em liderança. Essas ações são aplicadas em cursos de graduação e pós-graduação e investimentos realizados por grandes corporações. Os autores também identificam que alguns especialistas em treinamento desenvolvem atividades em que os colaboradores podem passar por experiências de trabalho em equipe no ambiente empresarial e o que este modelo de treinamento pode proporcionar.

Para Lacerda e Abbad (2003), um dos questionamentos apresentados nas organizações é o retorno de investimento em treinamento e a eficácia de suas ações. Porém, este processo é fundamental para a mudança de atitudes, conhecimento ou habilidade que são importantes no desempenho dos indivíduos. Entre as indagações nas empresas, encontra-se a falta de confirmação dos resultados da aplicação de treinamento e em alguns casos a compra de pacotes de treinamento é realizada sem uma avaliação prévia das necessidades de treinamento. Para Zerbini e Abbad (2005) a falta de processos na aplicação de treinamento como levantamento de necessidade e avaliação dos resultados geram um sistema muitas vezes não apropriado para realidade das organizações, mesmo com altos índices de aplicação de recursos financeiros.

Um dos fatores para o crescimento da aplicação do treinamento nas empresas relaciona-se ao uso da tecnologia, apresentado por Carvalho e Abbad (2006) e Gaither (2009) como oportunidades, porém, avaliar a percepção dos participantes também se torna pertinente.

De acordo com Carvalho e Abbad (2006), outro fator importante no processo de treinamento que as empresas podem utilizar, é a metodologia para aplicação do Ensino a Distância (EAD). Essa ferramenta tem oferecido oportunidades para as empresas desenvolverem os seus colaboradores e por meio dessas atividades aplicarem um maior número de treinamento. Este método apresenta um crescimento significativo, principalmente pelo acesso simultâneo. Ainda nesse contexto do uso da tecnologia em treinamento, Gaither (2009) demonstra em pesquisa realizada em estudos no ambiente de varejo, uma avaliação da percepção dos participantes entre os treinamentos *e-learning* e treinamento tradicional,



onde identificou-se que após análise dos dados, o treinamento tradicional tem uma maior preferência entre os participantes quando comparado com o treinamento *e-learning*.

Conforme mencionado por Brown (1999); Webster *et al.* (2005) e Dawe e Nguyen (2007), as pequenas empresas também passam por experiências com o processo de treinamento em seu ambiente. De acordo com Brown (1999) embora as empresas de grande porte estejam mais disponíveis a oferecer treinamento em relação a pequenas empresas, o tamanho já não é um obstáculo em relação à aplicação do treinamento. Com as novas tecnologias, as pequenas empresas estão investindo mais em aplicação de treinamentos.

Para Webster *et al.* (2005), em suas investigações, destacam a importância dos proprietários e colaboradores nas pequenas empresas conhecerem melhor suas necessidades de treinamentos, compreendendo a importância desse processo. Outro motivo refere-se aos proprietários estarem relutantes no desenvolvimento de habilidades por meio do treinamento. As investigações se deram em uma pesquisa aplicada em pequenas empresas na Austrália, incentivada pelo governo australiano, avaliando a aceitação dos proprietários de pequenas empresas no uso da internet em treinamentos. Dawe e Nguyen (2007), em pesquisa na Austrália, identificaram que as pequenas empresas representam metade dos empregos no país, porém, apenas um terço dessas empresas oferecem programas de treinamento estruturado aos seus colaboradores. A pesquisa apresenta que estas empresas aprendem mais por meio do fazer, no dia a dia no trabalho.

A aplicação de treinamento formal pode ser justificada por meio das seguintes situações: quando o trabalho tem necessidade de instruções formais, assim, as habilidades são desenvolvidas de melhor forma; ainda quando algumas demandas podem necessitar de aplicação de habilidades com maior rapidez, e apenas a experiência pode não ser confiável; outro fator relaciona-se que apenas a própria iniciativa da pessoa pode não ser suficiente para realizar tarefas especializadas ou complexas e os colaboradores têm que atingir suas responsabilidades (ARMSTRONG, 2006).

São vários os caminhos para o desenvolvimento das potencialidades humanas: por meio de rotinas, experiências, educação e treinamento. O treinamento ganha destaque por atender as necessidades de adaptação profissional, sendo considerado o meio mais comum entre as ferramentas para o desenvolvimento. O treinamento é a ferramenta que apresenta uma enorme diversidade de aplicações, tornando-se uma forma de transformar a potencialidade humana em habilidade (MALVEZZI, 2013).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o treinamento no trabalho utiliza-se do princípio relacionado à aprendizagem por meio do conhecimento tácito, indicando que a experiência leva a este, demonstrando que o fato da transferência de informações sem a oportunidade de experiência pode gerar dificuldades da compreensão de raciocínio de outro indivíduo.

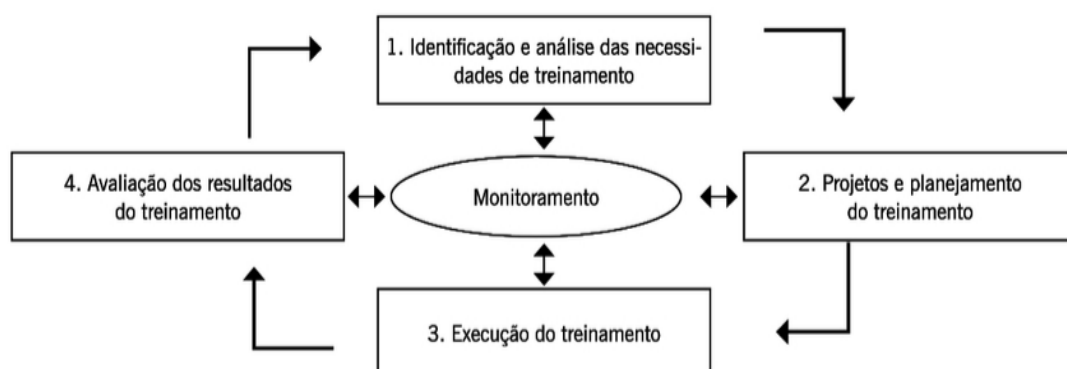
Em uma última análise acerca da compreensão do assunto, de acordo com de Silva e Mourão (2015) o comportamento do líder tem uma forte influência no impacto do treinamento no desenvolvimento dos subordinados, isso leva a uma reflexão em relação à preparação dos líderes principalmente no que se refere ao relacionamento interpessoal.

O objetivo desta seção foi compreender características relacionadas ao treinamento. O cenário em que as empresas estão inseridas exige uma estrutura para atender a evolução das mudanças e neste contexto fica claro o papel do treinamento para um apoio imprescindível em seu desenvolvimento.

### 3.3.2 Processo de Treinamento

Os processos aplicados no treinamento estão divididos em etapas, as quais têm como objetivo organizar um processo em uma estrutura formalizada de trabalho que possa gerar resultados no desenvolvimento do treinamento. Vários autores apresentam estruturas similares de trabalho. Na Figura 2 identifica-se o ciclo do treinamento da norma NBR/ISO 10015 (2001).

Figura 2 - Ciclo de Treinamento



Fonte: Lee (2006, p. 68)

Para Lee (2006) o desenvolvimento das empresas em um sistema de gestão da qualidade, precisa de pessoas competentes para aplicar as ações dentro do seu ambiente, assim, a *International Organization Standardization* (ISO) elaborou uma norma para processos

de treinamento das pessoas em uma organização. Segundo a norma, esse processo passa por quatro fases, entre elas: a identificação das necessidades do treinamento; o planejamento e programação; a execução; e, por fim a avaliação dos resultados do treinamento.

O Quadro 4 apresenta uma estrutura dos cinco passos de treinamento e desenvolvimento realizado por Dessler (2003) no ambiente empresarial.

Quadro 4 - Os cinco passos do processo de treinamento e desenvolvimento

1. Levantamento das necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifique as necessidades específicas dos cargos para melhorar o desempenho e a produtividade.</li> <li>✓ Analise o público-alvo para assegurar-se de que o programa é adequado ao seu nível de educação, experiência e habilidades, bem como às suas atitudes e motivações pessoais.</li> <li>✓ Especifique os objetivos do treinamento.</li> </ul>
2. Projeto instrucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colete objetivos, métodos e mídias instrucionais, descrição e sequência de conteúdo, exemplos, exercícios e atividades. Organize tudo isso para criar o material instrucional.</li> <li>✓ Certifique-se de que todos os materiais, como roteiros de vídeo, guias e material didático, complementam-se, estão escritos de forma clara e combinam-se em um treinamento unificado e direcionado para os objetivos de aprendizagem especificados.</li> </ul>
3. Validação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apresente e valide o treinamento diante de um público inicial representativo. Use os resultados como base para as revisões finais, assegurando a eficácia do programa.</li> </ul>
4. Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quando aplicável aumente o sucesso com um workshop para instrutores voltado para conhecimento e habilidade de apresentação, além de para o conteúdo do treinamento.</li> </ul>
5. Avaliação e follow-up	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calcule o sucesso do programa de acordo com: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reação: Documente as reações imediatas das pessoas ao treinamento.</li> <li>• Aprendizado: Use recursos de feedback ou testes anteriores ou posteriores ao treinamento para medir o que as pessoas realmente aprenderam.</li> <li>• Comportamento: Observe as reações dos supervisores ao desempenho das pessoas após o fim do treinamento. Esse é um modo de medir em que grau as pessoas que receberam treinamento aplicam novas habilidades e conhecimento ao seu trabalho.</li> <li>• Resultados: Determine o nível de melhora no desempenho do trabalho e calcule a atualização necessária.</li> </ul> </li> </ul>

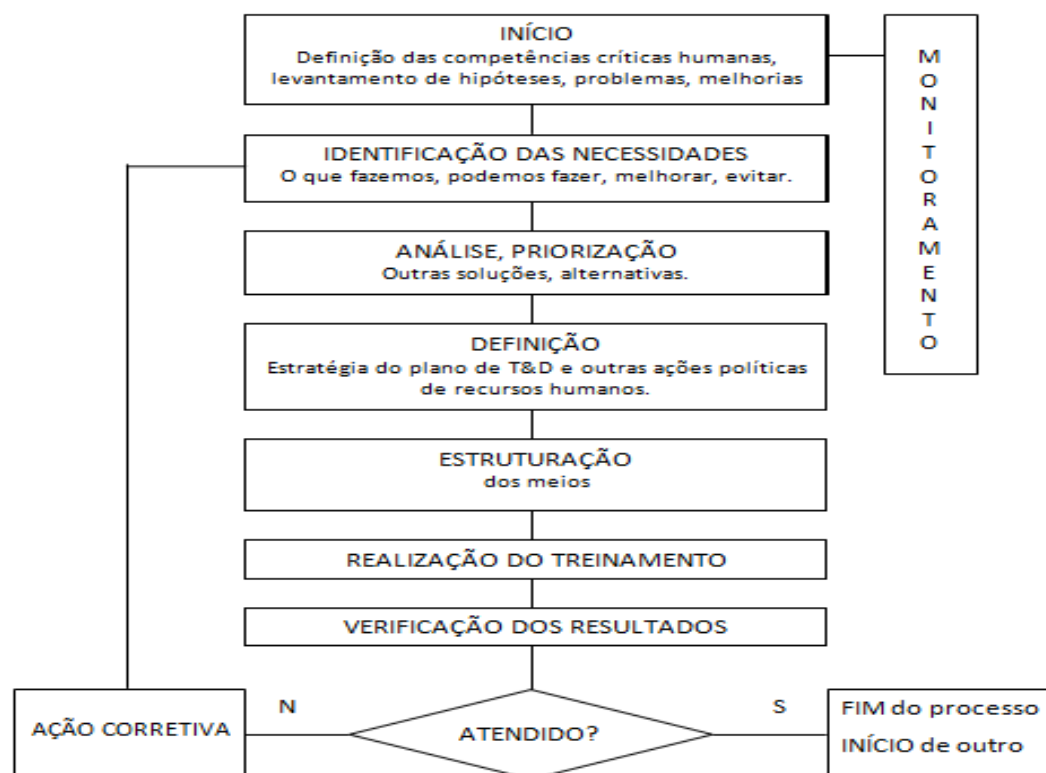
Fonte: Adaptado de Dessler (2003, p.141)

Esses passos apresentados por Dessler (2003) facilitam a compreensão e entendimento da estrutura desse processo, para a empresa preparar seus colaboradores a realizarem suas tarefas em seus cargos.

Para Fellipe (2006) é necessário avaliar algumas variáveis como mudanças, objetivos, missão, visão, valores e metas organizacionais. Assim, facilita-se o início dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas. As organizações buscam um bom desenvolvimento para o processo de treinamento. Este processo passa a ter maiores chances de sucesso com a integração da alta cúpula da empresa, chefia e colaboradores. Isto passa a ser possível quando as organizações realizam uma investigação de seus problemas, dificuldades e forças restritivas em busca de seu desenvolvimento.

A Figura 3 apresenta o processo de identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento no ambiente das organizações, podendo avaliar um fluxo de informações para o desempenho dos resultados esperados na aplicação do treinamento.

Figura 3 - Macro-fluxo do processo de T&D



Fonte: Fellipe (2006, p. 07)

O autor apresenta outras informações para identificar a necessidade de treinamento, por meio do diagnóstico das informações que possam ser importantes ao processo, podendo ser avaliada pesquisando-se informações, apresentada no Quadro 5.

Quadro 5 - Informação de necessidade de treinamento

Observações;	Movimentação de funcionário (demissão, licença, férias, faltas);
Solicitação da chefia;	Expansão ou redução de serviços e produtos;
Entrevistas com chefias ou colaboradores;	Mudança nos programas de produção, modernização de maquinários;
Reuniões interdepartamentais;	Baixa produtividade, queixa de clientes, avarias, despesas com manutenção, erros;
Exames de empregados;	Relação deficiente entre o pessoal, tempo de aprendizagem e integração;
Modificação de trabalhos;	Problemas de comunicação e cooperação;
Entrevista de desligamento;	Dificuldade de retenção de talentos;
Avaliação de desempenho;	Pouco interesse no trabalho;
Pesquisa de clima organizacional;	Conflitos intra e interdepartamental;
Admissão de novos colaboradores;	Relatórios periódicos da empresa ou de produção;
Mudança de método de trabalho;	Relatório pós-treinamento.

Fonte: Felipe (2006, p. 10)

Segundo Graceffi (2006), após o processo de identificação das necessidades de aplicação do processo de treinamento, torna-se importante avaliar as ações para planejar, organizar, executar e controlar os programas de treinamento.

O planejamento de T&D consiste em quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar. Assim seguimos o seguinte roteiro: quantificar o treinamento necessário; definir a época ideal para o treinamento; classificar as necessidades quanto ao conteúdo; eleger a metodologia para cada necessidade de T&D; documentar os eventos de treinamento; programar os eventos de treinamento; identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados; orçar os investimentos; e apresentar o plano de treinamento - obter aprovação. (GRACEFFI, 2006, p. 24)

Para a compreensão do processo de planejamento de treinamento apresenta-se o roteiro de Graceffi (2006):

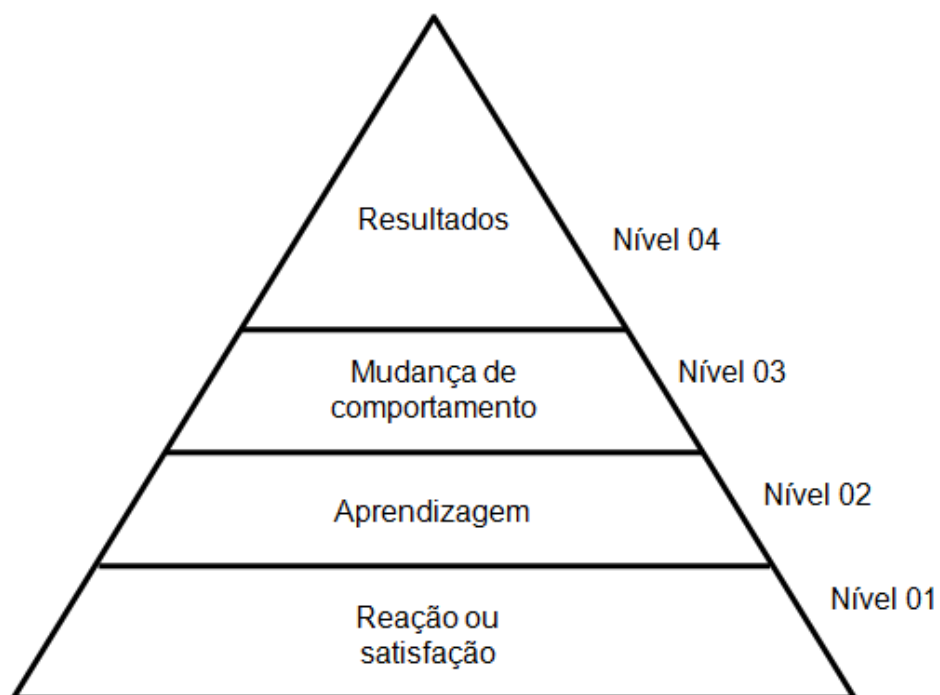
Quantificar o treinamento necessário: avaliar a necessidade de treinamento do pessoal e o número de pessoas que deve ser treinado. Assim, quando avaliada a necessidade das pessoas, passa-se a ter a quantidade de pessoal para determinado tema, não podendo deixar de contabilizar a quantidade de entrada e saída de colaboradores da empresa, fator este que tem impacto direto nos resultados de demanda de treinamento.

Definir a época ideal para o treinamento: identificar o momento em que uma necessidade deve ser suprida, avaliando a época ideal de implantação do processo. Esse fator pode influenciar de diversas formas os resultados esperados das empresas. Algumas empresas definem as competências necessárias para cada cargo na implantação do plano de carreira,

identificando o momento em que os colaboradores devem estar preparados para assumir novas responsabilidades ou receber promoções de cargos e o plano de carreira pode definir a época de aplicação dos processos de treinamento.

Palmeira (2006) apresenta o modelo de Kirkpatrick de 1975, citado por vários autores que desenvolvem pesquisas referentes ao processo de treinamento. O trabalho foi realizado em 04 níveis com fatores de avaliação. O primeiro nível trabalha com a reação e a satisfação dos participantes em avaliar fatores como: programa, material aplicado, tempo de duração, ambiente, facilitador entre outros. No segundo nível, a avaliação trabalha com a aprendizagem que o participante adquiriu no processo, quando se observa a aplicação do conteúdo por parte do colaborador no ambiente de trabalho. O terceiro nível está relacionado aos impactos do que está acontecendo no comportamento do participante. No quarto nível a avaliação relaciona-se aos resultados financeiros em comparação com o custo do processo, a Figura 4 apresenta uma estrutura do processo de avaliação.

Figura 4 - Modelo de avaliação de treinamento



Fonte: Palmeira (2006, p. 41)

De acordo com Araujo *et al.* (2017) em estudo de avaliação realizado em treinamento, identificou-se que a motivação para aprender relaciona-se a forma de aplicabilidade dos conhecimentos ao trabalho, bem como às habilidades que foram desenvolvidas no curso e as

ferramentas, além do conhecimento e sua aplicabilidade ao trabalho. Outros fatores relacionados à motivação em aprender apresentados são a aderência ao curso por conta própria ou indicação da chefia. Para aplicar novas habilidades no desenvolvimento do trabalho, muitos participantes do curso dependem dos chefes para realizar a aplicação das novas aprendizagens, podendo até mesmo desaparecer do conjunto de conhecimento dos egressos, e em um momento futuro sua aplicação pode não ser adequada.

### **3.3.3 Tipos de treinamento e seus métodos e técnicas**

Em uma importante questão apresentada, Robbins (2004), cita alguns métodos de treinamentos utilizados no ambiente empresarial, classificando em formais e informais, afirmando que treinar relaciona-se a ministrar treinamento formal com um planejamento prévio e todo o processo estruturado. Porém, observa-se que as organizações utilizam mais o treinamento no formato informal, ou seja, não estruturado, com falta de planejamento prévio, mas com uma estrutura mais adaptável para algumas situações, mantendo os colaboradores atualizados em relação às habilidades exigidas. Este modelo de treinamento informal relaciona-se ao processo de interação entre os colaboradores da organização, com a transferência de conhecimento entre eles.

Quando aplicado o processo de treinamento, Lacombe (2005) apresenta os tipos quanto à suas formas de execução, podendo o processo de treinamento ocorrer à distância, formal, interno ou externo e também no trabalho.

O treinamento no trabalho tem a característica de ocorrer no dia a dia das atividades realizadas pelos colaboradores, entre essas atividades destacam-se: as principais formas de treinamento no trabalho (orientação da chefia; estabelecimento de metas e avaliações; rotação de funções; substituições temporárias; orientação por meio de mentores e incumbências especiais). A orientação da chefia é uma das principais formas de treinamento no trabalho, e esta relaciona-se a orientação a todo o momento aos empregados no ambiente de trabalho. A maneira pela qual o chefe realiza esse processo define o nível de qualidade aplicado no treinamento, sendo que por meio de exemplos apresentados pelo chefe, pode-se considerar uma das melhores formas de treinamento no ambiente empresarial. Todo chefe tem como atribuição educar sua equipe de trabalho, tanto em atividades técnicas como no plano motivacional. Destaca-se, entretanto, que o administrador ao tentar realizar o processo sozinho, corre o risco de não conseguir concluir todas as atividades necessárias ao bom

desempenho das pessoas, por consequência da empresa. Assim, o treinamento realizado pela chefia torna-se fator elementar no desenvolvimento dos colaboradores para atingir os objetivos das organizações (LACOMBE, 2005).

Uma maneira de desenvolver os colaboradores se dá por meio de administração por metas, onde toda meta tem que oferecer um desafio, para que os colaboradores se motivem a um aprendizado. Todavia, torna-se indispensável que as metas sejam alcançáveis. Uma forma de aplicar o processo de treinamento é por meio de reuniões de acompanhamento dos resultados das metas, assim, os chefes podem explicar as melhores formas de atingir essas propostas, o que pode ser uma forma mais adequada para reduzir os prejuízos causados quando as metas não forem atingidas. Lacombe (2005) explica que este método pode ser mais eficiente, comparando aos treinamentos formal interno ou externo.

A rotação de funções, que tem como função preparar os colaboradores para novos desafios, é uma das técnicas mais utilizadas pelas grandes empresas. Novos aprendizados sempre se alinham com novos desafios e a rotação de funções não impõe limitações, entretanto, ela deve ser compatível com a formação básica do colaborador. Ainda, esta pode ser aplicada com o objetivo de atingir o planejamento de recursos humanos ou para preparar as pessoas para ocupar novas funções (LACOMBE, 2005).

As substituições temporárias é outra forma de treinamento e avaliação, a qual pode ser aplicada por meio de substituição temporária de colaboradores em funções distintas, pois, torna-se uma oportunidade de preparar o pessoal para novas atividades, onde os colaboradores têm a oportunidade, por tempo determinado, de exercer tarefas que não estão relacionadas às suas funções cotidianas (LACOMBE, 2005).

Outra fonte de treinamento são as incumbências especiais, onde o colaborador tem a oportunidade de passar por um processo diferenciado durante o seu aperfeiçoamento. Como exemplo o acompanhamento de novos projetos, os estudos e trabalhos de planejamento, o acompanhamento de pessoas mais experientes em viagens de negociação, entre outros (LACOMBE, 2005).

O autor também apresenta a orientação por meio de mentores, onde jovens com alto potencial de crescimento são orientados por executivos com alto nível de experiência em suas práticas administrativas, assim, eles passam a ter condições adequadas para assumir cargos importantes dentro da hierarquia das organizações. Entre as ações ensinadas aos jovens, destaca-se o processo de aprendizado da cultura da empresa, sua estratégia e sua história,



além de outros fatores pertinentes que um executivo de alto nível deve dominar para ser bem-sucedido (LACOMBE, 2005).

O treinamento formal interno, por sua vez, é um tipo de treinamento executado pela empresa exclusivamente para os seus empregados, realizado fora do ambiente da empresa, que pode ser aplicado por meio de seminários, palestras e capacitações de pessoal, com o objetivo de preparar as pessoas para as funções que elas exercem ou para novas funções no ambiente da empresa. Uma das vantagens apresentadas nesse modelo de treinamento é que a empresa pode trabalhar e atender às suas necessidades diretas para suas rotinas, sendo considerado um treinamento sob medida para atender prioridades (LACOMBE, 2005).

O treinamento formal externo é um tipo de treinamento executado por instituições para o aperfeiçoamento de profissionais, que pode ser aplicado por universidades, empresas de treinamento empresarial, com o objetivo de formação de mão de obra especializada. Tem como característica proporcionar conhecimentos generalistas em diversas áreas e assuntos de interesse geral e uma de suas principais vantagens relaciona-se ao contato dos colaboradores com profissionais de outras organizações, assim, tendo a oportunidade de adquirir novas experiências e conhecimentos (LACOMBE, 2005).

Os métodos e técnicas de treinamento podem facilitar o processo de evolução dos colaboradores. Um dos métodos utilizados é o centro de desenvolvimento interno, que pode facilitar o do processo de treinamento, por meio de ferramentas de aplicação no ambiente da empresa.

Alguns empregadores têm centros internos de desenvolvimento que normalmente combinam aulas presenciais (palestras e seminários, por exemplo) e outras técnicas, como centros de avaliação, exercícios de caixa de entrada e representação de papéis para auxiliar o desenvolvimento de colaboradores e gerentes. (DESSLER, 2003, p. 155)

O ensino a distância por meio de *e-learning* é apresentado por Lacombe (2005) como um método de treinamento que se utiliza da tecnologia da informação. Este formato está se tornando cada dia mais comum no processo de treinamento, assim, o fator distância passa a ser irrelevante para o desenvolvimento do processo. Existe também uma redução dos custos e um aumento da eficiência, apresentando-se como uma oportunidade para pessoas que não teriam disponibilidade para participar de alguns programas presenciais, tendo também flexibilidade na opção de horário e dia para treinar.

Para Saccol *et al.* (2010) o *e-learning* envolve o ensino dos seres humanos com mobilidade podendo estar fisicamente e geograficamente distantes, não tendo a necessidade de frequentar o mesmo espaço físico, como sala de aula e outros locais tradicionais.

Considerando outro método, o estudo de caso, Dessler (2003), apresenta que o participante pode observar as informações de forma escrita avaliando o problema organizacional. O indivíduo pode avaliar a situação e discutir prováveis soluções com outros participantes, podendo analisar maneiras diferentes de solucionar e trabalhar problemas complexos no ambiente da empresa, levando o participante o mais próximo possível da realidade.

Os Jogos de Empresas podem ser realizados de forma computadorizada, oferecendo ao participante ferramentas de tomada de decisões, como definição de estoques, propagandas e outros. Dessler (2003, p.153) explica que “jogos de empresas podem ser instrumentos de aprimoramento. As pessoas aprendem melhor quando se envolvem na atividade, e os jogos podem ser úteis para criar esse envolvimento”.

Por sua vez, o programa de integração de novos colaboradores tem por objetivo a informação referente às políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, horários, prática, entre outros. Algumas empresas trabalham com um treinamento extenso na integração dos seus colaboradores, outras aplicam apenas um bate-papo, porém, o mais importante é o conhecimento do colaborador e sua compreensão em relação a situações básicas da empresa, visto que ele tem que compreender a sua cultura organizacional, além de receber uma integração de socialização com seus colegas de trabalho. Esse método tem a vantagem de acelerar a integração das pessoas no ambiente de trabalho (LACOMBE, 2005).

O autor também apresenta que algumas organizações aplicam os programas de estágio, oferecendo oportunidade para estudantes de cursos de graduação ou nível técnico desenvolverem atividades práticas no ambiente da empresa. Este método é reconhecido pelo governo, porém, os estagiários não mantêm vínculo empregatício com as organizações, não sendo considerados empregados. A organização utiliza este método com o objetivo de identificar jovens talentos e treiná-los para possíveis colocações dentro da empresa após sua formação (LACOMBE, 2005).

### **3.4 Crenças sobre o sistema de treinamento**

Entre as análises para o prosseguimento da pesquisa, encontra-se o estudo das crenças sobre o sistema de treinamento. Para compreender e interpretar este fenômeno foi necessária uma avaliação das definições e análise de pesquisas relacionadas.

Algumas crenças influenciam a atitude das pessoas em direção a um dado comportamento. Isso ocorre porque a pessoa acredita que a exibição daquele comportamento levará a certas consequências, que aquela pessoa avalia como importantes - teoria da expectativa (LOPES; MOURÃO, 2010, p. 205).

Destacam Lopes e Mourão (2010) que no ambiente das empresas, quando novos colaboradores passam a integrar a equipe de trabalho, os colaboradores atuais passam a relatar suas crenças em relação ao sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) aplicados no ambiente da empresa. Esses relatos podem se tornar pertinentes nesse contexto, dado que o recém contratado pode passar a interpretar esses comentários como algo que realmente aconteça no sistema de treinamento. Alguns exemplos citados pelos autores fazem referência a essa situação, indicando que o treinamento é um caminho para o desenvolvimento de atividades na prática, podendo influenciar nas promoções ou até mesmo em uma visão negativa do processo, podendo se tornar uma crença coletiva.

Em pesquisa realizada com sete empresas do setor privado, os autores detectaram que “a experiência de trabalho, o salário, a idade e o tempo de trabalho têm influência nas crenças relativas aos Sistemas de Treinamento” (LOPES; MOURÃO, 2010, p. 205).

Os autores Freitas e Borges-Andrade (2004) são os responsáveis pela elaboração da ECST. Estes relatam que “segundo a literatura, crenças e atitudes, até mesmo as mais gerais, influenciam a transferência de treinamento” (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 480). Dessa forma, tem-se que se os sistemas de treinamento têm uma estrutura mais confiável com treinamento bem formulado, com instrutores bem preparados, que ofereçam crescimento na carreira entre outros fatores positivos, poderão facilitar a motivação dos profissionais e estimular a implantação das aprendizagens adquiridas.

### **3.5 Qualificação da força de trabalho**

Conforme Mourão (2009), para os indivíduos obterem resultados nas organizações, a qualificação profissional é importante para as equipes, indivíduos e instituições. O processo de qualificação pode ser realizado por meio de treinamento dentro e fora da empresa e

também com contratação de estagiários e pessoas em primeiro emprego, além, de outros formatos já conhecidos, gerando uma oportunidade de qualificação, por meio do investimento nos colaboradores.

Mourão (2009) demonstra, em pesquisa realizada com o objetivo de observar as oportunidades de qualificação profissional nas organizações, um mapeamento das organizações que mais investem nesse processo, tendo como amostra organizações públicas, privadas e terceiro setor, em 23 unidades federativas (115 municípios). Como resultado, foi detectada uma amostra representativa de 77,4% de MPEs, ficando o restante distribuído em médias e grandes empresas e 70,4% das organizações tem até 10 colaboradores, com uma representação de 92,2% do setor terciário, totalizando 1.146 organizações pesquisadas.

A seguir apresenta-se um resumo dos resultados da pesquisa de Mourão (2009) na avaliação das Oportunidades de Qualificação Profissional, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Índice de Oportunidades de Qualificação

	Índice Baixo	Índice Médio	Índice Alto
<b>REGIÃO</b>			
Norte	42,3%	45,6%	12,1%
Nordeste	67,0%	25,2%	7,8%
Sudeste	53,0%	29,5%	17,5%
Sul	44,7%	37,3%	18,0%
Centro-oeste	51,2%	33,2%	15,6%
<b>TIPO</b>			
Pública	42,2% <sup>3</sup>	38,9%	18,9%
Privada	55,9%	31,5%	12,6%
<b>PORTE DA ORGANIZAÇÃO</b>			
Indústria caseira	90,9%	9,1%	0%
Microempresa	62,8%	29,2%	8,0%
Pequena empresa	53,9%	33,2%	12,9%
Média empresa	35,9%	42,3%	21,8%
Grande empresa	23,3%	37,8%	38,9%
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO</b>			
De 1 a 4 anos	64,7%	26,3%	8,9%
De 9 a 12 anos	54,4%	35,8%	9,8%
De 5 a 8 anos	58,2%	28,9%	12,9%
De 13 a 21 anos	51,2%	36,1%	12,7%
Mais de 22 anos	46,0%	32,6%	21,4%
<b>Nº DE COLABORADORES DAS ORGANIZAÇÕES</b>			
De 1 a 5	70,1%	23,5%	6,4%
De 6 a 15	46,5%	38,1%	15,4%
De 16 a 100	31,5%	47,2%	21,3%
Mais de 100	21,2%	34,6%	44,2%

Fonte: Adaptada de Mourão (2009)

Baseado nestes dados, Mourão (2009) apresenta preocupação com a qualificação no Brasil, principalmente nas MPEs, devido ao fato de encontrar o maior número de colaboradores desenvolvendo suas atividades nessas organizações.

### **3.6 A rotatividade de pessoal no ambiente organizacional**

Para Robbins (2005, p. 22) a rotatividade “é a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária”. Um alto índice de rotatividade pode significar um aumento nos custos dos processos de recrutamento, seleção e treinamento, causando uma ruptura no avanço da empresa as são pessoas treinadas para a realização de suas atividades no ambiente empresarial, sua saída provavelmente reduzirá a eficiência da organização. Por outro lado, ela também pode causar um aspecto positivo quando as pessoas que estão deixando a empresa não têm um desempenho importante para a organização, dando uma oportunidade para trazer novas pessoas com novas ideias. Porém, a rotatividade quase sempre implica na perda de profissionais em que a empresa não gostariam.

Com os resultados apresentados em pesquisa, Agapito *et al.* (2015) demonstram que para reduzir a intenção dos profissionais em abandonar as organizações, estas devem buscar alternativas para desenvolver um ambiente de trabalho estimulante e agradável. Para Ferreira e Siqueira (2005) algo que vem preocupando os gestores de pessoas é a busca por maior competitividade, assim uma atenção especial vem sendo dada com a manutenção dos talentos e a redução da rotatividade.

Segundo Siqueira *et al.* (2014), um dos comportamentos dos indivíduos nas organizações se refere ao acontecimento de se desligar espontaneamente da empresa onde trabalha, gerando a rotatividade de pessoal, fator que pode levar a custos tangíveis para as organizações, entre os quais pode-se citar o treinamento, além, do processo de recrutamento, seleção entre outras práticas de recursos humanos. Outros custos intangíveis também podem ser inseridos.

Com o intuito de explorar este fenômeno, Silva *et al.* (2014) apresentam que a rotatividade pode gerar perdas estratégicas e operacionais para as organizações. Partindo do princípio que as empresas atuam em um ambiente competitivo, onde o conhecimento humano é valorizado, a perda de um profissional pode ter um custo elevado, principalmente quando se avalia o seu conhecimento acumulado em tempos de trabalho. Outros custos que

se relacionam com rotatividade são a contratação e demissão, além do tempo de treinamento gasto para preparar os novos contratados.

Para Gonzaga e Cayres Pinto (2014), a baixa produtividade no Brasil tem como uma das possíveis causas a alta rotatividade de pessoal no trabalho devido ao baixo investimento no capital humano. Sobral e Peci (2008) relatam que para aumentar a produtividade e reduzir a rotatividade de pessoal, é necessário entender o comportamento dos trabalhadores como suas atitudes, percepções, aprendizagem e comportamento individual.

Cardoso *et al.* (2013) apresentam que organizações tem que analisar o desempenho dos recursos humanos, avaliando dos indicadores de rotatividade, que podem gerar diversos fatores de impacto no ambiente organizacional como elevar os custos de troca de colaboradores, treinamento e horas extras.

O comportamento organizacional busca compreender o impacto dos indivíduos e grupos nas organizações e compreendendo este fenômeno as organizações podem desenvolver suas atividades de forma eficaz.

O modelo genérico que pode definir o campo de estudo do comportamento organizacional apresentado por Robbins (2005) relaciona-se a identificação de variáveis que tem um impacto nesse processo. Entre estas, encontram-se as variáveis dependentes, que podem ser afetadas por outros fatores e as variáveis independentes que são determinantes e podem gerar mudanças nas variáveis dependentes.

As variáveis dependentes estão relacionadas à produtividade, ao absenteísmo, à rotatividade e à satisfação no trabalho.

As variáveis dependentes são os fatores-chave que você pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator. Quais são as variáveis dependentes básicas no comportamento organizacional? Os estudiosos do assunto tradicionalmente enfatizam a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação no trabalho. Mais recentemente, uma quinta variável - a cidadania organizacional - foi incluída nessa lista (ROBBINS, 2005, p. 21).

As variáveis independentes estão relacionadas às variáveis no nível do indivíduo e no nível do sistema organizacional, com impacto nas variáveis dependentes.

Variáveis no Nível do Sistema Organizacional - O comportamento organizacional alcança seu mais alto nível de sofisticação quando somamos a estrutura formal ao nosso conhecimento prévio sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos. Da mesma forma que os grupos são mais que a soma de seus membros individuais, a organização também é mais que a soma dos grupos que a compõem. O desenho da organização formal, os processos do trabalho e as funções; as políticas e práticas de recursos humanos da organização (ou seja, o processo de seleção, programas de

treinamento, métodos de avaliação de desempenho) e a cultura interna, tudo isto tem impacto sobre as variáveis dependentes (ROBBINS, 2005, p. 24).

Para medir o índice de rotatividade na empresa o autor apresenta a equação 1:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\frac{A+D}{2}}{N_0} ; \text{ onde:} \quad \text{Equação 1}$$

A = admissões no período

D = demissões no período

$N_0$  = número de funcionários no período inicial

Segundo Pequeno (2012, p. 35) “a rotatividade alta também pode indicar falhas no recrutamento e na seleção, o que deve levar o RH a rever seus próprios processos”. O autor ainda classifica como indicadores retrospectivos o alto índice de ausência no trabalho ou a rotatividade, considerando como instrumento para o levantamento de necessidades de treinamento, visto que este indicador pode sinalizar uma carência já instalada no ambiente da empresa, podendo até mesmo avaliar indicadores prospectivos para antecipar carências futuras. A diminuição da rotatividade de pessoal também é citada por Freire (2014), como um impacto nos resultados de avaliação de treinamentos e nos resultados organizacionais.

Em análise dos impactos da rotatividade Zardin Patias *et al.* (2015) confirmam que entre os efeitos encontram-se os intangíveis, além dos custos operacionais como treinamento e perdas de produtividade, entre outros. Os autores apresentam que “o custo total da rotatividade de pessoal é composto pelo somatório dos valores dos custos de desligamento, reposição e treinamento” (ZARDIN PATIAS *et al.*, 2015, p. 154).

Uma vez apresentados os impactos da rotatividade de pessoal no ambiente organizacional, faz-se necessário uma avaliação de outra variável dependente, o absenteísmo, que tem um forte relacionamento com a rotatividade de pessoal.

De acordo com Robbins (2005, p. 21) “o absenteísmo é definido como o não-comparecimento do funcionário ao trabalho. Essa questão se tornou um grande ônus e dor-de-cabeça para os empresários”, podendo gerar um alto custo para as empresas, além da perda de produtividade, atrapalhando as empresas a atingirem os seus objetivos e manterem sua eficiência e eficácia.

Knapik (2008) afirma que o estresse no ambiente de trabalho vem crescendo nos últimos anos, o que vem trazendo um aumento no absenteísmo.

Estratégias para motivação de pessoas e equipes têm um potencial de melhoria de clima, de obtenção de resultados em produtividade e de redução dos custos operacionais, já que reduzem os custos com absenteísmo (faltas ao trabalho) e *turnover* (rotatividade de funcionários) (KNAPIK, 2018, p. 148).

De acordo com Kuabara (2014, p. 50) “cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos” podendo gerar aumento nos índices de rotatividade e absenteísmo, levando a uma redução do comprometimento dos colaboradores no ambiente das empresas. Para Visioli (2010) os índices de absenteísmo e rotatividade são indicadores retrospectivos a serem avaliados para o levantamento da necessidade de treinamento e essas variáveis são consideradas carências já instaladas no ambiente das empresas.

Nesse sentido, Romero *et al.* (2013, p.58) confirmam que “o absenteísmo, ou ausentismo são os atrasos ou faltas ao trabalho, é a soma dos períodos em que os colaboradores estão ausentes do trabalho.” Dessa forma o Quadro 6 apresenta as principais causas do absenteísmo.

Quadro 6 - As principais causas do absenteísmo

Doença comprovada ou não comprovada;
Razões familiares diversas;
Atrasos involuntários por motivos de força maior;
Faltas voluntárias por motivos pessoais ou profissionais;
Problemas financeiros;
Problemas de deslocamento e transportes;
Baixa motivação para trabalhar;
Problemas com gestores ineficazes;
Políticas inadequadas de gestão de pessoas; e
Busca de melhores oportunidades.

Fonte: Adaptado de Romero *et al.* (2013, p.58)

Para Robbins (2005), as variáveis dependentes são influenciadas por outros fatores. A interpretação das causas e impactos relacionados à variável objeto do estudo torna-se indispensável para sequência do estudo.

### 3.6.1 Relacionamento do treinamento com a intenção de rotatividade

Para compreender o efeito do treinamento em relação ao ambiente empresarial, Freire (2014) demonstra que quanto maior o desempenho do participante no treinamento, maiores serão os seus impactos no ambiente organizacional e em seus resultados, como a diminuição da rotatividade de pessoal.



Os resultados apresentados por Ferreira e Almeida (2015) em pesquisa realizada para avaliar a relação da rotatividade de colaboradores e desempenho organizacional no setor de comércio, foram avaliados dados em relação à aplicação dos processos de treinamento com as taxas de rotatividade. O estudo foi aplicado em filiais de uma empresa do comércio e avaliou a taxa de investimento em treinamento. Foram avaliados os treinamentos considerados obrigatórios e treinamentos comportamentais e de vendas. A pesquisa apresentou um resultado inesperado, visto que há uma relação positiva entre o investimento em treinamento e o aumento da taxa de rotatividade, contudo constatou-se que a empresa em questão tem dificuldades em manter colaboradores qualificados.

Em pesquisa realizada por Freitas *et al.* (2015) com a intenção de avaliar o relacionamento das políticas de recursos humanos e oportunidades de aprendizagem com profissionais que atuam no mercado de trabalho e estudantes de uma universidade privada em relação intenção de rotatividade nas organizações, foi observado que há uma relação negativa entre oportunidade de aprendizagem e intenção de rotatividade, além de confirmar que também há relação negativa entre as práticas de RH e intenção de rotatividade. O estudo também demonstrou que o treinamento é o processo que apresentou maior relacionamento nas políticas de RH.

Nos estudos apresentados por Pequeno (2012) para avaliar as necessidades de treinamento, os profissionais encarregados do setor podem utilizar meios para o levantamento dessas necessidades, mapeamento de competências, questionários, entrevistas, avaliação de desempenho, entre outros. O autor afirma que além dos instrumentos demonstrados, esses profissionais também devem avaliar e estarem atentos a outros indicadores que podem certificar necessidades instaladas nas empresas. Entre os indicadores mostrados encontra-se o alto índice de ausência no trabalho ou rotatividade, demonstrando uma relação entre a aplicação do treinamento nas empresas com a rotatividade de pessoal.

Entre as abordagens de retenção de colaboradores, Dessler (2014) apresenta um programa de retenção abrangente em suas investigações, onde um dos fatores identificados relaciona-se ao crescimento profissional. O autor relata que colaboradores com baixo incentivo de crescimento profissional e sem perspectiva de carreira tendem a sair das empresas. Por outro lado, quando há incentivos no desenvolvimento de carreira e de treinamento, estes são benéficos para os colaboradores permanecerem nas empresas.

### 3.7 Visão geral das micro e pequenas empresas - MPEs

No Brasil, a participação das MPEs tem uma grande importância econômica e social, além de uma representatividade significativa a nível municipal, estadual, regional e nacional no que se refere à geração de renda e emprego. Em âmbito local sua participação ganha uma força ainda maior, uma vez que contribui com a arrecadação de impostos, o que gera benefícios para população local, sendo revertido em benefícios e serviços, conforme dados da Secretaria da Micro e Pequena Empresa (SMPE) da Presidência da República.

Para melhor compreensão do que são as MPEs apresentam-se algumas definições relacionadas ao segmento, podendo assim formar uma base conceitual.

Conforme Padoveze e Martins (2014), as empresas tem diferentes formas de classificação, as quais pode estar dividida e classificada nas informações na Tabela 2. Essas classificações podem ser observadas em formas e aspectos diferentes, como: tipo de empresa, número de empregados, faturamento, número de titular/sócio e principais formas de registro.

Tabela 2 - Diferencial das MPEs

Tipo de empresas	Nº de empregados		Faturamento	Titular/Sócio	Principais formas de registro
	Comércio e serviços	Indústria			
Microempreendedor individual (MEI)	1	1	Até R\$ 60 mil	Apenas 1	MEI
Micro	0 a 9	0 a 19	Até R\$ 360 mil	1 ou mais	Empresário individual (EI) Empresário individual de responsabilidade limitada (Eireli) LTDA (Limitada)
Pequena	10 a 49	20 a 99	Até R\$ 3,6 milhões	1 ou mais	EI, EIRELI, LTDA

Fonte: Adaptado de Padoveze e Martins (2014, p.35)

Na legislação nacional, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) são definidas conforme o faturamento (artigo 3º da LC nº 123). Microempresa é toda a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Empresa de Pequeno Porte é aquela que, em cada ano-calendário, tenha receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). (SMPE, 2014, p. 15)

As MPEs, conforme dados do SEBRAE (2014), podem ser classificadas de duas formas, por faturamento ou número de pessoas ocupadas. A Tabela 3 demonstra a segunda opção de classificação.

Tabela 3 - Critério de classificação por porte das empresas

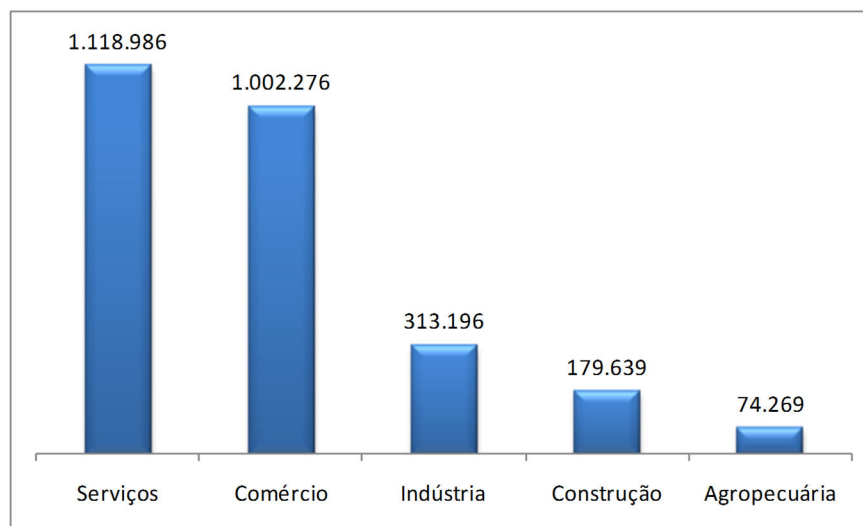
ATIVIDADES ECONÔMICAS		
Porte	Serviços e Comércio	Indústria
Microempresa	até 09 pessoas ocupadas	até 19 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 10 a 49 pessoas ocupadas	de 20 a 99 pessoas ocupadas
Média empresa	de 50 a 99 pessoas ocupadas	de 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande empresa	acima de 100 pessoas	acima de 500 pessoas

Fonte: SEBRAE (2014)

No Estado de São Paulo, a participação das MPEs não é diferente em relação ao Brasil. O segmento apresenta dados significativos para o progresso do estado e seus municípios.

A distribuição das MPEs no Estado de São Paulo segundo o setor de atividade pode ser avaliada no Gráfico 1 conforme dados do SEBRAE (2017).

Gráfico 1 - Distribuição das MPEs paulistas, segundo setor de atividade



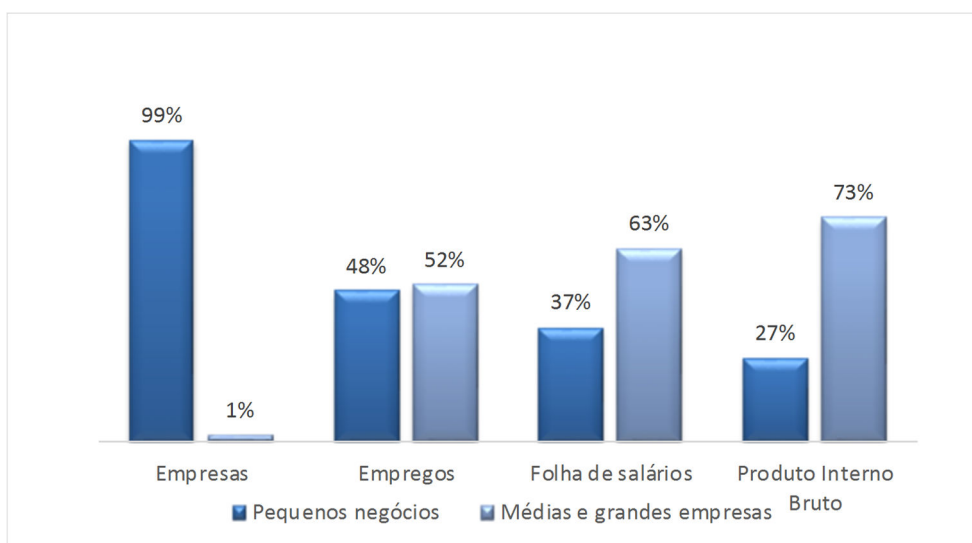
Fonte: Adaptado SEBRAE (2017)

O setor de serviços apresenta uma significativa participação na distribuição das MPEs do Estado de São Paulo, sendo 41% (1.118.986) de empresas no setor de serviços, seguido pelo setor do comércio com 37% (1.002.276) de participação, o setor da indústria aparece em

terceiro lugar com 12% (313.196), seguido pela construção que apresenta 7% (179.639) de participação e em último lugar o setor de agropecuária com 3% (74.269) de participação.

Em relação à participação em número de empresas, empregos, folha de salários e produto interno bruto (PIB), os dados são bem representativos no estado. O Gráfico 2 apresenta uma comparação entre os pequenos negócios e as médias e grandes empresas de acordo com dados do SEBRA (2017).

Gráfico 2 - Participação das MPEs na economia do Estado de São Paulo



Fonte: Adaptado SEBRAE (2017)

### 3.8 Identificação do Município de Osvaldo Cruz – SP

As pesquisas nas MPEs do presente estudo foram realizadas no município de Osvaldo Cruz – SP e, diante disso, tornam-se pertinente apontamentos sobre o recorte territorial escolhido, com vistas a subsidiar análises subsequentes.

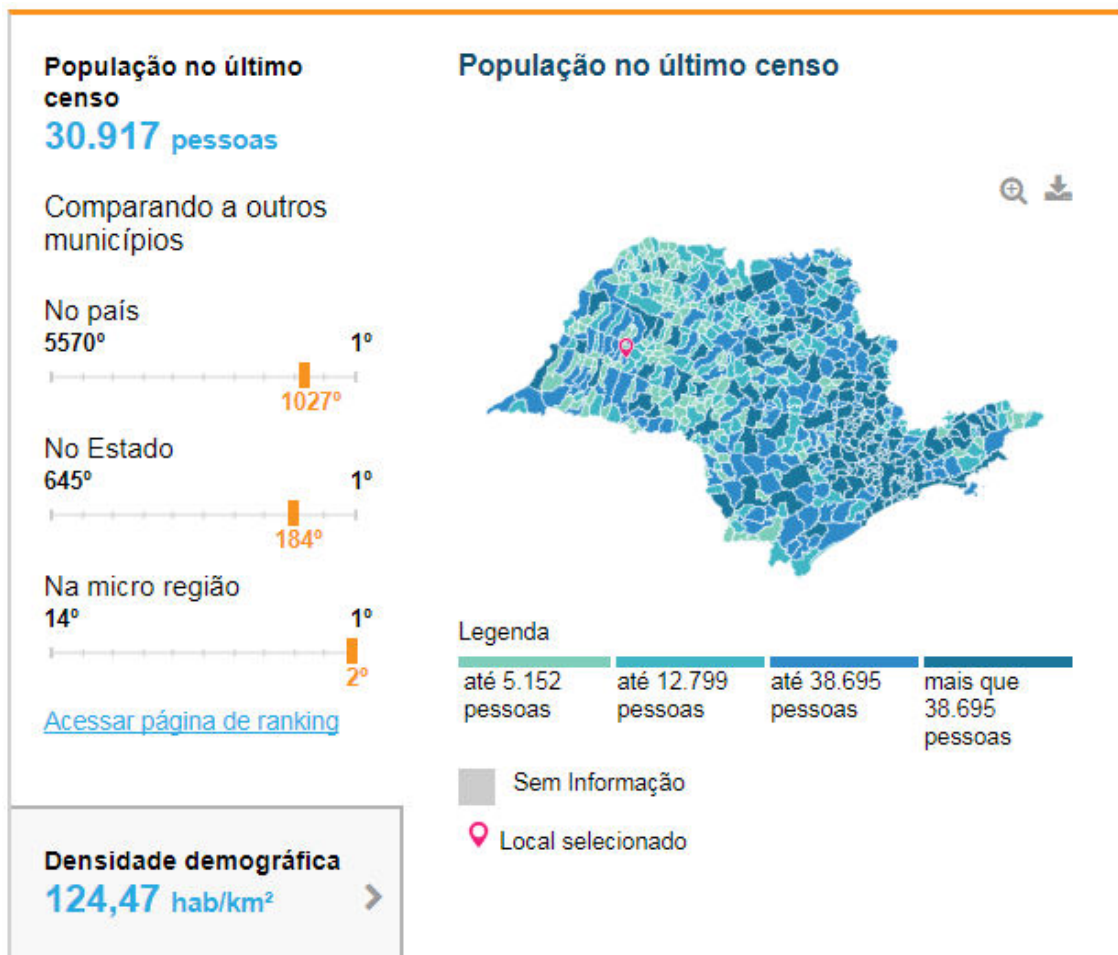
O município de Osvaldo Cruz – SP, localizado na região conhecida como Nova Alta Paulista, foi fundado no ano de 1941, segundo dados do IBGE (Censo 2010), o município apresenta uma população de 30.917 pessoas (expectativa de 32.709 em 2017). Como referência de localização, o Município encontra-se próximo a Presidente Prudente (80,709km), Marília (119,745km) e Araçatuba (104,515km).

Em relação aos dados de trabalho e rendimento no município, o salário médio mensal dos trabalhadores formais, pessoal ocupado, população ocupada no ano de 2015 de acordo com fonte do IBGE, foram encontradas informações conforme decreto a seguir.

Em 2015, o salário médio mensal era de 1,9 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 27,2%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 561 de 645 e 202 de 645, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 2500 de 5570 e 703 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 30,1% da população nessas condições, o que o colocava na posição 402 de 645 dentre as cidades do estado e na posição 4650 de 5570 dentre as cidades do Brasil (IBGE, 2018).

A Figura 5 demonstra uma comparação da população no último censo e a colocação do município em relação ao país, estado e microrregião.

Figura 5 - Dados da população do Município de Osvaldo Cruz – SP



Fonte: IBGE - <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/osvaldo-cruz/panorama> - acesso em: 05/11/2017

As informações referentes a situação econômica do município apresentam dados de comparação para compreensão dos resultados do município em uma análise com o país, estado e microrregião. Os dados foram coletados no site do IBGE, avaliando o PIB per capita e orçamento proveniente de fontes externas.

Em 2014, tinha um PIB per capita de R\$ 25743.68. Na comparação com os demais municípios do estado, sua posição era de 223 de 645. Já na comparação com cidades do Brasil todo, sua colocação era de 1073 de 5570. Em 2015, tinha 78.3% do seu orçamento proveniente de fontes externas. Em comparação às outras cidades do estado, estava na posição 378 de 645 e, quando comparado a cidades do Brasil todo, ficava em 3940 de 5570 (IBGE, 2018).

Deve-se ressaltar nesse estudo o cenário apresentado em relação ao município de Osvaldo Cruz e outras regiões do país para o nível de admissões e demissões, que são fatores relacionados a rotatividade de pessoal. É possível identificar que há uma diferença entre os anos de 2015 e 2016 comparados ao ano 2017. Um ponto a se destacar na tabela 4 relaciona-se aos quatro períodos que foram realizados os levantamentos, onde o município apresentou um saldo negativo em três períodos em relação às admissões e demissões. A Tabela 4 é uma representação dos dados gerais do Município, Microrregião, UF e Brasil de todos os setores e segmentos e portes de empresas.

Tabela 4 - Dados de admissões e desligamentos do município de Osvaldo Cruz

	Município	Micro Região	UF	Brasil
1) Admissões	3.007	14.123	5.069.203	16.861.712
2) Desligamentos	3.283	13.777	5.547.159	18.487.263
Varição Absoluta	-276	346	-477.956	-1.625.551
Período - Jan/2015 - Dez. 2015				
	Município	Micro Região	UF	Brasil
1) Admissões	2.248	11.537	4.275.084	14.172.042
2) Desligamentos	2.663	12.944	4.676.636	15.543.405
Varição Absoluta	-415	-1.407	-401.552	-1.371.363
Período - Jan/2016 - Dez. 2016				
	Município	Micro Região	UF	Brasil
1) Admissões	1.106	7.259	2.240.568	7.303.638
2) Desligamentos	1.102	6.047	2.180.823	7.268.584
Varição Absoluta	4	1.212	59.745	35.054
Período - Jan/2017 - Jun. 2017				
	Município	Micro Região	UF	Brasil
1) Admissões	1.687	10.674	3.664.306	12.062.485
2) Desligamentos	1.825	9.755	3.554.338	11.845.083
Varição Absoluta	-138	919	109.968	217.402
Período - Jan/2017 - Out. 2017				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2017)

A seguir apresenta-se uma galeria de fotos (Figuras 6, 7 e 8) para uma análise e conhecimento do município sobre o qual foi realizada a presente pesquisa.

Figura 6 - Vista panorâmica do município de Osvaldo Cruz



Fonte: Osvaldo Cruz (SP). Prefeitura. 2017. Disponível em: <http://www.osvaldocruz.sp.gov.br/conheca-a-cidade/fotos-de-osvaldo-cruz/> Acesso em: nov. 2017

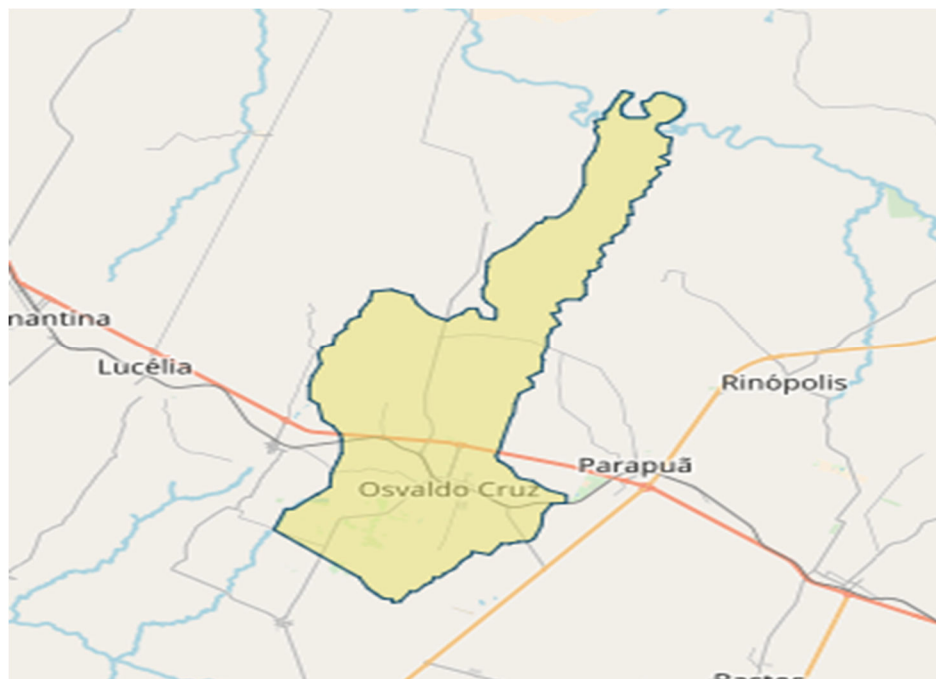
Figura 7 - Visão Panorâmica do Município de Osvaldo Cruz



Fonte: Osvaldo Cruz (SP). Prefeitura. 2017. Disponível em: <http://www.osvaldocruz.sp.gov.br/conheca-a-cidade/fotos-de-osvaldo-cruz/> Acesso em: nov. 2017.



Figura 8 - Mapa do Município de Osvaldo Cruz - SP



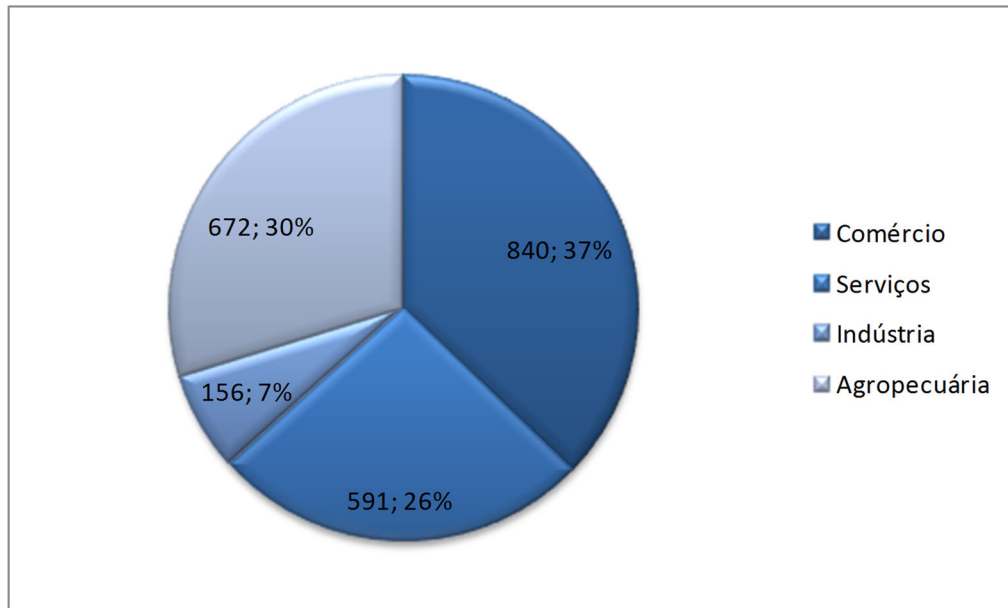
Fonte: IBGE. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=353460&search=sao-paulo|osvaldo-cruz>. Acesso em: nov. 2017

Além das MPEs instaladas no município, este também se destaca em outros segmentos de acordo com dados coletados no site da Prefeitura. No setor industrial estão instaladas duas das maiores empresas de artigos para dança do país, além de uma das maiores empresas do setor moveleiro. Outras atividades de expressiva representatividade no município são os setores de veículos de transporte de cargas e o setor sucro-alcooleiro.

Osvaldo Cruz segue as características de outros municípios do país com uma forte predominância das MPEs, em pesquisas realizadas no setor de tributação da prefeitura municipal foram identificadas 3.056 empresas registradas, entre esses dados estão os registros de todas as empresas sem distinção de segmentos. Conforme dados identificados em publicações do SEBRAE (2012) podem-se avaliar uma divisão das MPEs no município. Os resultados estão divididos entre os números de MPEs no município de Osvaldo Cruz, nos setores do comércio com 840 (37%) das empresas, agropecuária com 672 (30%), serviço com 591 (26%) e indústria com 156 (7%). Estes resultados estão apresentados no Gráfico 3.



Gráfico 3 - Número de MPEs Município de Osvaldo Cruz



Fonte: Adaptado SEBRAE (2012)

## **4 MÉTODO**

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 83).

Este trabalho está delimitado em levantamento de dados em MPEs do segmento de serviços e comércio no município de Osvaldo Cruz – SP, tendo como questão central do estudo a avaliação do relacionamento da implementação de treinamentos com a intenção de rotatividade de pessoal.

### **4.1 Quanto ao método da pesquisa**

Segundo Creswell (2007, p. 24) “fazer uma alegação de conhecimento significa que os pesquisadores começam um projeto com determinadas suposições sobre como vão aprender e o que vão aprender durante a investigação. ” A presente pesquisa tem características qualitativas e quantitativas associadas à técnica de método misto com alegações de conhecimento pragmática.

para o pesquisador que usa métodos mistos, o pragmatismo abre as portas para métodos múltiplos, diferentes visões de mundo e diferentes suposições, além de diferentes formas de coleta e análise de dados no estudo de métodos mistos. (CRESWELL, 2007, p.30)

A pesquisa torna-se quali-quantitativa, pois os dados foram coletados e tratados com informações numéricas, como as escalas aplicadas e o grau de concordância dos participantes, além de interpretações de informações e comparações de percepções daqueles.

### **4.2 Quanto ao tipo de pesquisa.**

Conforme Gil (2008), cada pesquisa está associada um objetivo particular, porém, podendo unir variadas pesquisas em agrupamentos amplos. Entre os níveis de pesquisa pode-se encontrar a exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa que melhor se adapta ao presente estudo relaciona-se a pesquisa exploratória, por meio de levantamento bibliográfico e de campo.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008, p. 27).

Este modelo de pesquisa normalmente envolve estudos de caso, além de outras técnicas, e assim para o presente estudo, utilizou-se a estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos que, segundo Yin (2005), são relacionados a levantamentos múltiplos.

### **4.3 População e Amostra**

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p.163) “a amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Optou-se em aplicar a pesquisa no município de Osvaldo Cruz – SP. A amostra foi não probabilista de forma intencional. Atualmente o município conta com 3.056 empresas registrada sendo a maioria MPEs.

Assim, uma atividade inicial para o processo de aplicação da pesquisa foi a preparação de uma divisão entre as empresas cadastradas na Prefeitura Municipal, onde se obteve acesso às informações por meio de visitas e trocas de e-mail com o responsável do setor de tributação. Durante o processo de levantamento de dados, nos meses de setembro, outubro, novembro e dezembro de 2017, foram visitadas diversas empresas, porém, 31 aceitaram participar da pesquisa, chegando a uma amostra para o estudo.

Em relação à participação dos proprietários e colaboradores, a pesquisa foi desenvolvida com uma amostra formada por 31 proprietários/responsáveis e 66 colaboradores. Das 31 participantes, 16 são do segmento do comércio e 15 prestadoras de serviços. Em relação ao enquadramento, participaram 22 Microempresas (ME) e 9 Empresas de Pequeno Porte (EPP).

### **4.4 Instrumentos de Pesquisa**

Os instrumentos utilizados na pesquisa foram questionários autoaplicados, por escrito, apresentados aos participantes no momento da coleta de dados. Gil (2008, p.121) define questionário como uma forma de investigação na busca de informações “com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central (CERVO *et al.*, 2007, p.53).

De acordo com Cervo *et al.* (2007) alguns passos têm que ser observados na elaboração das perguntas dos questionários, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Passos observados na elaboração do instrumento de pesquisa

Identificar os dados ou as variáveis sobre os quais serão feitas as questões;
Selecionar o tipo de pergunta a ser utilizado diante das vantagens e desvantagens de cada tipo, com vistas ao tempo a ser consumido para obter os dados e a maneira de tabulá-los e analisá-los;
Elaborar uma ou mais perguntas referentes a cada dado a ser levantado;
Analisar as questões elaboradas quanto a clareza da redação, classificação e sua real necessidade;
Codificar as questões para a posterior tabulação e análise com a inclusão dos códigos no próprio instrumento;
Elaborar instruções claras e precisas para o preenchimento do instrumento;
Submeter as questões a outros técnicos para sanar possíveis deficiências;
Revisar o instrumento para dar ordem e sequência às questões;
Submeter ao pré-teste para detectar possíveis reformulações ou correções, antes de sua aplicação.

Fonte: Adaptado – Cervo *et al.* (2007, p. 51)

A busca para o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa utilizados no trabalho ocorreu por meio de revisão da bibliografia nos estudos relacionados ao tema central “Treinamento e Rotatividade”. Para encontrar uma melhor forma de avaliar o relacionamento entre esses fatores definiu-se o uso de questionário estruturado por Cervo *et al.* (2007) no Quadro 7. O questionário aplicado com os sócios-proprietários foi desenvolvido com conceitos apresentados no referencial teórico com escalas aplicadas em estudos relacionados aos temas. Entre as escalas utilizadas estão a Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento (ECST), Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) e também um instrumento desenvolvido para pesquisa, a Escala de Relacionamento de Treinamento e Rotatividade (ERTR).

#### 4.4.1 Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento (ECST)

A ECST relaciona-se a uma escala aplicada por Freitas e Borges-Andrade (2004) em estudo para compreender as crenças nos sistemas de treinamento. Essa escala busca compreender crenças sobre: a) as contribuições do treinamento para o indivíduo e para a organização; b) o processo de levantamento de necessidades de treinamento e c) resultados e o processo de treinamento. A Tabela 5 demonstra os fatores, definições e os itens aplicados na escala.

Tabela 5 - Características do fator geral obtido na ECST

Nome dos fatores	Definições	Nº de itens
Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para organização.	Opiniões dos participantes sobre as contribuições dos treinamentos para as pessoas, suas equipes e a organização.	16 (itens 1, 2,3, 4, 78, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 25, 29, 30, 32)
Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento.	Opiniões dos participantes sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento na organização.	10 (itens 5, 6,10,16 18, 19,20, 23, 24, 31)
Crenças sobre resultados e o processo de treinamento.	Opiniões dos participantes sobre os resultados e o processo de treinamento na organização.	7 (itens 17, 21, 22 26, 27, 28, 33)

Fonte: Adaptado de Abbad *et al.* (2009, p. 282)

Segundo Abbad *et al.* (2009, p. 281) “os autores consideram que as experiências vividas pelas pessoas com relação a treinamento, na empresa em que atuam, promovem a formação de crenças sobre a importância e a efetividade do treinamento naquela organização”.

No que se refere ao uso desta escala pelas organizações, o instrumento permite identificar vários atributos relacionados às crenças sobre treinamento, sugerindo percepções diferentes, de acordo com os momentos do treinamento e possibilitando a identificação dos aspectos em que há maior credibilidade e dos que precisam ser trabalhados pela organização. (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 486)

O instrumento segue uma escala do tipo Likert de 10 pontos, sendo 01 para “não acredito” e 10 para “acredito totalmente”. Conforme Abbad *et al.* (2009, p. 287) “valores médios entre 1 e 4 indicariam uma descrença no sistema de treinamento, entre 4,1 e 7 indicariam uma crença moderada e entre 7,1 e 10 uma percepção positiva acerca desse sistema”.

Conforme por Freitas e Borges-Andrade (2004) os coeficientes de confiabilidade Alfa de Cronbach foram de 0,94, 0,84 e 0,82. Os resultados encontrados no presente estudo

seguiram índices próximos dos apresentados juntos aos colaboradores com 0,96, 0,85 e 0,91, para os proprietários os índices são 0,94, 0,87 e 0,88, indicando que neste estudo os questionários utilizados têm boa ou excelente consistência.

#### 4.4.2 Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Segundo Siqueira *et al.* (2014, p. 212) “a EIR é uma medida que pretende avaliar o grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída da empresa em que trabalha”. A escala está formada por 03 frases relacionadas à intenção de rotatividade dos colaboradores em relação à empresa em que trabalham, sendo avaliado se ele pensa, planeja e tem vontade de deixar de trabalhar na empresa. O coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach apresentado foi 0,95. Com os dados coletados na pesquisa o coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach foi 0,94, indicando consistência significativa.

#### 4.4.3 Escala de Relacionamento de Treinamento e Rotatividade (ERTR)

A ERTR é uma escala tipo Likert, que passou por uma validação para sua aplicação. Na primeira etapa selecionou-se um conjunto de proposições relacionadas aos temas “treinamento e rotatividade”. Conforme pesquisas apresentadas no referencial teórico, a escala está formada por 05 proposições, que foram testadas por especialistas e também realizada a aplicação de um teste com 23 participantes, além de validação no *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 17.0 com um índice de Alfa de Cronbach de 0,83 com os colaboradores e 0,73 com os proprietários, indicando que neste estudo os questionários utilizados apresentaram boa ou excelente consistência.

A escala tem 06 alternativas para respostas buscando o grau de concordância do participante em relação ao seu entendimento conforme a Tabela 6.

Tabela 6 - Valores da Escala Likert

01	02	03	04	05	06
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente

Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.5 Coleta de dados**

Foram utilizadas duas etapas na coleta de dados na aplicação do estudo. No primeiro momento aplicou-se um questionário (Apêndice A) com os sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis e na segunda etapa de investigação foram aplicados questionários (Apêndice B) com os colaboradores, todos os participantes assinaram um termo de consentimento de participação em pesquisa (Apêndice C).

Na primeira etapa da coleta de dados com os sócios-proprietários, o entrevistador controlou as características do porte da empresa, assim, tornou-se necessário uma investigação inicial para identificar o seu enquadramento, realizada no ato da visita. Para maior aceitação da participação no processo, optou-se em manter sigilo do nome das empresas participantes e dos entrevistados.

Os questionários aplicados para os sócios-proprietários foram divididos em 04 etapas: identificação do entrevistado; caracterização da empresa; aplicação de programas de treinamento; avaliação da percepção de rotatividade e crenças no sistema de treinamento. A aplicação ocorreu no ambiente da própria empresa, os participantes tiveram a oportunidade de responder ao questionário individualmente e em condições de expressar a realidade apresentada no ambiente de trabalho. As respostas estão registradas por escrito em formulários. Todos os formulários completos e sem rasuras, foram registrados e utilizados.

Na segunda fase da coleta de dados foram aplicados questionários com os colaboradores em 05 etapas, identificação do entrevistado, aplicação de programas de treinamento; avaliação da percepção de rotatividade e treinamento; intenção de rotatividade e crenças no sistema de treinamento. Também, seguiu-se os métodos de aplicação apresentados na primeira etapa.

#### **4.6 Análise dos Dados**

Para a análise dos questionários aplicados com os sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis e colaboradores, utilizou-se uma análise exploratória dos dados e informações apresentadas. Também foi realizada uma distribuição de frequência e percentagem que foram alocadas em tabelas e gráficos, por meio do aplicativo Excel, em planilha eletrônica e do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 17.0. Os dados também

foram analisados por meio de estatística descritiva que conforme Gil (2008) pode apresentar os seguintes resultados.

O primeiro cuidado de pesquisador é o de descrever os dados obtidos, ou mais precisamente, caracterizar isoladamente o comportamento de cada uma das variáveis no conjunto das observações. Para tanto são utilizados recursos proporcionados pela Estatística Descritiva que proporcionam o que costuma ser chamado de análise univariada. Estes procedimentos possibilitam: (a) caracterizar o que é típico no grupo; (b) indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo, e (c) verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis (GIL, 2008, p.161).

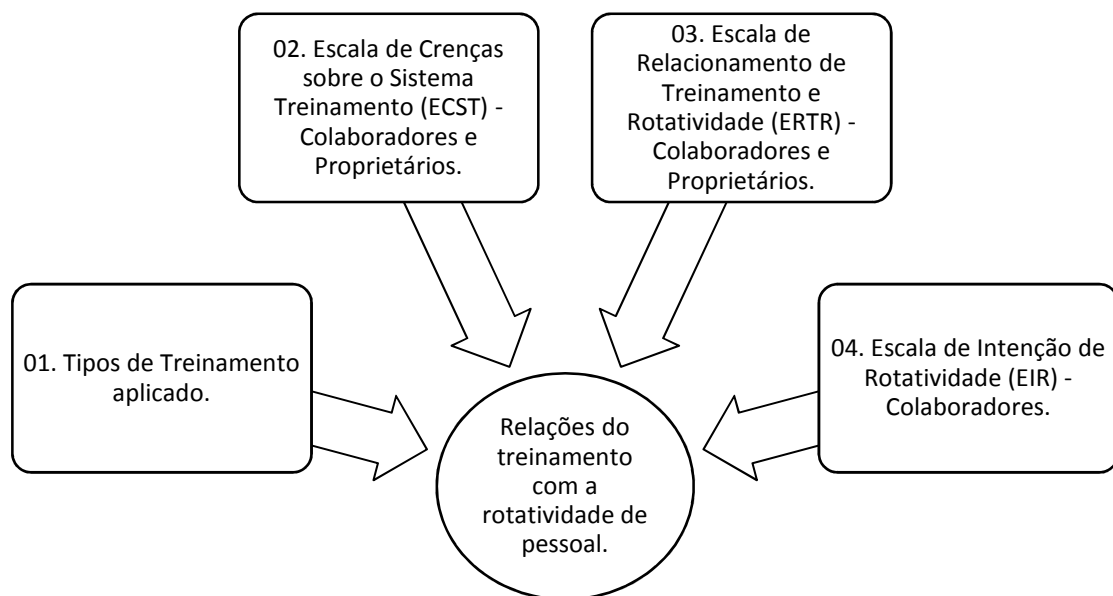
As escalas ECST e EIR seguiram sua estrutura de análise original, além de interpretações necessárias para atingir os resultados da pesquisa, em relação à aplicação da ECST, esta também foi aplicada aos proprietários de forma adaptada àquela originalmente aplicada aos colaboradores. A escala ECST busca encontrar valores médios que podem indicar a crença ou descrença no sistema de treinamento ora apresentado, segundo a qual todos os dados foram tratados e avaliados em conformidade com as características apresentadas. Quanto à escala ERTR, os dados foram avaliados na busca de encontrar o nível de concordância dos participantes.



## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste trabalho foi identificar se há relação entre a aplicação de treinamento nas MPEs e a rotatividade pessoal. Para a análise dos resultados apresentados na pesquisa foi necessária à sua divisão em seis etapas: 1) perfil profissional dos indivíduos da amostra; 2) características das MPEs; 3) análise das práticas de treinamento aplicados nas MPEs; 4) explanação e interpretação dos resultados das escalas ECST, ERTR e EIR; 5) cruzamentos de informações e análise dos relacionamentos. Com a investigação e a apresentação dos resultados, procurou-se compreender se há relação entre a aplicação de treinamentos nas MPEs com os efeitos de mudanças no nível organizacional relativo à intenção de rotatividade de pessoal. A Figura 9 apresenta uma estrutura de análise para atingir os resultados da pesquisa.

Figura 9 - Interpretação do relacionamento entre treinamento e rotatividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A estrutura apresentada na Figura 9 tem como objetivo demonstrar o caminho percorrido com a pesquisa para identificar a interpretação dos resultados.

Conforme Zerbin e Abbad (2010) fica notório neste estudo, a aplicação do processo de aprendizagem induzida, aquela que ocorre por meio de treinamento formal, na busca de competências com procedimento sistemático.

## **5.1 Perfil profissional dos indivíduos da amostra**

Esta seção identificou o perfil profissional dos indivíduos participantes da amostra e tem como objetivo demonstrar as características dos participantes, sendo que essas podem apresentar dados considerável para o estudo. Os dados foram analisados por meio dos fatores: função que desempenha na empresa; tempo de trabalho; gênero; idade; formação; estado civil; faixa salarial; e experiência profissional.

### **5.1.1 Perfil profissional dos sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis.**

Na análise do perfil de atividades profissionais dos trinta e um sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis participantes da pesquisa, foram identificadas as atividades que desempenham na empresa, tempo de trabalho, gênero, estado civil, idade e formação acadêmica. Estabeleceu-se, ainda, que os dados profissionais dos participantes são significativos para o estudo, uma vez que essas informações podem apresentar possíveis situações que justifiquem os resultados encontrados.

Torna-se necessário compreender o papel do indivíduo na gestão da empresa, visto que isso pode influenciar na tomada de decisão para possíveis ações realizadas que tenham impacto no comportamento organizacional. Os dados revelaram que 81% dos participantes são representados pelos sócios-proprietários e apenas 19% por gerentes responsáveis. Contribuindo para uma amostra de profissionais com autonomia na tomada de decisão no ambiente das empresas.

Os dados da Tabela 7, além da porcentagem já apresentada da função exercida, permitem evidenciar a frequência de resposta dos participantes em relação a outras variáveis.

O tempo de trabalho na empresa proporciona experiência e vivência situacional no ambiente desta, que contribuem para o desenvolvimento da empresa, otimizando os resultados obtidos com as experiências no trabalho. Os resultados apontam que 45% dos entrevistados estão a mais de 10 anos à frente dessas empresas e 28% entre 06 e 10 anos. Quanto ao gênero dos participantes da pesquisa, pode-se identificar diferença considerável, com 77% dos entrevistados do sexo masculino e 24% do sexo feminino.

Tabela 7 - Perfil profissional dos sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis

FATORES	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAIS %
Função	Sócio/proprietário	25	81%
	Gerente/Responsável	6	19%
Tempo de Trabalho na Empresa	01 a 02 anos	1	3%
	03 a 05 anos	8	26%
	06 a 10 anos	9	29%
	Mais de 10 anos	13	42%
Gênero	Masculino	24	77%
	Feminino	7	23%
Idade	18 a 20 anos	1	3%
	21 a 30 anos	6	19%
	31 a 40 anos	12	39%
	41 a 50anos	8	26%
	Acima de 50 anos	4	13%
Formação	Ensino médio incompleto	2	6%
	Ensino médio completo	3	10%
	Ensino superior incompleto	1	3%
	Ensino superior completo	16	52%
	Pós-graduação completo	9	29%
Estado Civil	Casado	21	68%
	Solteiro	9	29%
	Divorciado	1	3%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Quanto ao estado civil dos participantes, 68% da amostra são indivíduos casados, mas não se pode afirmar que esses indivíduos tenham maiores responsabilidades com o trabalho. Esse fator pode contribuir com a importância do trabalho para as pessoas e até mesmo com seu comprometimento no trabalho. Outros números identificam que 29% são solteiros e 3% divorciados, apresentado na Tabela 7.

A idade dos indivíduos que exercem a função de sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis nas MPEs pesquisadas estão distribuídas com 75% da amostra com profissionais acima de 30 anos de idade, que supostamente tiveram oportunidades de aplicar seus conhecimentos no ambiente empresarial, com uma experiência profissional que pode levar a decisões mais acertadas. Entre as análises realizadas, algo que chama a atenção nos resultados se relaciona a formação acadêmica dos participantes, onde 81% são profissionais com ensino superior completo ou pós-graduação completa. Esses indivíduos passaram por processos de

aprendizagem que podem influenciar em suas tomadas de decisões e em sua forma de gerir um negócio.

### **5.1.2 Perfil profissional dos colaboradores**

A amostra constituída pelos colaboradores está formada por sessenta e seis indivíduos, dos quais 53% do sexo masculino e 47% feminino, apresentada uma diferença em relação aos sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis, apresentado na seção anterior. Entre os participantes, 71% são colaboradores de ME enquanto 29% estão em empresas classificadas como EPP. Predominantemente, 91% dos colaboradores exercem seus cargos em funções operacionais. A interpretação dos dados relacionados na amostra de colaboradores apresenta um cenário amplamente compatível no contexto de tempo de trabalho na empresa, tendo um expressivo equilíbrio em quatro grupos (1 a 2 anos, 3 a 5 anos e 5 a 10 anos) com uma média de 23% para cada grupo, visto que apenas 3% dos indivíduos apresentam com mais de 10 anos de trabalho.

Em relação à formação acadêmica, 38% dos entrevistados tem nível superior completo, além de 21% estarem em processo de conclusão. Também foi possível notar que 9% estão concluindo ou já concluíram algum programa de pós-graduação. Assim, um total de 68% dos indivíduos teve contato com o ensino superior. Além disso, os resultados demonstram que o estado civil dos participantes tem a maior parte entre os solteiros e casados, praticamente em igualdade de distribuição. Para os dados relacionados a faixa salarial, 65% tem um ganho médio entre 1 e 2 salários mínimos, e apenas 12% apresentam resultados acima desses valores enquanto 23% enquadram-se abaixo deste.

Oportuno identificar a experiência profissional dos participantes, dado que esse fator gera uma compreensão do ponto de vista dos participantes, 91% apresentam maior experiência profissional e somente 9% dos entrevistados estão em seu primeiro emprego.

A tabela 8 apresente uma análise dos resultados encontrados na pesquisa em relação a função, tempo de trabalho, gênero, idade, formação, estado civil, faixa salarial e experiência profissional dos colaboradores.

Tabela 8 - Perfil profissional dos colaboradores

FATORES	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAIS %
Função	Gerencial	6	9%
	Operacional	60	91%
Tempo de Trabalho na Empresa	menos de 01 ano	15	23%
	01 a 02 anos	15	23%
	03 a 05 anos	16	24%
	06 a 10 anos	15	23%
	Mais de 10 anos	5	7%
Gênero	Masculino	35	53%
	Feminino	31	47%
Idade	18 a 20 anos	9	14%
	21 a 30 anos	37	56%
	31 a 40 anos	13	20%
	41 a 50anos	5	7%
	Acima de 50 anos	2	3%
Formação	Ensino fundamental completo	1	2%
	Ensino médio incompleto	1	2%
	Ensino médio completo	13	20%
	Ensino técnico completo	6	9%
	Ensino superior incompleto	14	21%
	Ensino superior completo	25	38%
	Pós-graduação incompleta	2	3%
	Pós-graduação completa	4	6%
Estado Civil	Casado	30	45%
	Solteiro	35	53%
	Divorciado	1	2%
Faixa Salarial	Até 01 salário	15	23%
	01 a 02 salários	43	65%
	03 a 05 salários	7	11%
	06 a 08 salários	1	1%
Experiência Profissional	1º emprego	6	9%
	02 empresas	16	24%
	03 a 05 empresas	39	59%
	acima de 06	5	8%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

## 5.2 Características das MPEs

Entre as trinta e uma MPEs que participaram da pesquisa, foram identificadas dezesseis empresas pertencentes ao comércio e quinze do segmento de serviços. Das empresas representantes do comércio, a distribuição é de (4) Comércio de Roupas, Calçados

e Acessórios; (2) Farmácias; (2) Comércio de Móveis; (2) Loja de Produtos de Informática; (1) Oficina Mecânica; (1) Pet Shop; (1) Material de Construção; (1) Ótica; (1) Lanchonete e (1) Comunicação Visual. Em relação às empresas do segmento de serviços, a distribuição é de (3) Escritórios de Contabilidade; (1) Restauração Automotiva; (1) Desenvolvimento de Software; (1) Rádio; (1) Educação de Transito; (1) Imobiliária; (1) Desenvolvimento de Web; (1) Agência de Comunicação; (1) Corretora de Seguros; (1) Laboratório de Análise Clínica; (1) Clínica de Fisioterapia; (1) Academia; e (1) Serviços de Internet.

É necessário para o estudo analisar outras características das empresas para obter uma análise mais ampla e também identificar outras variáveis como: o número atual de colaboradores; tempo de atuação da empresa no mercado; segmento de atuação; classificação fiscal; tipo de empresa; e ramo de atividade. A Tabela 9 apresenta os resultados encontrados na pesquisa em relação às características das MPEs.

Tabela 9 - Características das empresas por categorias e frequência

FATORES	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAIS %
Número de Colaboradores	1	3	10%
	02 a 05	16	52%
	06 a 09	7	22%
	10 a 19	5	16%
Tempo de Atuação de Mercado	03 a 05 anos	6	19%
	06 a 10 anos	9	29%
	Mais de 10 anos	16	52%
Segmento de Mercado	Comércio	16	52%
	Serviço	15	48%
Classificação Fiscal	ME	22	71%
	EPP	9	29%
Tipos de Empresas	Tradicional	21	68%
	Familiar	10	32%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Os dados da Tabela 9 evidenciam que a maioria das empresas tem um número entre 02 e 05 colaboradores (52%), o segundo maior índice de colaboradores está entre 06 e 09 (22%) e empresas com 01 colaborador ou de 10 a 19 representam o restante da amostra (26%).

A maioria das MPEs pesquisadas apresentadas na Tabela 9 tem o tempo de atuação no mercado de mais de 10 anos (52%), já empresas de 06 a 10 anos seguem em segundo lugar

(29%), enquanto entre 03 a 05 anos de mercado representam o restante da amostra (19%). O tempo de atuação da empresa é um fator importante para o estudo, dado que ele proporciona uma visão da oportunidade de aplicação de treinamento, em relação ao tempo em que já atuam no mercado. Dessa forma percebe-se que as empresas pesquisadas estão fora dos índices apresentados pelo SEBRAE (2017) em relação índice de mortalidade nas MPEs Paulistas.

### **5.3 Análise das práticas de treinamento aplicados nas MPEs**

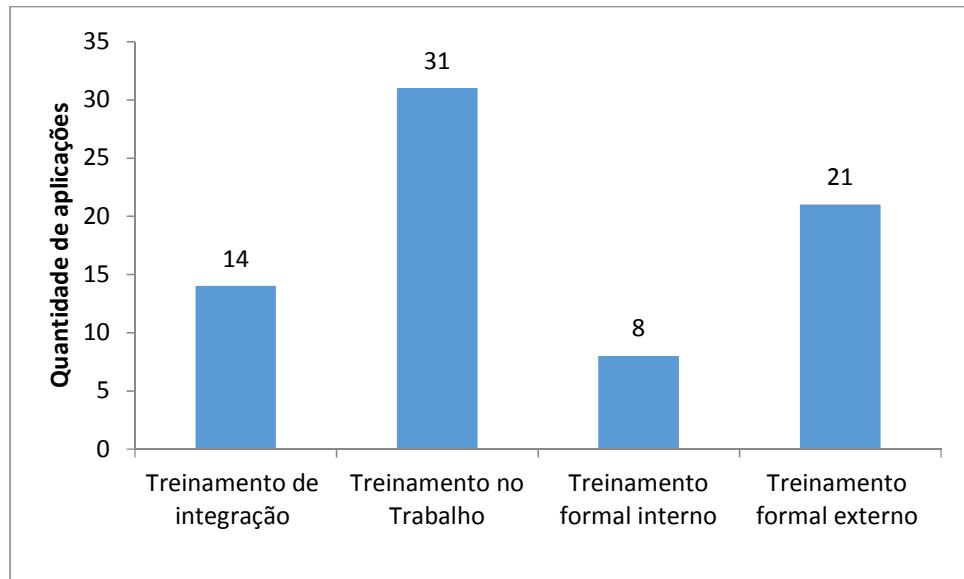
Em relação aos processos de treinamentos aplicados, os resultados foram avaliados quanto a frequência de aplicação dos programas de treinamento; tipos de treinamentos aplicados aos colaboradores; atividades realizadas no processo de treinamentos; orçamento para investimento em treinamento; instalações físicas necessárias para o treinamento; treinamento externo pago pela empresa; formação de instrutores (interno); práticas de recursos humanos; métodos e técnicas de treinamentos aplicados; interesse dos colaboradores em participar dos programas de treinamento; se eles estão conscientes dos programas de treinamento disponíveis e frequência de absenteísmo na empresa. Os gráficos e tabelas a seguir estão estruturados de acordo com cada item identificado na pesquisa.

Convém observar que em uma análise mais detalhada da aplicação dos tipos de treinamento foram encontrados os seguintes resultados: entre os maiores índices de aplicação, a categoria com maior destaque é o treinamento no trabalho, onde este foi citado por 100% das empresas da amostra, seguido do treinamento formal externo com 21 empresas e o treinamento de integração com 14, o treinamento formal interno foi à categoria que apresentou o menor índice. O Gráfico 4 apresenta os resultados detalhados por categoria e frequência de aplicação.

Em comparação a pesquisa realizada por Mourão (2009), em que há um baixo índice de oportunidades de qualificação nas MPEs, o presente estudo identificou que as empresas da amostra oferecem aos seus colaboradores uma estrutura de treinamento, demonstrando oportunidades de qualificação.

Apesar das empresas afirmarem que aplicam algum tipo de treinamento em seu ambiente de trabalho, de acordo com Lacombe (2005), a determinação do volume de aplicação deve ser avaliada para o presente estudo. Nesse contexto a aplicação de treinamento aponta para resultados bem distintos no ambiente das MPEs da amostra.

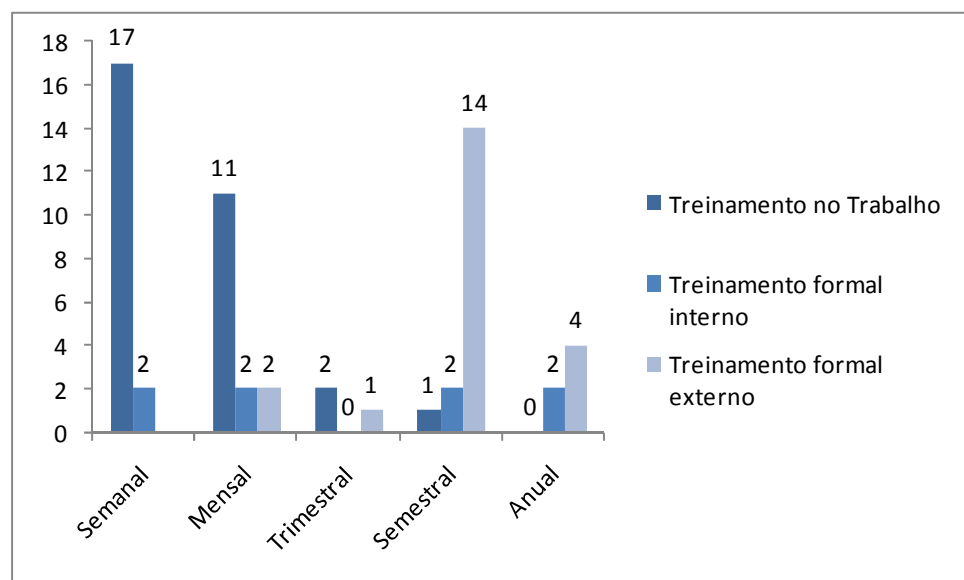
Gráfico 4 - Tipos de treinamento e incidência de aplicação



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Neste caso é visível a preferência das empresas pelo treinamento no trabalho e sua intensidade de aplicação, onde 17 afirmaram que aplicam este modelo semanalmente e 11 mensalmente. O Gráfico 5 apresenta um detalhamento das frequências aplicadas.

Gráfico 5 - Frequência de aplicação de treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

O modelo que mais se aproxima desse resultado é o treinamento formal externo, porém, seu maior índice de aplicação ocorre semestralmente. O treinamento formal interno



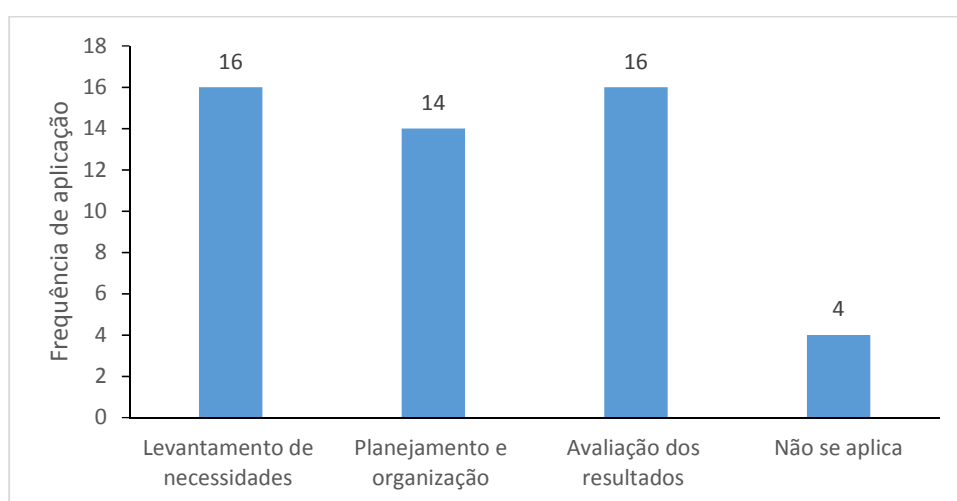
apresenta resultados discretos em comparação com os modelos anteriores. Nesta análise não foi avaliada a frequência de aplicação do treinamento de integração pelo fato de ser aplicado conforme a necessidade de entrada de novos colaboradores.

É ilustrada no Gráfico 6 uma análise da aplicação dos processos de treinamento no ambiente das MPEs de acordo com Dessler (2003) e Lee (2006). O processo de levantamento de necessidades foi citado por 16 empresas, já o processo de planejamento e organização foi identificado 14 vezes, enquanto que 16 afirmaram que aplicam a avaliação dos resultados. Das 31 empresas pesquisadas, apenas 4 afirmaram que não aplicam nenhum processo, sendo que as perguntas apresentavam opções de assinalar todas as alternativas de respostas relacionadas à realidade da empresa.

A falta de implementação desses processos faz com que as empresas desenvolvam seus programas de treinamento dentro de uma informalidade podendo gerar impactos em seus resultados.

Outro fato a se destacar é a forma pela qual a gestão desses processos está sendo realizada. Durante a aplicação da pesquisa, conforme relatado na seção Métodos, os questionários foram aplicados diretamente pelo pesquisador em contato com os sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis e não foram apresentados documentos que comprovassem a formalidade dos processos, relatando que esses são realizados apenas por observações e análises, e não há muitos casos registros formalizados.

Gráfico 6 - Aplicação dos processos de treinamento

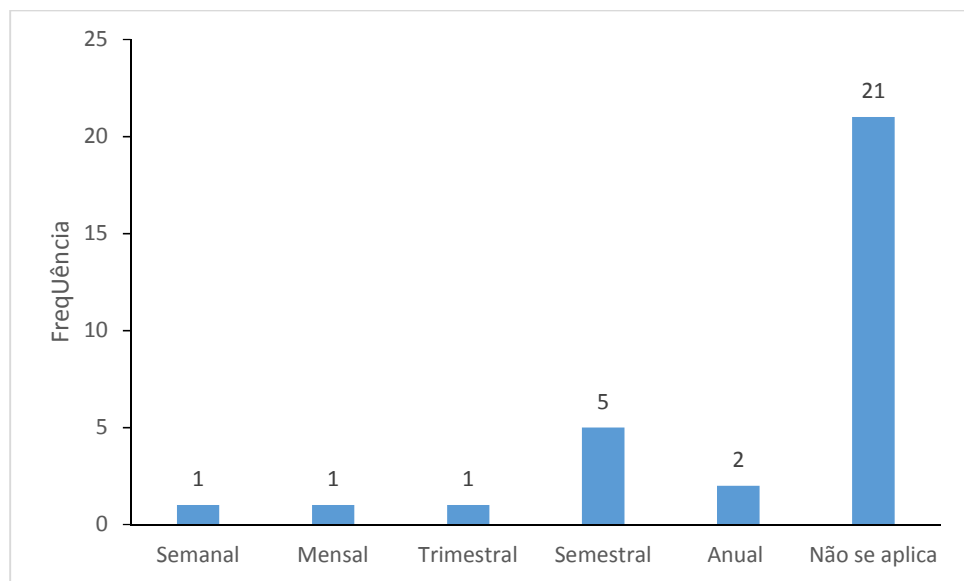


Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Com a análise realizada para compreender a disponibilidade de orçamento das empresas para investir em treinamento, ficou claro que não é uma prática constante, dado que aproximadamente 68% não têm um orçamento determinado para tal. Entre os relatos dos entrevistados, muitos indicaram que investem conforme necessidade momentânea. O Gráfico 7 demonstra uma realidade dessa ação.

Na seção do referencial teórico foi investigada a abordagem de diversos autores em relação a esse tema (ROBBINS, 2004; LACOMBE, 2005; TACHIZAWA *et al.*, 2006; LACERDA; ABBAD, 2003; GONÇALVES; MOURÃO, 2011; SILVA, 2006; ZERBINI; ABBAD, 2010; ROBBINS *et al.*, 2010; ZERBINI; ABBAD, 2005). Algo que fica evidente com os resultados apresentados na pesquisa é a falta de investimentos em treinamento nas MPEs pesquisadas. Os autores apresentam precauções com investimentos realizados e o treinamento como investimentos no ambiente das empresas.

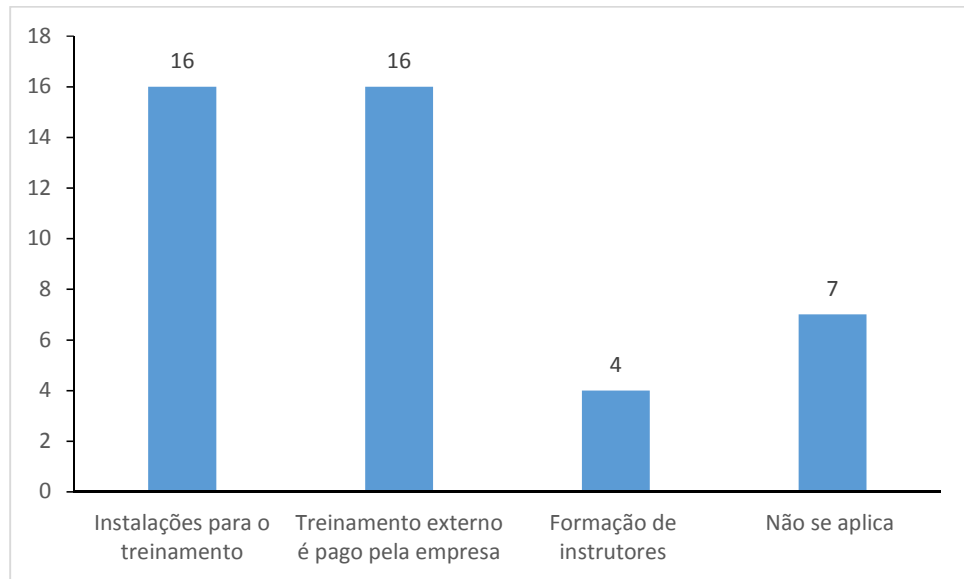
Gráfico 7 - Investimento em treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Observa-se no Gráfico 8, fatores que contribuem para o processo de treinamento, conforme adaptado de Mcconnell (2001), entre eles a disponibilidade de instalações para treinamento. Sobre este fator, tem-se que 16 empresas confirmaram ter um ambiente adequado para o treinamento, porém, não há um local específico para esta prática e sim ambientes compartilhados.

Gráfico 8 - Atividades aplicadas em treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

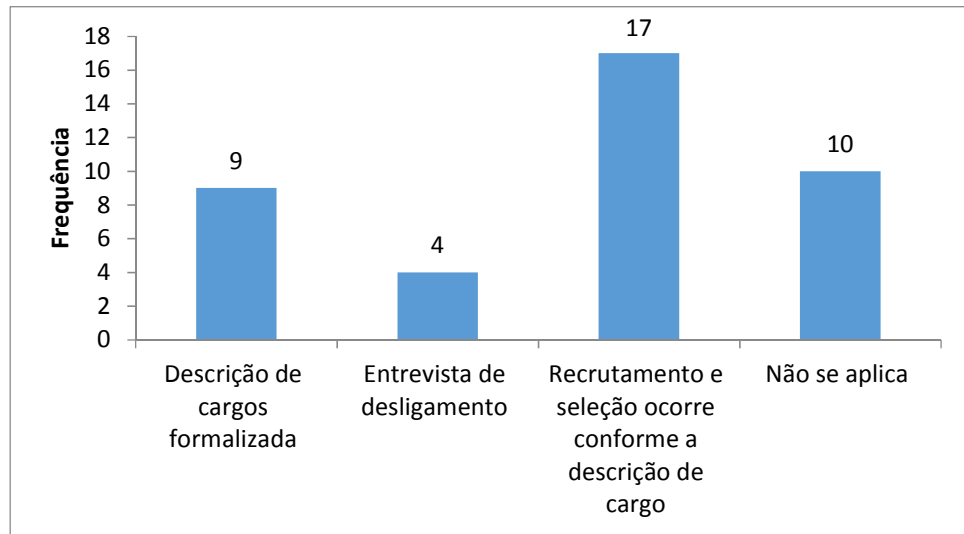
Entre as empresas da amostra, 16 afirmaram que realizam o pagamento de treinamento externo e somente 4 têm um sistema interno de formação de instrutores e 7 não aplicam nenhum dos fatores citados na questão.

Quando os empresários foram questionados referentes a práticas de recursos humanos, evidenciou-se conforme dados do Gráfico 9, que apenas 9 empresas aplicam a descrição de cargos formalizadas, 4 utilizam a entrevista de desligamento, já 17 buscam aplicar o processo de recrutamento e seleção direcionado a descrição de cargos e 10 afirmaram não aplicar nenhuma dessas práticas de recursos humanos.

A pesquisa evidenciou que as empresas participantes realizam de forma incompleta as ações de RH, podendo até mesmo estar desperdiçando processos fundamentais de uma área estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva. De acordo com Robbins *et al.* (2010), os gestores têm dificuldades em interpretar as práticas de RH que funcionam no ambiente das empresas. Os resultados da pesquisa levam a uma confirmação deste fato no ambiente das MPEs da amostra.

Em concordância com Sá e Demo (2014), a área de gestão de pessoas compreende vários outros processos a serem integrados no ambiente das empresas como envolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, processos estes que não foram avaliados na pesquisa, porém, completam os processos de gestão de pessoas.

Gráfico 9 - Aplicação de práticas de Recursos Humanos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

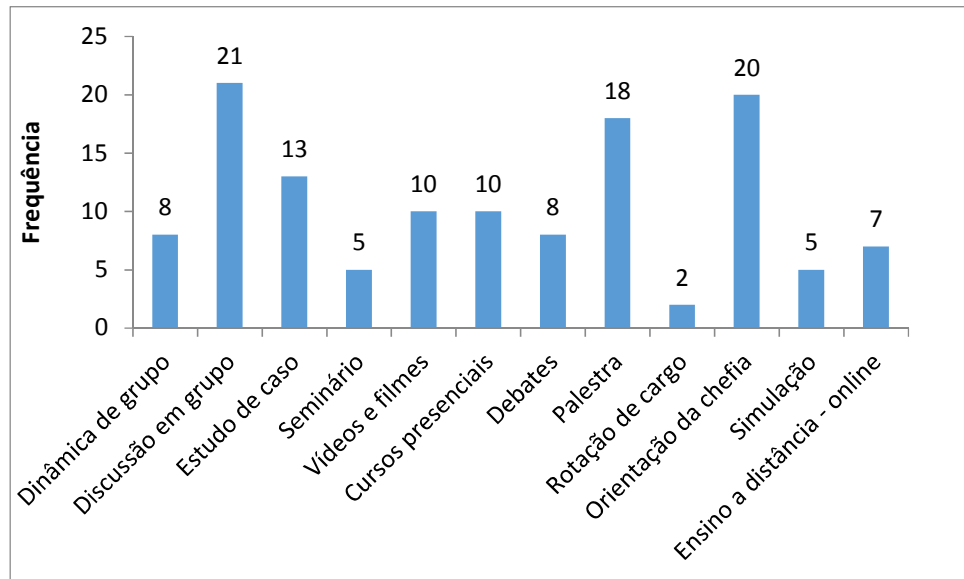
Os métodos e técnicas de treinamento encontrados no ambiente das empresas pesquisadas estão divididos conforme o Gráfico 10, tendo um destaque para a discussão em grupo, palestras e orientação da chefia. Outros métodos e técnicas também foram encontrados na aplicação do treinamento nas empresas pesquisadas.

Um dos métodos que vem sendo pouco aproveitado no ambiente das MPEs pesquisadas é o Ensino à Distância, pois apenas 7 empresas aplicam esta metodologia. De acordo com Carvalho e Abbad (2006), esse instrumento pode oferecer oportunidades de ampliar a aplicação de treinamentos no ambiente empresarial. Gaither (2009) apontou que o treinamento tradicional ainda tem a preferência dos colaboradores em relação ao *e-learning*.

Algo que chamou a atenção no decorrer do estudo foi que apenas duas das empresas participantes aplicam o método de rotação de cargo. Lacombe (2005) expõe este método como parte do treinamento no trabalho podendo preparar os colaboradores para novos desafios.

O estudo apontou um alto índice de empresas que afirmaram a aplicação de orientação da chefia e discussão em grupo os resultados evidenciaram por meio dos tipos de treinamento aplicados que eles foram utilizados com maior frequência.

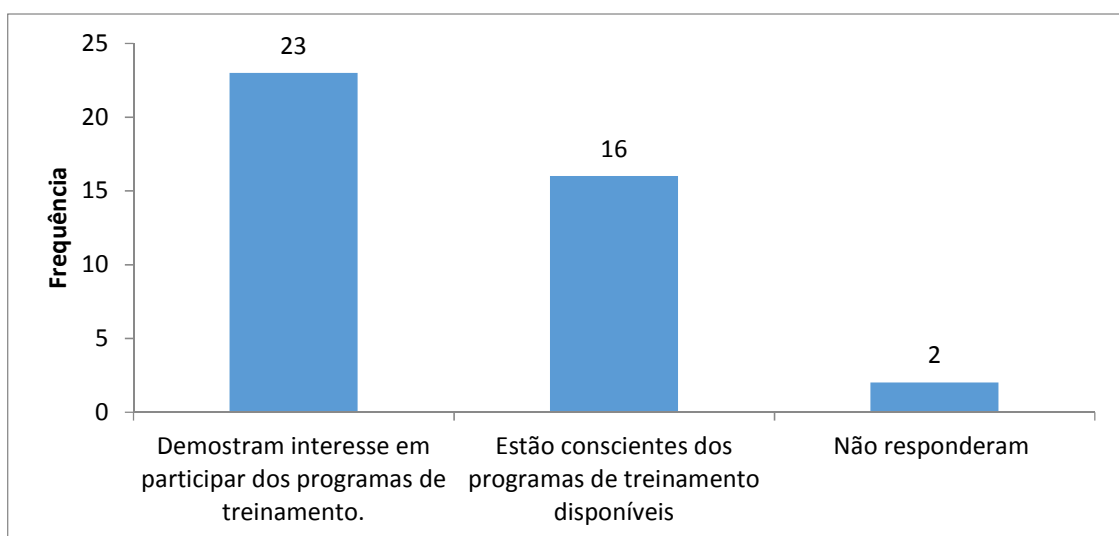
Gráfico 10 - Aplicação dos métodos e técnicas de treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Também foi possível identificar que, em 23 empresas da amostra, os colaboradores demonstram algum tipo de interesse em participar dos programas de treinamentos oferecidos pela empresa e 16 participantes afirmaram que estão conscientes dos programas de treinamento oferecidos pela empresa conforme McConnell (2001) adaptado. Os dados ilustrados no Gráfico 11 evidenciaram que duas empresas tal pergunta não foi respondida.

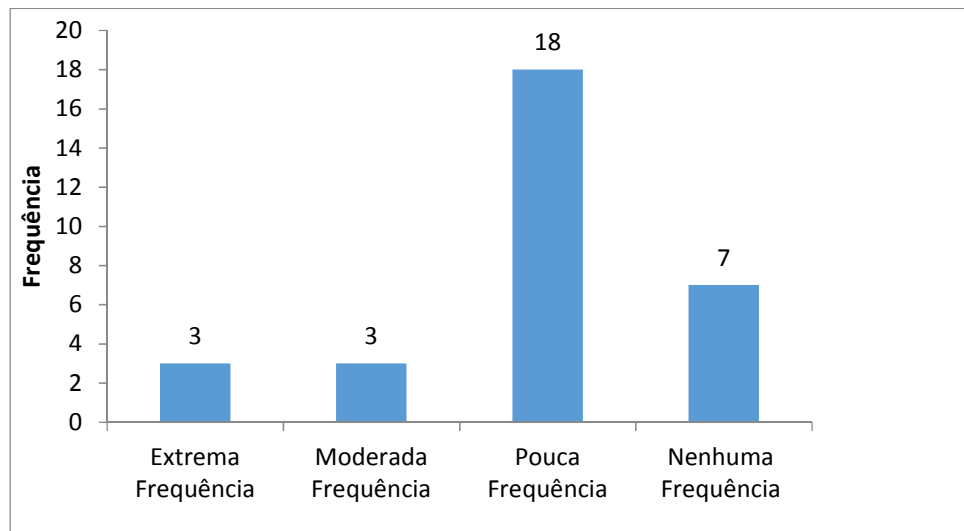
Gráfico 11 - Ações relacionadas ao treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017).

Robbins (2005) identifica no comportamento organizacional uma relação entre a rotatividade e os absenteísmos, assim, no desenvolvimento da pesquisa tornou-se necessária uma investigação frente aos resultados do absenteísmo. O Gráfico 12 apresenta a frequência de absenteísmo identificada na amostra.

Gráfico 12 - Frequência de absenteísmo nas MPEs



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Também foi realizada uma análise com os colaboradores em relação à oferta de treinamento por parte das empresas, sua participação no treinamento ofertado e sua experiência com treinamento em outras empresas. Os resultados da Tabela 10 demonstram que os colaboradores confirmam a presença de oportunidades de treinamento no ambiente das MPEs representantes da amostra, além de afirmarem um alto índice de participação nesses processos. Quando questionados em relação à experiência em treinamento em outras empresas, apenas 10% nunca tiveram oportunidades e 23% afirmaram que raramente passaram pelo processo de treinamento.

Os resultados demonstraram que os colaboradores têm um alto índice de participação nos treinamentos, além de experiências em outras empresas, o que indica que o público pesquisado tem participação ativa nesse processo, podendo contribuir com as análises propostas na pesquisa.

Tabela 10 - Frequência de participação dos colaboradores em programas de treinamento

FATORES	CATEGORIAS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAIS %
Está empresa oferece programas de treinamento.	Sempre	18	27%
	Muitas Vezes	19	29%
	Às Vezes	27	41%
	Raramente	2	3%
	Nunca	0	0%
Você participa dos programas de treinamento nesta empresa.	Sempre	34	52%
	Muitas Vezes	12	18%
	Às Vezes	18	27%
	Raramente	2	3%
	Nunca	0	0%
Teve experiência com treinamento em outras empresas.	Sempre	10	15%
	Muitas Vezes	11	17%
	Às Vezes	23	35%
	Raramente	15	23%
	Nunca	7	10%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

### 5.3.1 Apresentação dos resultados gerados pelas MPEs pesquisadas

O objetivo desta seção está em compreender de forma detalhada a aplicação dos processos de treinamentos por empresas participantes.

Quanto ao processo de treinamento aplicado no ambiente dessas empresas, as análises ocorreram com objetivo de esclarecer a conduta de organização para levantamentos de necessidades, planejamento, organização e avaliação dos resultados. A Tabela 11 apresenta as atividades do processo e quais dessas atividades as empresas utilizam.

Tabela 11 - Processo de treinamento aplicado por empresa

AFIRMATIVAS	EMPRESAS															
Levantamento das necessidades de treinamento	1	6	7	12	13	14	15	16	19	21	22	23	25	26	27	31
Planejamento e organização do treinamento	4	5	7	13	15	16	18	20	21	22	25	27	28			
Avaliação dos resultados dos treinamentos	2	5	7	8	10	11	14	15	17	18	22	23	25	27	29	
Não se aplica	3	9	24	30												

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Nota-se um destaque para as empresas 7, 15, 22, 25 e 27 que afirmaram uso de todos os processos apresentados na questão. Por outro lado, algumas alegam realizar o

planejamento e organização do processo sem identificar o levantamento de necessidades. Até mesmo, pode-se identificar aquelas que realizam a avaliação do processo sem mesmo ter realizado os processos anteriores. Já quatro empresas afirmam realizar algum tipo de treinamento sem aplicar nenhuma das atividades apresentadas, mantendo uma informalidade na aplicação do treinamento em seu ambiente.

A Tabela 12 estabelece uma distribuição dos resultados apresentados pelas empresas participantes da amostra, proporcionando uma interpretação mais específica em relação as variáveis apresentadas. Estes resultados apresentam características, indicando um perfil de trabalho e uma confirmação das práticas de treinamento aplicadas.

Tabela 12 - Características apresentadas por MPEs pesquisada

FATORES	EMPRESAS
<b>NÚMERO DE COLABORADORES</b>	
1	1 17 24
02 a 05	2 5 6 8 9 12 13 16 18 20 22 27 28 29 30 31
06 a 09	4 7 10 11 14 25 26
10 a 19	3 15 19 23 21
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO DE MERCADO</b>	
03 a 05 anos	2 4 8 20 25 30
06 a 10 anos	3 6 7 11 12 14 15 22 26
Mais de 10 anos	1 5 9 10 13 16 17 18 19 21 23 24 27 28 29 31
<b>SEGMENTO DE MERCADO</b>	
Comércio	4 6 7 9 11 12 13 18 19 21 23 26 27 29 30 31
Serviço	1 2 3 5 8 10 14 15 16 17 20 22 24 25 28
<b>CLASSIFICAÇÃO FISCAL</b>	
ME	1 2 4 6 7 8 9 12 13 14 15 16 17 18 22 24 25 27 28 29 30 31
EPP	3 5 10 11 19 20 21 23 26
<b>TIPOS DE EMPRESAS</b>	
Tradicional	1 2 3 4 7 9 11 13 14 15 17 19 20 22 24 25 27 28 29 30 31
Familiar	5 6 8 10 12 16 18 21 23 26

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Os levantamentos de dados realizados com os tipos de treinamento aplicado nas MPEs pesquisadas estão agrupados em quatro categorias diferentes: treinamento de integração de novos colaboradores; treinamento no trabalho; treinamento formal interno e treinamento formal externo. Essas categorias são apresentadas por Lacombe (2005) e a Tabela 13



apresenta os resultados coletados na pesquisa de acordo com o tipo de treinamento aplicado e sua frequência de aplicação.

Tabela 13 - Tipos de treinamento aplicado e sua frequência

TIPOS DE TREINAMENTOS	EMPRESAS														
Treinamento de integração	1	2	8	10	11	12	13	14	15	18	20	25	27	28	
	FREQUÊNCIA														
	Semanal			Mensal			Trimestral		Semestral			Anual			
	1	2	6	3	4	5	25	31	26						
	7	8	9	16	17	19									
	10	11	12	20	21	23									
Treinamento no trabalho	13	14	15	28	30										
	18	22	24												
	27	29													
Treinamento formal interno	18	22		20	23					21	28		10	15	
				7	17	13				1	4	5	8	10	15
										9	11	14	31		
Treinamento formal externo										19	21	22			
										23	26	27			
										28	29				

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Em uma análise preliminar dos resultados apresentados na Tabela 13 observa-se que as empresas 10, 15 e 28 apresentam um significativo índice de aplicação das categorias investigadas, ficando identificado o uso dos quatro tipos de treinamento. Por sua vez, as empresas 3, 6, 16, 24 e 30 apresentam apenas a aplicação de uma das categorias de treinamento, enquanto as demais empresas apresentam um equilíbrio na aplicação, sendo que 11 delas aplicam três tipos de treinamento e em 12 empresas foram encontrados dois tipos de treinamentos aplicados.

Os resultados da disponibilidade de investimento em treinamento estão apresentados por empresa e sua frequência de aplicação na Tabela 14.

Tabela 14 - Frequência de investimento em treinamento por empresa

FREQUÊNCIA	EMPRESAS																				
Semanal	10																				
Mensal	19																				
Trimestral	7																				
Semestral	1	22	26	28	29																
Anual	8	31																			
Não se aplica	2	3	4	5	6	9	11	12	13	14	15	16	17	18	20	21	23	24	25	27	30

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Quando questionados em relação as instalações físicas necessárias para o treinamento (Tabela 15), apenas 16% relataram ter um ambiente para aplicação e somente 36% pagam os custos para os colaboradores terem acesso a treinamento externo. Quatro empresas oferecem programa de formação de instrutores (interno) para aplicação de treinamento.

Tabela 15 - Fatores relacionados com o treinamento por empresa

FATORES RELACIONADOS AO TREINAMENTO	EMPRESAS															
Possui as instalações físicas necessárias para o treinamento	1	2	4	5	10	13	14	15	16	18	20	21	23	25	29	31
Treinamento externo é pago pela empresa	1	5	7	8	9	11	13	14	15	18	19	21	22	23	26	31
Existe programa de formação de instrutores (interno)	10	23	27	29												
Não se aplica	3	6	12	17	24	28	30									

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Nas práticas de recursos humanos foi avaliada a aplicação de alguns processos como descrição de cargos formalizada, entrevista de desligamento, e a ocorrência de recrutamento e seleção conforme a descrição de cargo, apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 - Práticas de Recursos Humanos por empresa

PRÁTICA DE RECURSOS HUMANOS	EMPRESAS									
Descrição de cargos formalizada	3	7	10	12	13	18	21	22	27	
Entrevista de desligamento	10	13	19	20						
Recrutamento e seleção ocorrem conforme a descrição de cargo	2	7	9	14	16	19	21	24	31	
Não se aplica	5	8	10	15	18	20	22	29		
	1	4	6	11	17	23	25	26	28	30

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Para os métodos e técnicas de treinamento aplicados identificou-se uma relação de itens apresentado na Tabela 17. Os métodos e técnicas são fatores relevantes na aplicação do treinamento, visto que contribuem de forma expressiva para os resultados do treinamento.

Tabela 17 - Métodos e técnicas no treinamento por empresa

MÉTODOS E TÉCNICAS	EMPRESAS																															
Dinâmica de grupo	1	2	5	6	7	15	18	26																								
Discussão em grupo	1	4	6	7	8	9	10	11	12	14	15	19	20	21	22	23	25	26	27	29	30											
Estudo de caso	7	8	10	11	13	14	15	16	17	18	21	25	27																			
Seminário	7	13	14	15	21																											
Vídeos e filmes	1	5	6	7	10	13	14	15	16	18																						
Cursos presenciais	5	7	11	13	14	15	18	19	21	22																						
Debates	2	7	10	12	14	15	18	30																								
Palestra	1	4	5	7	9	11	13	14	15	17	18	21	22	23	26	27	29	31														
Rotação de cargo	10	12																														
Orientação da chefia	2	3	5	7	9	10	12	14	15	16	19	20	21	23	24	26	28	29	30	31												
Simulação	2	6	7	14	18																											
Ensino a distância - online	5	7	10	14	15	18	22																									

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Outra análise realizada na pesquisa está relacionada ao interesse dos colaboradores em participar dos programas de treinamento e se eles estão conscientes dos programas de treinamento disponíveis. Esta questão é importante para medir o interesse e o conhecimento por parte dos colaboradores em relação aos processos de treinamento (Tabela 18).

Tabela 18 - Participação nos programas de treinamento por empresa

PARTICIPAÇÃO E CONSCIÊNCIA	EMPRESA																								
Demonstram interesse em participar dos programas de treinamento.	1	2	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	19	20	21	22	25	26	27	29	30	31		
Estão conscientes dos programas de treinamento disponíveis	2	4	5	7	9	10	12	13	14	15	17	18	21	22	23	28									
Não responderam	3	24																							

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

A análise dos índices de frequência do absentismo nas empresas foi realizada para complemento do estudo e por constar em diversas análises da literatura, apresentada constantemente ao lado da rotatividade de pessoal (Tabela 19).

Tabela 19 - Índice de absentismo por empresa

FREQUÊNCIA DE ABSENTEÍSMO	EMPRESAS																			
Extrema Frequência	18	22	28																	
Moderada Frequência	12	20	30																	
Pouca Frequência	2	3	4	7	8	9	10	13	15	16	17	19	21	23	25	26	27	29		
Nenhuma Frequência	1	5	6	11	14	24	31													

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada (2017)

## 5.4 Explicação e interpretação dos resultados das escalas ECST, ERTR e EIR

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados alcançados em relação às escalas ECST, ERTR e EIR que foram utilizadas para a interpretação dos resultados quanto ao processo de compreensão das percepções dos sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis e colaboradores que participaram da pesquisa na busca de relacionar a aplicação de treinamento e a rotatividade de pessoal.

### 5.4.1 Resultados da Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento (ECST)

A análise da ECST tem importância para o estudo em razão de apresentar as crenças dos entrevistados sobre o sistema de treinamento aplicado nas MPEs. Abbad *et al.* (2012, p. 287) apresenta que os “valores médios entre 1 e 4 indicariam uma descrença no sistema de treinamento, entre 4,1 e 7 indicariam uma crença moderada e entre 7,1 e 10 uma percepção positiva acerca desse sistema.”

Tabela 20 - Resultado da análise da ECST pelos colaboradores

	Min	Max	M	DP
Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para organização.	2,1	10	8,2	1,9
Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento.	1,5	10	7,3	2,2
Crenças sobre resultados e o processo de treinamento.	2,4	10	8,1	1,8
Crenças sobre o Sistema Treinamento (Escala completa).	2,0	10	7,9	2,0

Legenda: Min: mínimo, Max: máximo, M: média, DP: Desvio Padrão

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Em uma primeira análise realizada com os colaboradores das empresas, foi constatada uma percepção positiva em relação ao sistema com uma média de 7,9, bem como aos fatores separados, o que possibilitou uma percepção positiva diante dos resultados apresentados na Tabela 20.

A ECST também foi aplicada com os sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis, por meio da qual foi possível comparar os resultados apresentados pelos colaboradores na

Tabela 21. Para a aplicação com os sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis foi utilizado a mesma metodologia, cálculos dos dados e interpretação de resultados. A Tabela 21 demonstra que os resultados são próximos em relação às médias apresentadas.

Tabela 21 - Análise da ECST pelos sócio-proprietários e gerentes responsáveis

	Min	Max	M	DP
Crenças sobre as contribuições do treinamento para o indivíduo e para organização.	2,7	10	8,0	1,9
Crenças sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento.	2,3	9,9	7,0	2,1
Crenças sobre resultados e o processo de treinamento.	2,9	10	7,9	1,9
Crenças sobre o Sistema Treinamento (Escala completa).	2,6	10	7,7	2,0

Legenda: Min: mínimo, Max: máximo, M: média, DP: Desvio Padrão

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

#### 5.4.2 Resultados da Escala Relacionamento de Treinamento e Rotatividade (ERTR)

A ERTR é um instrumento importante para esta pesquisa, uma vez que reúne afirmativas direcionadas ao objeto central desse estudo. Sua aplicação deu-se com a amostra total da pesquisa (sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis e colaboradores). Esta escala foi desenvolvida para compreender e contribuir com as indagações apresentadas no objetivo desse estudo, tornando-se pertinente para coleta de dados, construção de informações e interpretação dos resultados. Seu objetivo é contribuir com a construção das informações juntamente com os resultados produzidos por meio da aplicação de outros instrumentos de investigações.

Para a análise da ERTR, ao observar os resultados apresentados, nota-se um grau de concordância entre os colaboradores pesquisados. Algo que chama a atenção é que nas 04 afirmativas relacionadas diretamente a rotatividade de pessoal, em que se buscou uma compreensão entre o relacionamento com o treinamento, identifica-se um grau de concordância em todas. A Tabela 22 apresenta os resultados em percentuais conforme coleta de dados da pesquisa.

Na afirmativa 1 observa-se 69,7% dos entrevistados concordando com a contribuição do treinamento como forma de minimizar a intenção do colaborador em sair da empresa.

Quando questionados na afirmativa 2 se as contribuições do treinamento para equipe reduzem a intenção de rotatividade dos colaboradores, o índice de concordância se eleva para 74,2%, seguido de 80,3% em relação às contribuições do treinamento para empresa, reduzem a intenção do superior em não substituir/demitir o colaborador. Percebe-se que os colaboradores das MPEs valorizam o treinamento em seu ambiente de trabalho.

Tabela 22 - Resultado da análise da ERTR pelos colaboradores

AFIRMATIVAS	DT	D	DP	TD	CP	C	CT	TC
1. A contribuição do treinamento minimiza sua intenção de sair da empresa.	16,7	13,6		30,3	25,8	37,9	6,0	69,7
2. As contribuições do treinamento para equipe reduzem a intenção de rotatividade dos colaboradores.	10,6	9,1	6,1	25,8	24,2	36,4	13,6	74,2
3. As contribuições do treinamento para empresa reduzem a intenção do superior em não substituir/demitir o colaborador.	3,0	15,2	1,5	19,7	21,2	45,5	13,6	80,3
4. A falta de treinamento incentiva você a buscar novas alternativas de trabalho.	9,1	31,8	9,1	50,0	16,6	25,8	7,6	50,0
5. A contribuição do treinamento reduz o absenteísmo (faltas e atrasos).	19,7	16,7	10,5	46,9	19,7	25,8	7,6	53,1

Legenda: DT: discordo totalmente; D: discordo; DP: discordo um pouco; TD: total de discordância; CP: concordo um pouco; C: concordo; CT: concordo totalmente; TC: total de concordância

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Os dados da Tabela 22 permitem inferir que a falta de treinamento para 50% dos colaboradores os incentivam a buscar novas oportunidades de trabalho. Outro fator abordado na escala relaciona-se ao absenteísmo, que também sofre influência com as contribuições do treinamento, onde 53,1% dos entrevistados apresentam alguma concordância em relação as suas contribuições.

Ainda nesse contexto, os sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis também participaram das respostas relacionados a ERTR, sendo que as afirmativas 1, 3 e 4 passaram por adaptação em relação a escala aplicada aos colaboradores, porém, com o mesmo objetivo, ou seja, todas relacionadas a visão de cada cargo exercido na empresa.

Observa-se nas respostas apresentadas que o grau de concordância em relação ao impacto no treinamento na rotatividade segue a mesma linha, porém, há alguns fatores que apresentam resultados diferentes entre as afirmativas. A Tabela 23 segue mesma metodologia aplicada na Tabela 22, proporcionando uma comparação entre as opiniões desses dois públicos pesquisados.

Tabela 23 - Resultado da análise da ERTR pelos proprietários

AFIRMATIVAS	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS EM PERCENTUAIS							
	DT	D	DP	TD	CP	C	CT	TC
1. A contribuição do treinamento minimiza a intenção do colaborador de sair da empresa.	9,7	16,1	9,7	35,5	29,0	25,8	9,7	64,5
2. As contribuições do treinamento para equipe reduzem a intenção de rotatividade dos colaboradores.	6,5	25,8	6,5	38,7	16,1	38,7	6,5	61,3
3. As contribuições do treinamento para empresa reduzem sua intenção em não substituir/demitir o colaborador.		6,5		6,5	32,3	48,4	12,9	93,5
4. A falta de treinamento incentiva o colaborador a buscar novas alternativas de trabalho.	9,7	12,9	6,5	29,0	32,3	22,6	16,1	71,0
5. A contribuição do treinamento reduz o absenteísmo (faltas e atrasos)	6,5	16,1	6,5	29,0	19,4	35,5	16,1	71,0

Legenda: DT: discordo totalmente; D: discordo; DP: discordo um pouco; TD: total de discordância; CP: concordo um pouco; C: concordo; CT: concordo totalmente; TC: total de concordância

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Quando questionados se a contribuição do treinamento minimiza a intenção do colaborador de sair da empresa, os sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis apresentaram uma concordância de 64,5% podendo reafirmar que há um impacto na relação das contribuições no treinamento com a rotatividade de pessoal. Seguindo esta análise, eles também concordaram com os colaboradores que as contribuições do treinamento para equipe reduzem a intenção de rotatividade dos colaboradores, com 61,3% de concordância.

Algo que chama a atenção nos resultados apresentados pelos sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis relaciona-se às contribuições do treinamento para empresa, o que reduz sua intenção em não substituir/demitir o colaborador. Ou seja 93,5% apresentaram algum nível de concordância para esta afirmativa, o que leva a compreender que eles interpretam o treinamento como um dos fatores que geram impacto na rotatividade de pessoal com uma ênfase ainda maior que os colaboradores.

Outro fator nessa comparação é que 71% dos sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis acreditam que a falta de treinamento incentiva o colaborador a buscar novas alternativas de trabalho, índice este também com uma maior representatividade em comparação aos colaboradores. Além disso, pode-se entender também que a contribuição do treinamento reduz o absenteísmo.

Neste mesmo contexto, por meio da Tabela 24, foi possível observar que há uma diferença mais expressiva entre as opiniões dos colaboradores, sócios-proprietários e/ou gerentes responsáveis em relação às afirmativas 2, 3, 4 e 5.

Tabela 24 - Comparação das respostas da ERTR proprietários e colaboradores

Afirmativas	Proprietários		Colaboradores	
	TD	TC	TD	TC
Afirmativa 1	35,5	64,5	30,3	69,7
Afirmativa 2	38,7	61,3	25,8	74,2
Afirmativa 3	6,5	93,5	19,7	80,3
Afirmativa 4	29,0	71,0	50,0	50,0
Afirmativa 5	29,0	71,0	46,9	53,1

Legenda: TD: total de discordância e TC: total de concordância

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Ressalta-se que há uma média de aproximadamente 30% (afirmativa 5 desconsiderada) retratada nas Tabela 22 e 23, em que os entrevistados apontaram um grau de discordância em relação às contribuições do treinamento com a rotatividade de pessoal.

#### 5.4.3 Resultados na Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

A escala EIR busca compreender a intenção de rotatividade dos colaboradores e sua estrutura está organizada com a aplicação de três afirmativas: Penso em sair da empresa onde trabalho; Planejo sair da empresa onde trabalho; e Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho. Segundo Siqueira *et al.* (2014, p. 214) “a EIR é uma medida que pretende avaliar o grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída da empresa em que trabalha”.

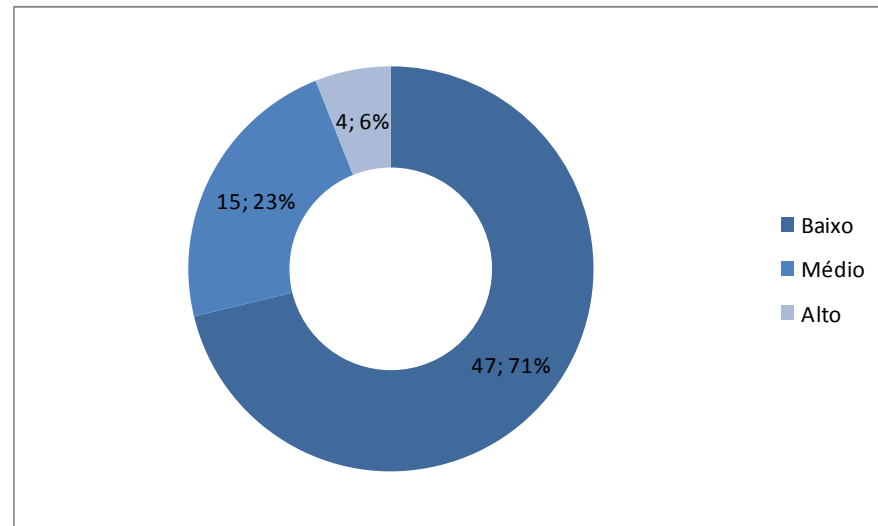
Todas as orientações de aplicação determinadas por Siqueira *et al.* (2014) para aplicação da escala foram seguidas na pesquisa, visto que os colaboradores das MPEs responderam de forma individual e com liberdade para expressar seus sentimentos em relação a sua intenção de rotatividade, utilizando o tempo necessário para refletir sobre o assunto. Em nenhum momento os colaboradores das empresas foram coagidos e todas as instruções para interpretação da escala foram explicadas. Quando necessário, o pesquisador se fez presente para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Dessa forma os resultados apresentados no Gráfico 13 seguem as instruções apresentadas por Siqueira *et al.* (2014), onde para cada participante da pesquisa foi



identificado um escore médio, somando os valores aplicados para cada afirmativa e dividindo o valor por três.

Gráfico 13 - Escores obtidos dos colaboradores em relação EIR



Valores apresentados no gráfico no formato frequência; e percentual  
 Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Vale destacar que os resultados apresentados por Siqueira *et al.* (2014) estão divididos da seguinte forma: alto para um escore entre 4 e 5; médio para um escore entre 3 e 3,9, e baixo para escore entre 1 e 2,9. O Gráfico 13 apresenta as frequências em percentuais coletados na amostra, onde 47 participantes apresentaram um escore baixo (entre 1 e 2,9) (71%), já os resultados com um escore médio representam 15 participantes (23%), no entanto considerados em um escore alto ficaram apenas 4 participantes (6%). O resultado geral da amostra apresentou um escore baixo com um índice de 2,04.

Tabela 25 - Frequência em percentuais de respostas para EIR

AFIRMATIVAS	FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS EM PERCENTUAIS %				
	N	R	AV	F	S
1. Penso em sair da empresa onde trabalho	40,9	25,8	25,8	4,5	3,0
2. Planejo sair da empresa onde trabalho	36,4	30,3	22,7	3,0	7,6
3. Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho	51,5	19,7	18,2	6,1	4,5

Legenda: N: nunca; R: raramente; AV: às vezes; F: frequentemente; S: sempre  
 Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

A Tabela 25 complementa as análises da EIR, são apresentadas as frequências em percentuais para cada afirmativa, oferecendo uma análise mais detalhada e aprofundada dos resultados de cada frase da escala.

### **5.5 Cruzamentos de informações e análise dos relacionamentos**

Esta pesquisa tem o objetivo de avaliar dados acerca do assunto em questão, com observações em uma amostra constituída por 31 MPEs, nas quais 97 indivíduos apresentaram suas percepções, convicções, interpretações e fatos gerados em seu ambiente de trabalho, além, de informações de características profissionais. Fato a ser levado em consideração é que a aplicação do processo de treinamento influencia fortemente o ambiente dessas MPEs, e entre as investigações foi possível interpretar alguns questionamentos em relação à aplicação do processo de treinamento no ambiente das empresas.

Com a distribuição dos dados da pesquisa foi possível identificar informações relevantes para a análise da relação do objeto de estudo da pesquisa. Entre os resultados encontrados apresenta-se uma análise para a interpretação da relação entre a aplicação do treinamento e a intenção de rotatividade de pessoal na percepção dos proprietários e colaboradores das MPEs pesquisadas.

Esta verificação final só foi possível com a divisão das informações em seções que possibilitaram a explanação dos dados apontados no início desse capítulo, com a avaliação dos perfis profissionais dos indivíduos da amostra, as características apresentadas pelas MPEs, uma detalhada interpretação das práticas de treinamento aplicadas e os resultados gerais das escalas ECST, ERTR e EIR.

Com a análise do perfil profissional dos indivíduos participantes, o grupo demonstra participação em treinamento na empresa atual e experiência com treinamento em outras empresas. Na formação acadêmica dos participantes foi identificado um público em sua maioria com acesso ao ensino superior, indicando uma proximidade dos indivíduos da amostra com o processo de aprendizagem. Esses fatores expostos são relevantes para os resultados da percepção dos indivíduos no relacionamento da aplicação de treinamento com a rotatividade de pessoal de acordo com as relações aferidas nas escalas aplicadas.

Em relação às características das MPEs participantes, percebe-se que a aplicação de treinamento está presente em suas ações de trabalho, fato a se considerar é a diversidade da amostra. Isto se torna significativo para o estudo, em razão de que esta diversidade pode gerar

uma confiabilidade para compreender o ambiente organizacional do segmento das MPEs e não de um setor específico desse grupo.

Nas seções anteriores desse capítulo, foi possível entender a forma de aplicação de treinamento por parte das empresas. Um detalhamento minucioso tornou-se necessário para compreender o formato de aplicação do treinamento no ambiente dessas empresas. Destaca-se o fato de todas as empresas da amostra confirmarem alguma forma de aplicação de treinamento, principalmente do treinamento no trabalho.

A interpretação e análise das práticas de treinamento aplicados geraram dados surpreendentes, em virtude desse segmento sustentar uma “fama” de empresas que não aplicam constantemente ações relacionadas a treinamento. Não se pode deixar de destacar que durante o processo de aplicação dos questionários constatou-se a falta de formalidade nos processos aplicados, por parte de algumas empresas, porém, os resultados demonstram uma ampla aplicação de atividades relacionadas a treinamento em seu ambiente.

Entre os resultados encontrados, foi possível identificar a aplicação dos 04 tipos de treinamento investigados na pesquisa e também sua frequência. Outro fator que chama a atenção é a aplicação das ações relacionadas ao processo de treinamento, apenas 04 empresas afirmaram que não realizam.

Com essas informações pode-se compreender que as MPEs da amostra têm se preocupado com esses processos, assim, os resultados demonstram uma proximidade das empresas com os processos de treinamento. Contudo, vinte e uma confirmaram não ter um orçamento estipulado para aplicação do treinamento e sim uma prática de realizar os investimentos de acordo com apresentação de necessidades ou oportunidades. Outra informação levantada relaciona-se às instalações para treinamento, pagamento de treinamento externo e formação de instrutores, apenas 07 afirmaram não desenvolver nenhuma dessas atividades citadas e as outras confirmaram aplicar apenas parte desses processos.

Percebe-se com a pesquisa que essas empresas utilizam diversas técnicas e metodologias de treinamento, além de confirmarem em sua maioria que os colaboradores demonstram interesses pelos programas aplicados. Algo que ficou notório com o estudo é que essas empresas retratam baixo índice de absenteísmo.

Assim, com esta análise dos processos de treinamento, verificou-se que as empresas exibem certa intimidade com a aplicação de treinamento e seus processos. As informações

coletadas são de empresas que estão constantemente em contato com treinamento. Esta constatação é algo considerável para o estudo, em razão de que para apresentar se há relação entre treinamento e rotatividade de pessoal é importante esse nível de contato com o processo de treinamento.

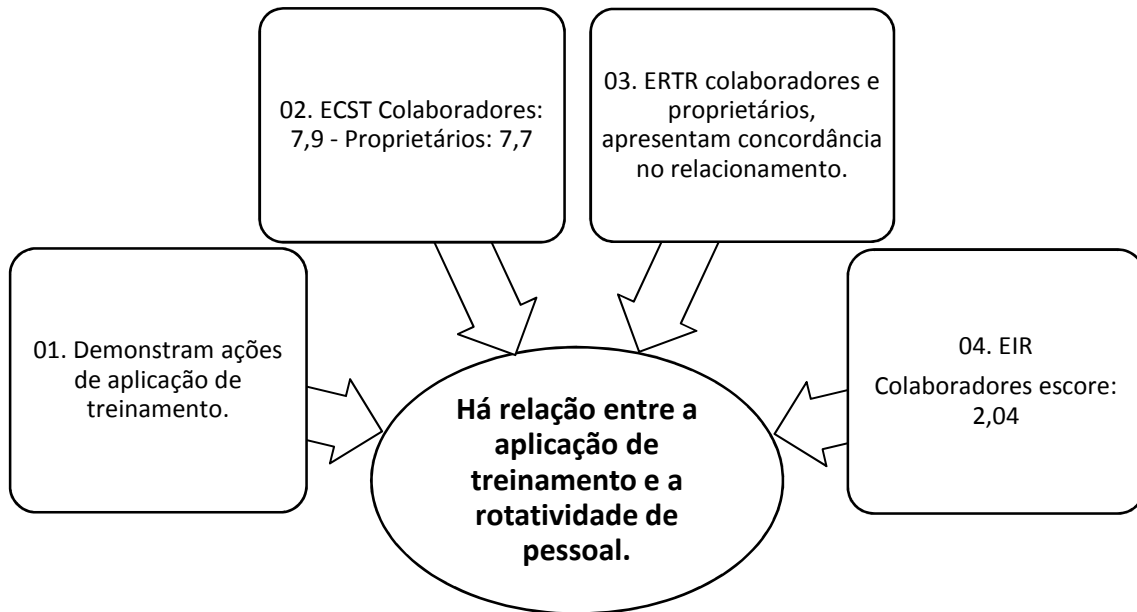
Quanto às escalas aplicadas no decorrer do trabalho, estas tiveram resultados significativos para o estudo. Em uma primeira análise pode ser observado nos resultados da escala ECST uma relação positiva por parte dos colaboradores e proprietários, com os sistemas de treinamento aplicados nas empresas da amostra, com um índice considerado alto de satisfação, com valor de 7,9 para colaboradores e 7,7 para proprietários, além de índices acima de 7,0 para a escala avaliada por seção.

Na escala ERTR constatou-se um nível de concordância entre os participantes, porém, não se pode deixar de destacar resultados com índices diferentes entre as opiniões dos proprietários e colaboradores nas afirmativas 03 e 04 conforme a tabela 24, onde os colaboradores, quando questionados em relação as contribuições do treinamento para empresa e a redução da intenção do superior em não substituir/demitir o colaborador, o índice de concordância dos proprietários foi superior aos colaboradores. Quando questionados se a falta de treinamento incentiva o colaborador a buscar novas alternativas de trabalho, os colaboradores apresentaram resultados exatamente iguais em relação à concordância e discordância, porém, avaliando as respostas dos proprietários, os índices foram maiores para concordância.

Para as demais afirmativas (01 e 02) foi possível interpretar resultados próximos entre os participantes da amostra, todos com índice de concordância superior. Esses resultados da escala ERTR apresentam uma confirmação dos participantes da amostra em relação a aplicação do treinamento e sua influência na rotatividade de pessoal, confirmando que a aplicação de treinamento pode reduzir a rotatividade no ambiente das MPEs.

Em uma última análise realizada na escala de EIR foi possível identificar um escore baixo de intenção de rotatividade por parte dos colaboradores, levando a interpretar que os colaboradores da amostra apresentam baixa intenção em sair da empresa atual em que trabalham. Considerando que essas empresas ofertam programas de treinamentos, pode-se constatar que este fator influencia em suas decisões em permanecer nas empresas atuais. A Figura 10 demonstra os resultados encontrados na pesquisa.

Figura 10 - Estrutura de análise do relacionamento entre treinamento e rotatividade



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa (2017)

Com as comparações realizadas, fica evidente que o processo de treinamento pode influenciar na rotatividade de pessoal, das MPEs pesquisadas. Já as escalas demonstram que os participantes consideram que esta prática minimiza os resultados de rotatividade, principalmente com informações coletadas na escala ERTR. Os cruzamentos dessas informações levaram a compreensão de que empresas que promovem ações de treinamento apresentam índices satisfatórios na percepção de seus proprietários e colaboradores quanto aos benefícios para redução da rotatividade de pessoal.

## **6 CONCLUSÕES**

Este trabalho apresentou um estudo sobre treinamento, rotatividade de pessoal e mudanças no ambiente organizacional, no segmento das MPEs. Tais temas vêm sendo debatidos em pesquisas nas últimas décadas devido a sua relevância. Uma análise mais detalhada do segmento em questão foi direcionada para descobertas frente ao seu comportamento, principalmente em relação à aplicação das práticas de treinamento utilizadas e a percepção dos indivíduos que atuam nessas empresas.

### **6.1 Conclusões específicas**

O objetivo geral deste estudo é compreender, na percepção dos proprietários e colaboradores das MPEs, se há relação entre a implementação de treinamento nas MPEs e a rotatividade de pessoal. Com a aplicação da pesquisa pode-se identificar que esses indivíduos concordam em relação à implementação do treinamento como fator de impacto na redução da rotatividade.

As empresas pesquisadas apresentaram proximidade com o processo de treinamento, seus colaboradores e proprietários em respostas as escalas aplicadas demonstraram que em sua percepção o treinamento influencia a redução da rotatividade de pessoal, visto que eles confirmam a presença de treinamento nas empresas em que trabalham, estão satisfeitos com o sistema de treinamento aplicado conforme a escala ECST, apresentam resultados de concordância na escala ERTR e os colaboradores demonstram baixo índice de intenção de sair da empresa.

Nas MPEs e, na verificação dessas características, constatou-se a utilização de alguns tipos de treinamentos (de integração, no trabalho, formal interno ou formal externo), tendo uma frequência de aplicação variável entre eles. Além disso, verificou-se com esse estudo que as práticas dos processos de treinamentos são aplicadas parcialmente. Foi identificado que, para aproximadamente 75% dos proprietários das empresas participantes, os colaboradores demonstram interesse na participação do treinamento.

Para a aplicação dos métodos e técnicas utilizados nos treinamentos, percebeu-se que há certa preferência para discussão em grupo, palestras e orientação da chefia. Esses resultados comprovam as escolhas referente aos tipos de treinamento mais predominantes no ambiente das MPEs da amostra, que foram treinamento no trabalho seguido do

treinamento externo. Quanto ao investimento em treinamento no ambiente das MPEs, a pesquisa apresentou resultados em que 67,7% das empresas afirmaram que não dispõem de orçamento para investimento e apenas o realiza por meio de uma necessidade ou oportunidade percebida.

Todavia, não se pode deixar de destacar que as estruturas de treinamento aplicadas apresentam certa informalidade nos processos, onde as ações de treinamento são realizadas de forma parcial, podem inferir a falta de formalização das atividades de treinamento, na maioria dos casos. Este dado em relação à informalidade no treinamento identificado no estudo é cada vez mais comum no ambiente organizacional, por mostrar uma realidade mais adaptável em algumas situações.

Quanto às crenças manifestadas pelos indivíduos participantes, foram gerados resultados positivos frente ao sistema de treinamento aplicado no ambiente das MPEs pesquisadas, já que valores acima de 7,1 na ECST acreditam no sistema aplicado. Há também um nível significativo de concordância entre os entrevistados em relação à aplicação do processo de treinamento e sua influência na rotatividade de pessoal, apresentado na escala ERTR. Os escores médios identificados nas respostas dos colaboradores na EIR indicam baixo nível de intenção de rotatividade.

Os resultados da ECST dos colaboradores demonstraram uma média de 7,9 e dos proprietários de 7,7, podendo compreender que os indivíduos têm uma crença positiva no sistema de treinamento aplicado no ambiente das MPEs pesquisadas, outro fato na análise relaciona-se aos resultados da ERTR (tabelas 22,23 e 24) em que o grau de concordância dos indivíduos atinge uma média acima de 68% de grau de concordância quanto à importância do treinamento na redução da rotatividade. Assim, ao aferir os dados com base na Escala de Crenças Sobre Treinamento (ECST), Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) e a Escala de Relacionamento de Treinamento e Rotatividade (ERTR), os resultados levam a conclusões que permitem responder ao problema, objeto da pesquisa.

Considerando que as empresas pesquisadas aplicam práticas de treinamento e os resultados das escalas apontam para uma relação entre os fatores pesquisados, pode-se concluir que no ambiente das MPEs pesquisadas, há relação entre a aplicação do treinamento e a intenção de rotatividade de pessoal.

Em uma visão geral do estudo quanto aos resultados encontrados, comparando-se os instrumentos aplicados e o caminho percorrido na busca de resultados frente ao objeto de

estudo, entende-se que o “*quebra-cabeça*” para encontrar as principais causas da rotatividade de pessoal nas organizações não está solucionado com os resultados identificados nessa pesquisa, porém, uma contribuição relevante foi indicada com o estudo. Há variáveis a serem pesquisadas no ambiente das MPEs, que justificariam futuros trabalhos.

As contribuições desse estudo relacionam-se ao fato da amostra ser formada por empresas de segmentos diferentes e apresentar características diversas. Este fator contribuiu para uma visão em relação aos resultados. Quanto ao público pesquisado, este também é formado por pessoas com características diversas.

As limitações apresentadas nesse trabalho estão relacionadas ao tamanho da amostra, com trinta e uma empresas, também ao número de indivíduos participantes, noventa e sete, e o fato da pesquisa ter sido aplicada em apenas um município. Entretanto, a compreensão desse relacionamento ainda necessita de um maior número de pesquisas e debates para acrescentar informações e resultados com outras amostras e instrumentos metodológicos ao tema em questão.

Por fim, a pesquisa contribui para compreender o ambiente organizacional e as percepções dos indivíduos que atuam nessas empresas, frente ao relacionamento da aplicação de treinamento com a rotatividade de pessoal e entende que o treinamento é importante para uma estruturação profissional das MPEs.

## **6.2 Sugestões para futuros trabalhos**

Para futuros trabalhos, visando complementar os resultados alcançados, sugere-se a aplicação da pesquisa em empresas da região que não foram analisadas, empresas industriais, além, de trabalhos em outras regiões com empresas relacionadas à amostra da presente dissertação.

Além do fator de influência de caráter interno (processo de treinamento), tem-se outras variáveis, externas não controláveis pela administração das MPEs, que merecem estudos posteriores em termos de efeitos na relação treinamento/rotatividade, tais como: mercado de trabalho; inovação e tecnologia e afins. Essa variável externa, e não controlável pela gestão das microempresas, flutua em função da conjuntura econômica (desemprego e demanda por novas qualificações profissionais), que afeta diretamente a rotatividade e necessidades de treinamento. Outras recomendações para pesquisas posteriores seriam:



indicadores estratégicos de treinamento; treinamento diferenciado por tipo de empresa; treinamento a distância; aderência aos preceitos legais; alianças e estratégias setoriais.

Esses indicadores estratégicos de treinamento referem-se a métricas para planejamento e controle da atividade de treinamento, as quais podem ser úteis, conforme preconizado por Tachizawa (2018), tanto indicadores de monitoramento interno (por exemplo, relação entre horas de treinamento do pessoal estratégico sobre horas do pessoal operacional) como indicadores de gestão em relação ao mercado (*benchmarking* que poderia comparar referencial de excelência, educação continuada para executivos, relacionamento de valores de treinamento com o faturamento do exercício).

Treinamento diferenciado por tipo de empresa pode ser desenvolvido como trabalho futuro. Atividades inerentes a treinamento tem grau de exigência diferenciados. Uma organização prestadora de serviços altamente especializados, por exemplo (agências de publicidade, consultoria empresarial, atelier de *software*) tem programas de treinamento essencialmente focado no pessoal estratégico da alta administração. Por outro lado, uma empresa industrial de uso intensivo de mão de obra, tem seu treinamento de pessoal concentrado no chão de fábrica, onde operacionalmente, exige-se tal capacitação (indústria da construção civil, metalurgia, entre outras).

Treinamento à distância, outra sugestão, é uma realidade que as tecnologias da informação possibilitam. Portanto, constituem recursos tecnológicos a serem considerados no treinamento do pessoal operacional e de alto nível das organizações. Como recurso das tecnologias da informação, possíveis de uso em treinamento (TACHIZAWA; POZO, 2017), tem-se os software e hardware de realidade virtual que permitiria personalizar a capacitação do pessoal. Nesse cenário, se insere o uso de software colaborativos e portais na internet para disseminação das atividades de treinamento entre e com profissionais das MPEs participantes do *pool* de organizações.

Alianças e estratégias setoriais, também poderiam ser objetos de futuros trabalhos, eis que empresas de um mesmo setor econômico poderiam se associar na forma de *pool* e criar centrais de treinamento. Por exemplo, a cidade de Osvaldo Cruz poderia implementar uma central de treinamento para as microempresas sediadas na região. Esse *pool* de empresas poderia ser agrupado por segmentos econômicos de atuação. Com o apoio do Governo Municipal, poderia expandir sua atuação de forma regional abrangendo a Nova Alta Paulista em um consórcio de prefeituras. Analogamente, em parceria com a entidade empresarial

classista (Associação Comercial e Empresarial) criar-se-ia um centro de pesquisas e desenvolvimento, sob a égide da lei de inovação e tecnologia (BRASIL, 2017a). No contexto dessas parcerias, poder-se-ia inserir instituições de ensino local, como por exemplo, a faculdade de administração local, que ministraria cursos ao pessoal das microempresas filiadas à Associação Comercial e Empresarial da região

## BIBLIOGRAFIA

ABBAD, D. S.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; RAQUEL VILAS-BOAS, G. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: Ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed 2009.

ABBAD, G. D. S.; MOURÃO, L.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação Ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: ArtMed, 2012.

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 71-93, 2015.

ARAUJO, M. C. D. S. Q. D.; ABBAD, G. D. S.; FREITAS, T. R. D. Avaliação qualitativa de treinamento. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, p. 171-179, 2017.

ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practice**. Londres: Kogan Page Publishers, 2006.

BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. (Dissertação). Universidade de São Paulo, São Paulo.

BORGES-ANDRADE, J. E.; DE OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, v. 31, p. 112-125, 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.243. Lei da inovação e tecnologia dispõe sobre estímulos à capacitação tecnológica** 2017a.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 13.467/2017 que acresceu à CLT os artigos 452-A e as seguintes e alterou o art. 443 da legislação para criar o contrato intermitente**. Brasília 2017b.

BROWN, B. L. Training Practices for Small Businesses. **Practice Application Brief**, p. 4, 1999.

CAGED. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**, 2017. Disponível em: < [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_perfil\\_municipio/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php) >. Acesso em: 05/11/2017.

CAMILLIS, P. K. D.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, p. 4-42, 2010.

CARDOSO, M. F.; DE FREITAS CARDOSO, J.; DOS SANTOS, S. R. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 107, 2013.

CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, p. 95-116, 2006.

CARVALHO, S. D.; MOURÃO, L. Análise de necessidade de treinamento em call centers. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, p. 740-772, 2014.

CERVO, A. L.; SILVA, R. D.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 18, p. 221-234, 2008.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 224-253, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAWE, S.; NGUYEN, N. **Education and Training that Meets the Needs of Small Business: A Systematic Review of Research**. Adelaide, Australia: NCVET, 2007.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 15-42, 2011.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Pearson, 2014.

FELLIPE, M. I., 2006, . Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, G. G. e BOOG, M. T. (Ed.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FERREIRA, L. C. D. M.; ALMEIDA, C. B. D. A. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 28, 2015.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FREIRE, D. A. **Treinamento e Desenvolvimento em recursos humanos: encenado e efetivando resultados**. Curitiba: InterSaberes. , 2014.

FREITAS, A. D. G. D.; FABRÍCIO MARTINS LACERDA, E. A. D. S.; ALVARENGA, M. A. Intenção de Rotatividade: Um Enfoque a Partir das Políticas de Recursos Humanos e da Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações. **Anais XXXIX ANPAD**, 2015.

FREITAS, I. A. D.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 44-56, 2004.

GAITHER, K. A. **Comparing perceived effectiveness of e-learning and traditional training in the business environment**. Northcentral University, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

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

GONZAGA, G.; CAYRES PINTO, R. **Rotatividade do trabalho e incentivos da legislação trabalhista**. Texto para discussão. 2014

GONZALEZ, M. J. T&D e as interfaces com a gestão de pessoas. In: BOOG, G. e BOOG, M. (Ed.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GRACEFFI, V. Planejamento e execução de T&D. In: BOOG, G. G. e BOOG, M. T. (Ed.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HEY, A. P. Elites, no plural. **Tempo Social**, v. 29, n. 3, p. 8, 2017-12-12 2017.

IBGE. **Dados da população do município de Osvaldo Cruz-SP**, 2018. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/osvaldo-cruz/panorama> >. Acesso em: 08/03/2018.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Brasil em desenvolvimento 2014: estado, planejamento e políticas públicas**. IPEA, 2014.

ISO, N. **10015 Gestão da qualidade: diretrizes para treinamento**. Rio de Janeiro 2001.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora Ibpex, 2008.

KUABARA, P. S. S. **Estruturas e processo de recursos humanos**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LACERDA, É. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 77-96, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEE, R. P. A prática Internacional de educação e treinamento. In: BOOG, G. G. e BOOG, M. T. (Ed.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOPES, J. M.; MOURÃO, L. Crenças acerca do sistema de treinamento: a predição de variáveis pessoais e funcionais. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 27, p. 197-206, 2010.

MALVEZZI, S. A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 3, p. 6-17, 2013.

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

MCCONNELL, J. H. **Auditing your human resources department: a step-by-step guide**. Nova York: AMACOM, 2001.

MOURÃO, L. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 136-153, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 54-90, 2008.

PADOVEZE, C. L.; MARTINS, M. A. M. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas** Curitiba: InterSaberes, 2014.

PALMEIRA, C. G. Avaliação de resultados retorno do investimento. In: BOOG, G. G. e BOOG, M. T. (Ed.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PEQUENO, Á. **Administração de recursos humanos**: São Paulo: Pearson education do Brasil 2012.

PREFEITURA DE OSVALDO CRUZ. **Economia**. Disponível em: <http://www.osvaldocruz.sp.gov.br/conheca-a-cidade/economia/>. Acesso em: nov. 2017.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. PRENTICE HALL BRASIL, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, S. M. T.; COSTA E SILVA, S. F. D.; KOPS, L. M. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SÁ, P. H. S. D.; DEMO, G. Bem-estar no trabalho na FIAT: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 4, n. 3, p. 24, 2014.

SACCOL, A. Z.; REINHARD, N.; SCHLEMMER, E.; BARBOSA, J. L. V. M-learning (mobile learning) in practice: a training experience with it professionals. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, p. 20, 2010.

SEBRAE. **Estatísticas sobre nº de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) Município de Osvaldo Cruz**, 2012. Disponível em: <  
[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Munic%C3%ADpios/Osvaldo\\_Cruz.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Munic%C3%ADpios/Osvaldo_Cruz.pdf)>.

\_\_\_\_\_. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília 2014.

\_\_\_\_\_. **Panorama dos Pequenos Negócios 2017**.

SENGE, P. M. **Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Artmed, 2005.

SILVA, M. E. D. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, p. 91-110, 2006.

SILVA, N. D. S. O. D.; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 15, n. 1, 2015.

SILVA, R. D. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo sobre a Rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

SIQUEIRA, M. M.; JUNIOR, S. G.; OLIVEIRA, A. D. F.; FILHO, A. P. Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. In: SIQUEIRA, M. M. (Ed.). **Intenção de Rotatividade**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SMPE. **Tratamento Diferenciado às Micro e Pequenas Empresas: Legislação para Estados e Municípios**. Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República 2014.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade. **Curitiba: IteSaber**, 2014.



STECCA, J. P.; DE ALBUQUERQUE, L. G.; VON ENDE, M. As influências da gestão de pessoas no comprometimento. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, v. 9, 2016.

TACHIZAWA, T. **Legislação das micro empresas**. Campo Limpo Paulista: Editora Faccamp, 2017.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 9ª. São Paulo: Atlas, 2018.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C.; FORTUNA, A. A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. FGV, São Paulo, 2006.

TACHIZAWA, T.; POZO, H. **Enseñanza virtual: com soporte de tecnologías de la información**. Madri: Editorial Acadêmica Española, 2017.

VIZIOLI, M. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Academia Pearson, 2010.

WEBSTER, B.; WALKER, E.; BROWN, A. Australian small business participation in training activities. **Education+ Training**, v. 47, n. 8/9, p. 552-561, 2005.

WOOD JÚNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas? **GV-executivo**, v. 11, n. 2, p. 20-24, 2012.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARDIN PATIAS, T.; WITTMANN, M. L.; BIGOLIN LISZBINSKI, B.; SOARES BALESTRERI, A.; FURLAN DA COSTA, C. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados **Revista de administração, contabilidade e economia**, v. 14, n. 1, p. 28, 2014-12-10 2015.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Impacto de treinamento no trabalho via internet. **RAE eletrônica**, v. 4, p. 0-0, 2005.

\_\_\_\_\_. Construção e validação de uma escala de transferência de treinamento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 30, p. 684-697, 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PROPRIETÁRIOS

**Prezado (a)**

Esta pesquisa faz parte de um estudo acadêmico, o propósito é entender o relacionamento da aplicação de programas de treinamentos (treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade) com a rotatividade de pessoal (rotatividade é a permanente saída e entrada de colaboradores da empresa de forma voluntária ou involuntária) nas MPEs (Micro e Pequenas Empresas). Seu nome e o nome da empresa serão preservados e ficarão anônimos em todo o processo. Leia atentamente as informações! Por favor, não deixe questões sem respostas.

Concordo

Não concordo

Tempo médio de reposta - 15 minutos

Parte1/4				
Atividade desempenha na empresa		sócio/prorietário		gerente/responsável
Tempo em que trabalha na empresa		menos de 01 ano	03 a 05 anos	Mais de 10 anos
		01 a 02 anos	06 a 10 anos	
Gênero		masculino	feminino	
Idade		menor de 18 anos	21 a 30 anos	41 a 50anos
		18 a 20 anos	31 a 40 anos	Acima de 50 anos
Formação		ensino fundamental incompleto		ensino fundamental completo
		ensino médio incompleto		ensino médio completo
		ensino técnico incompleto		ensino técnico completo
		ensino superior incompleto		ensino superior completo

		pós-graduação incompleto		pós-graduação completo
		outro:		
Estado Civil				
		casado		separado
		solteiro		viúvo
				divorciado
				outro:
Número atual de colaboradores que trabalham na empresa				
		01		06 a 09
		02 a 05		10 a 19
				20 a 49
				50 a 99
Tempo de atuação da empresa no mercado				
		menos de 01 ano		03 a 05 anos
		01 a 02 anos		06 a 10 anos
				Mais de 10 anos
Segmento de atuação da empresa				
		comércio		indústria
		serviço		outro:
Classificação fiscal da empresa				
		microempresa (ME)		empresa de pequeno porte (EPP)
		outro:		
Tipo de empresa				
		empresa tradicional		franquia
		empresa familiar		outro:
Ramo de atividade da empresa. (ex. farmácia, loja de roupas, lavanderia...)				

## Parte2/4

**1. Com qual frequência são realizados programas de treinamentos na empresa?**

<input type="checkbox"/>	semanal	<input type="checkbox"/>	mensal	<input type="checkbox"/>	trimestral	<input type="checkbox"/>	semestral	<input type="checkbox"/>	anual	<input type="checkbox"/>	não se aplica
--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------------

**2. Qual o tipo de treinamento a empresa aplica para os colaboradores? (assinale todas as alternativas que se aplicam).**

<input type="checkbox"/>	Treinamento de integração de novos empregados -	<input type="checkbox"/>	semanal	<input type="checkbox"/>	mensal	<input type="checkbox"/>	trimestral	<input type="checkbox"/>	semestral	<input type="checkbox"/>	anual
--------------------------	---	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------

	Treinamento no trabalho (aquele que ocorre no dia-a-dia, no ambiente da empresa, orientação da chefia, rotação de funções...) - ( ) semanal ( ) mensal ( ) trimestral ( ) semestral ( ) anual										
	Treinamento formal interno (programado e executado pela empresa e realizado fora do ambiente da empresa: palestras, cursos...) - ( ) semanal ( ) mensal ( ) trimestral ( ) semestral ( ) anual										
	Treinamento formal externo (aberto ao público, programado e organizado por outras empresas) - ( ) semanal ( ) mensal ( ) trimestral ( ) semestral ( ) anual										
	Outros										
	não se aplica										
<b>3. Quais atividades a empresa realiza no processo de treinamento? (assinale todas as alternativas que se aplicam).</b>											
	levantamento das necessidades de treinamento										
	planejamento e organização do treinamento										
	avaliação dos resultados dos treinamentos										
	não se aplica										
<b>4. A empresa dispõe de orçamento para investimento em treinamento?</b>											
	semanal		mensal		trimestral		semestral		anual		não se aplica
<b>5. Quais dos fatores abaixo são compatíveis com a realidade da empresa? (assinale todas as alternativas que se aplicam).</b>											
	possui as instalações físicas necessárias para o treinamento										
	treinamento externo é pago pela empresa										
	existe programa de formação de instrutores (interno)										
	não se aplica										
<b>6. Quais práticas de Recursos Humanos são utilizadas na empresa. (assinale todas as alternativas que se aplicam).</b>											
	descrição de cargos formalizada										
	entrevista de desligamento										
	recrutamento e seleção ocorre conforme a descrição de cargo										
	não se aplica										
<b>7. Quais são os métodos e técnicas de treinamentos aplicados na empresa?</b>											

	dinâmica de grupo		cursos presenciais		ensino a distância EAD - online
	discussão em grupo		debates		outros:
	estudo de caso		palestra		não se aplica
	jogos de empresa		rotação de cargo		
	seminário		orientação da chefia		
	vídeos e filmes		simulação		
<b>8. Assinale o item que se aplica aos colaboradores (assinale todas as alternativas que se aplicam).</b>					
	demonstram interesse em participar dos programas de treinamento.				
	estão conscientes dos programas de treinamento disponíveis				
<b>9. Qual a frequência de absenteísmo (faltas e atrasos) na empresa.</b>					
	Extrema Frequência		Moderada Frequência		Pouca Frequência
					Nenhuma Frequência

Parte 3/4						ESCALA DE RELAÇÃO DE ROTATIVIDADE E TREINAMENTO					
01		02		03		04		05		06	
Discordo totalmente		Discordo		Discordo um pouco		Concordo um pouco		Concordo		Concordo totalmente	

A seguir o respondente se posiciona de acordo com uma medida de concordância atribuída à afirmativa.

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupadas, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

Você encontrará, a seguir, uma lista de afirmativas das relações entre rotatividade e treinamento. Pense em suas experiências **NESTA EMPRESA**.

1	2	3	4	5	6	
						01. A contribuição do treinamento minimiza a intenção do colaborador de sair da empresa.
						02. As contribuições do treinamento para equipe reduz a intenção de rotatividade dos colaboradores.

						03. As contribuições do treinamento para empresa reduz sua intenção em não substituir/demitir o colaborador.
						04. A falta de treinamento incentiva o colaborador a buscar novas alternativas de trabalho.
						05. A contribuição do treinamento reduz o absenteísmo (faltas e atrasos).

Parte 4/4

**ESCALA DE CRENÇAS SOBRE O SISTEMA TREINAMENTO (ECST)**

O objetivo deste questionário é identificar as crenças das pessoas sobre o Sistema de Treinamento da empresa em que trabalham.

As questões foram formuladas a partir da literatura científica e dos principais componentes da função treinamento: Levantamento de necessidades, Planejamento, Execução e Avaliação.

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupadas, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

**Crenças sobre o treinamento**

**Instruções:** Você encontrará, a seguir, uma lista de crenças sobre o Sistema Treinamento. **Todas as frases se referem aos treinamentos oferecidos pela sua empresa.** Pense em suas experiências com treinamentos, ao longo da sua vida profissional **NESTA EMPRESA**. Avalie o quanto você acredita nos conteúdos das frases descritas. Registre, no quadrado ao final de cada frase, o número da escala abaixo que corresponde à intensidade da sua crença.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Não acredito</b>											<b>Acredito totalmente</b>
Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será a sua Crença no conteúdo da frase											Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será a sua Crença no conteúdo da frase.
1. A participação em treinamentos gera mais vantagens do que desvantagens para as pessoas.											

2. Participar de treinamentos propicia o aperfeiçoamento do desempenho das pessoas.	
3. A participação em treinamentos é fundamental para o crescimento na carreira.	
4. Quanto mais diversificadas as oportunidades de treinamento (a distância, em sala de aula, no local de trabalho) melhor é atendida a necessidade de capacitação da empresa.	
5. Participam de treinamentos os funcionários que realmente precisam.	
6. A empresa é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos funcionários.	
7. Treinamentos podem melhorar os processos de trabalho da empresa.	
8. Os treinamentos contribuem para a autorrealização das pessoas.	
9. Os treinamentos estão alinhados à estratégia organizacional da empresa.	
10. Na indicação para treinamento, considera-se mais a necessidade de aprender do que os relacionamentos interpessoais.	
11. Os treinamentos contribuem para o melhor funcionamento das equipes de trabalho.	
12. A empresa vem tornando os treinamentos cada vez mais aplicáveis à realidade de trabalho das pessoas.	
13. A aplicação no trabalho dos conteúdos aprendidos em treinamentos torna os resultados melhores.	
14. O trabalho das pessoas se torna mais fácil de ser realizado depois da participação em treinamentos.	
15. Treinamentos contribuem para a concretização dos objetivos da empresa.	
16. Os gestores são capazes de identificar adequadamente as necessidades de treinamento de seus funcionários.	
17. As pessoas aprendem os conteúdos abordados nos treinamentos.	
18. As pessoas utilizam no trabalho o que aprenderam em treinamento.	
19. As pessoas do meu local de trabalho têm informações suficientes sobre os treinamentos da empresa.	
20. É fácil aplicar novas aprendizagens no meu local de trabalho.	

21. As pessoas se sentem à vontade quando estão participando de treinamentos.	
22. As trocas de experiências em treinamento facilitam o processo de aprendizagem.	
23. É fácil para as pessoas escolherem os treinamentos mais apropriados às suas necessidades.	
24. No meu local de trabalho, as pessoas participam de treinamentos mais pela necessidade de desenvolver novas habilidades do que por premiação.	
25. Os conteúdos abordados em treinamentos podem ser aplicados no trabalho.	
26. Os participantes levam realmente a sério as atividades de treinamento.	
27. Os valores essenciais da empresa são fortalecidos pelos treinamentos.	
28. Os instrutores demonstram competência em suas atuações.	
29. Os treinamentos auxiliam na criação de um clima organizacional mais favorável.	
30. Os treinamentos modificam a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades.	
31. Quando se trata de treinamentos, parece haver mais interesse da empresa em motivar as pessoas para novas aprendizagens do que economizar dinheiro.	
32. Os treinamentos contribuem para a criação de novos valores organizacionais.	
33. Os instrutores são capacitados adequadamente para a função que exercem.	



## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COLABORADORES

**Prezado (a)**

Esta pesquisa faz parte de um estudo acadêmico, onde o propósito é entender o relacionamento da aplicação de programas de treinamentos (treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade) com a rotatividade de pessoal (rotatividade é a permanente saída e entrada de colaboradores da empresa de forma voluntária ou involuntária) nas MPEs (Micro e Pequenas Empresas). Seu nome e o nome da empresa serão preservados e ficarão anônimos em todo o processo. Leia atentamente as informações! Por favor, não deixe questões sem respostas.

Concordo

Não concordo

Tempo médio de reposta - 15 minutos

Parte1/4						
Atividade que desempenha na empresa		gerencial		operacional		outro:
Tempo em que trabalha na empresa		menos de 01 ano		03 a 05 anos		Mais de 10 anos
		01 a 02 anos		06 a 10 anos		
Gênero		Masculino		Feminino		
Idade		menor de 18 anos		21 a 30 anos		41 a 50anos
		18 a 20 anos		31 a 40 anos		Acima de 50 anos

Formação		ensino fundamental incompleto		ensino fundamental completo					
		ensino médio incompleto		ensino médio completo					
		ensino técnico incompleto		ensino técnico completo					
		ensino superior incompleto		ensino superior completo					
		Pós-graduação incompleto		Pós-graduação completo					
		outro:							
Estado Civil		casado		separado		divorciado			
		solteiro		viúvo		outro:			
Faixa Salarial (valor do salário mínimo: R\$1.076,20)		Até 01 salário		03 a 05 salários		09 a 10 salários			
		01 a 02 salários		06 a 08 salários		Acima de 10 salários			
Experiência Profissional		1º emprego				03 a 05 empresas			
		02 empresas				acima de 06			
Esta empresa oferece programas de treinamento.									
	sempre		muitas vezes		às vezes		raramente		nunca
Você participa dos programas de treinamento nesta empresa.									
	sempre		muitas vezes		às vezes		raramente		nunca
Teve experiência com treinamento em outras empresas.									

	sempre		muitas vezes		às vezes		raramente		nunca
--	--------	--	--------------	--	----------	--	-----------	--	-------

Parte 2/4 ESCALA DE RELAÇÃO DE ROTATIVIDADE E TREINAMENTO					
01	02	03	04	05	06
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo um pouco</b>	<b>Concordo um pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

A seguir o respondente se posiciona de acordo com uma medida de concordância atribuída à afirmativa.

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupadas, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

Você encontrará, a seguir, uma lista de afirmativas das relações entre rotatividade e treinamento. Pense em suas experiências **NESTA EMPRESA**.

1	2	3	4	5	6	
						01. A contribuição do treinamento minimiza sua intenção de sair da empresa.
						02. As contribuições do treinamento para equipe reduzem a intenção de rotatividade dos colaboradores.
						03. As contribuições do treinamento para empresa reduzem a intenção do superior em não substituir/demitir o colaborador.
						04. A falta de treinamento incentiva você buscar novas alternativas de trabalho.
						05. A contribuição do treinamento reduz o absenteísmo (faltas e atrasos).

Parte 3/4 ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE				
01	02	03	04	05
<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas anotando um X, nos quadros que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupadas, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

1	2	3	4	5	
					01. Você pensa em sair da empresa onde trabalha.
					02. Você planeja sair da empresa onde trabalha.
					03. Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

Parte 4/4

### ESCALA DE CRENÇAS SOBRE O SISTEMA TREINAMENTO (ECST)

O objetivo deste questionário é identificar as crenças das pessoas sobre o Sistema de Treinamento da empresa em que trabalham.

As questões foram formuladas a partir da literatura científica e dos principais componentes da função treinamento: Levantamento de necessidades, Planejamento, Execução e Avaliação.

As informações coletadas serão tratadas de forma agrupadas, o que garantirá a confidencialidade de suas respostas.

#### Crenças sobre o treinamento

**Instruções:** Você encontrará, a seguir, uma lista de crenças sobre o Sistema Treinamento. **Todas as frases se referem aos treinamentos oferecidos pela sua empresa.** Pense em suas experiências com treinamentos, ao longo da sua vida profissional **NESTA EMPRESA**. Avalie o quanto você acredita nos conteúdos das frases descritas. Registre, no quadrado ao final de cada frase, o número da escala abaixo que corresponde à intensidade da sua crença.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Não acredito</b>											<b>Acredito totalmente</b>
Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor será a sua Crença no conteúdo da frase											Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior será a sua Crença no conteúdo da frase.

1. A participação em treinamentos gera mais vantagens do que desvantagens para as pessoas.	
2. Participar de treinamentos propicia o aperfeiçoamento do desempenho das pessoas.	
3. A participação em treinamentos é fundamental para o crescimento na carreira.	
4. Quanto mais diversificadas as oportunidades de treinamento (a distância, em sala de aula, no local de trabalho) melhor é atendida a necessidade de capacitação da empresa.	
5. Participam de treinamentos os funcionários que realmente precisam.	
6. A empresa é capaz de identificar as reais necessidades de qualificação dos funcionários.	
7. Treinamentos podem melhorar os processos de trabalho da empresa.	
8. Os treinamentos contribuem para a autorrealização das pessoas.	
9. Os treinamentos estão alinhados à estratégia organizacional da empresa.	
10. Na indicação para treinamento, considera-se mais a necessidade de aprender do que os relacionamentos interpessoais.	
11. Os treinamentos contribuem para o melhor funcionamento das equipes de trabalho.	
12. A empresa vem tornando os treinamentos cada vez mais aplicáveis à realidade de trabalho das pessoas.	
13. A aplicação no trabalho dos conteúdos aprendidos em treinamentos torna os resultados melhores.	
14. O trabalho das pessoas se torna mais fácil de ser realizado depois da participação em treinamentos.	
15. Treinamentos contribuem para a concretização dos objetivos da empresa.	
16. Os gestores são capazes de identificar adequadamente as necessidades de treinamento de seus funcionários.	
17. As pessoas aprendem os conteúdos abordados nos treinamentos.	
18. As pessoas utilizam no trabalho o que aprenderam em treinamento.	
19. As pessoas do meu local de trabalho têm informações suficientes sobre os treinamentos da empresa.	

20. É fácil aplicar novas aprendizagens no meu local de trabalho.	
21. As pessoas se sentem à vontade quando estão participando de treinamentos.	
22. As trocas de experiências em treinamento facilitam o processo de aprendizagem.	
23. É fácil para as pessoas escolherem os treinamentos mais apropriados às suas necessidades.	
24. No meu local de trabalho, as pessoas participam de treinamentos mais pela necessidade de desenvolver novas habilidades do que por premiação.	
25. Os conteúdos abordados em treinamentos podem ser aplicados no trabalho.	
26. Os participantes levam realmente a sério as atividades de treinamento.	
27. Os valores essenciais da empresa são fortalecidos pelos treinamentos.	
28. Os instrutores demonstram competência em suas atuações.	
29. Os treinamentos auxiliam na criação de um clima organizacional mais favorável.	
30. Os treinamentos modificam a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades.	
31. Quando se trata de treinamentos, parece haver mais interesse da empresa em motivar as pessoas para novas aprendizagens do que economizar dinheiro.	
32. Os treinamentos contribuem para a criação de novos valores organizacionais.	
33. Os instrutores são capacitados adequadamente para a função que exercem.	

**APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA**

Concordo em participar da pesquisa da dissertação a ser apresentado ao Programa de Mestrado em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista do mestrando Rodrigo Fernandes. A pesquisa pretende analisar o relacionamento acerca do confronto dos resultados da aplicação de programas de treinamento com os resultados em rotatividade nas MPEs (Micro e Pequenas empresas) do município de Osvaldo Cruz – SP. A pesquisa será realizada através de questionários.

Declaro que aceito participar por minha própria vontade, sem receber qualquer influência no momento de apresentar minha opinião em relação ao tema da pesquisa ou benefício em estar participando, estando ciente que meu nome e da empresa em que trabalho serão mantidos em sigilo.

Rodrigo Fernandes – email: fernandesoc@gmail.com  
Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiali

Osvaldo Cruz, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

\_\_\_\_\_  
Entrevistado  
RG

\_\_\_\_\_  
Rodrigo Fernandes  
RG 28.128.823-9

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Djair Picchiali