



University of
Texas Libraries

REDIB
Red Iberoamericana
de Investigaci3n Científica

latindex

e-revist@s

Sumários.org

Centro Unversitário Santo Agostinho



revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 15, n. 3, art. 12, p. 234-252, mai./jun. 2018

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

http://dx.doi.org/10.12819/2018.15.3.12

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung

Zeitschriftendatenbank

MIAR

Diadorim

Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Prestadoras de Serviços e Comércio

Practice for Training and Development of People in Service Providers and Commercial

Eryclis Nunes

Graduando em Educaç3o Física pela Universidade Federal de Lavras
E-mail: erycliseduardo25@hotmail.com

Natália Costa Bifano de Oliveira

Graduada em Sistema de Informaç3o pela Universidade Federal de Lavras
E-mail: nat_sistemasufra@hotmail.com

Bruno Detomi

Graduado em Sistema de informaç3o pela Universidade Federal de Lavras
E-mail: bruno-lemafufla@hotmail.com

Ana Alice Vilas Boas

Doutora em Administraç3o pela University of Reading Grã-Bretanha
E-mail: analice@oi.com.br

Moises Silvestre de Azevedo Martins

Graduando em Educaç3o Física pela Universidade Federal de Lavras
E-mail: moisesdreamcast72@gmail.com

Endereço: Eryclis Nunes

Departamento de Educaç3o Física, Av. Doutor Sylvio Menicucci, 1001, Kennedy, CEP: 37200-000, Lavras. MG.

Endereço: Natália Costa Bifano de Oliveira

Departamento de Educaç3o Física - Av. Doutor Sylvio Menicucci, 1001, Kennedy, CEP: 37200-000, Lavras /MG.

Endereço: Bruno Detomi

Departamento de Educaç3o Física - Av. Doutor Sylvio Menicucci, 1001, Kennedy, CEP: 37200-000, Lavras /MG.

Endereço: Ana Alice Vilas Boas

Departamento de Educaç3o Física - Av. Doutor Sylvio Menicucci, 1001, Kennedy, CEP: 37200-000, Lavras /MG.

Endereço: Moises Silvestre de Azevedo Martins

Departamento de Educaç3o Física - Av. Doutor Sylvio Menicucci, 1001, Kennedy, CEP: 37200-000, Lavras /MG.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 14/01/2018. Última vers3o recebida em 21/02/2018. Aprovado em 22/02/2018.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliaç3o cega por dois avaliadores da área).

Revis3o: Gramatical, Normativa e de Formataç3o

RESUMO

Neste estudo, buscou-se entender como as empresas gerenciam essas atividades de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas. Foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa. Os dados foram coletados em empresas comerciais dos municípios de Lavras, Varginha, Alfenas, Pouso Alegre e Três Corações - MG entre os meses de outubro de 2010 a março de 2011, através de entrevista e questionário. Os resultados indicaram que a maioria das empresas utiliza a avaliação de desempenho, observação direta e solicitação de supervisores e gerentes para subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento.

Palavras chave: Treinamento. Desenvolvimento. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

In this study, we sought to understand how companies manage their training and development activities. Quantitative - qualitative research was developed. Data were collected in commercial companies of Lavras, Varginha, Alfenas, Pouso Alegre and Três Corações - MG between October 2010 and March 2011, through interview and questionnaire. The results indicated that most companies use the performance evaluation, direct observation and request from supervisors and managers to support the training and development activities.

Keywords: Training. Development. People Management.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e globalização das atividades administrativas em muitas empresas têm levado os profissionais, principalmente de nível de supervisão e gerência, a desenvolverem atividades relacionadas à Gestão de Pessoas (GP) ou, pelo menos, auxiliar os profissionais de Gestão de Pessoas a desenvolverem as suas atividades.

Quando as empresas precisam implantar algum novo programa, ou atender a alguma nova norma, elas devem buscar novos talentos no mercado, ou capacitar seu pessoal. Nos dois casos, a atuação da área de GP é essencial.

O processo de treinamento e desenvolvimento tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos e capacitá-los para a execução das tarefas necessárias para melhoria de qualidade e aumento de produtividade nas organizações, como cita Oliveira (1998). Não se pode pensar nestes últimos sem envolver aspectos como treinamento e retreinamento. Isso sem falar dos programas de desenvolvimento que trabalham com uma perspectiva de capacitação de longo prazo.

Neste contexto, o objetivo principal desta pesquisa é avaliar as atividades de Treinamento e Desenvolvimento desempenhadas pelos profissionais de Gestão de Pessoas (GP) nas empresas do sul de Minas Gerais, mais precisamente de Lavras, Pouso Alegre, Varginha e Alfenas, analisando assim seu inter-relacionamento com as demais áreas da empresa. Para tanto, buscar-se-á entender como as empresas gerenciam essas atividades.

Dessa forma, os objetivos específicos podem ser assim estabelecidos:

- Conhecer as necessidades mais frequentes de Treinamento nas empresas de comércio e prestadoras de serviços da região;
- Conhecer as técnicas utilizadas pelas empresas da região para Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal;
- Avaliar e comparar o processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas adotado pelas empresas da região;
- Oferecer subsídios para as organizações adotarem práticas modernas de Treinamento e Desenvolvimento.

Espera-se que este estudo contribua para o desenvolvimento teórico e prático da Administração, particularmente das práticas adotadas no processo de Treinamento e Desenvolvimento no sul de Minas Gerais, e que sirva também para ampliar o leque de estudos

sobre as práticas de Gestão de Pessoas nas empresas mineiras. Mas, acima de tudo, que este trabalho permita uma maior aproximação entre teoria e prática.

Visa-se, ainda, que os temas a serem tratados nesta pesquisa ofereçam elementos analítico-descritivos, para as empresas de fomento e de consultoria se pautarem para programarem as atividades, o que será facilitado por uma melhor compreensão da complexidade que permeia as atividades de Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas e o seu inter-relacionamento com as demais áreas administrativas das empresas.

Muitos autores que escrevem sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH) ou, mais modernamente, sobre Gestão de Pessoas, discutem direta ou indiretamente as dificuldades enfrentadas pelos Departamentos de RH ao programarem suas atividades, e o crescente envolvimento dos gerentes de linha nas atividades antes exclusivas de Administradores de Recursos Humanos, como afirmam alguns pesquisados e autores da área. Entre eles citam-se: Lins e Zúniga (1998), Vilas Boas e Andrade (2009), Carvalho e Nascimento (1997), Chiavenato (1999), Machado (2009), Franco (1999), Gil (2002), Marras (2000), Schein (1986), Tachizawa *et al.*, (2001), Bueno (2009), Vergara (2000) e Nunes e Vilas Boas (2016). Mas eles, geralmente, não discutem mais profundamente quais são os valores e atitudes que permeiam este relacionamento.

A moderna gestão de pessoas pode ser mais bem entendida através dos seis processos relacionados à Administração dos Recursos Humanos nas organizações. Estes processos são de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (SILVA, 2011, CHIAVENATO, 1999). Segundo Silva (2011), esses processos são cíclicos e estão diretamente ou indiretamente relacionados com as áreas estratégicas e táticas das empresas, uma vez que, as organizações estão utilizando seus recursos humanos para conseguirem vantagens competitivas.

Um desses processos é o de desenvolver pessoas, que está intimamente ligado ao processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. O processo de desenvolver pessoas está envolvido com a capacitação e aprimoramento das habilidades destas pessoas, que passam a agregar valor às organizações das quais fazem parte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Treinamento e Desenvolvimento

No contexto da empresa, o treinamento surge para solucionar dificuldades que já se faziam presentes no início da industrialização (BOMFIN, 2004). O treinamento permitiu a Rev. FSA, Teresina PI, v. 15, n. 3, art. 12, p. 234-252, mai./jun. 2018 www4.fsnet.com.br/revista



descentralização do saber e do poder, à medida que houve uma difusão maior do conhecimento dentro da empresa para todos os níveis hierárquicos (ROUX, 1983).

As empresas têm se fortalecido no campo do treinamento, constituindo o seu próprio corpo docente (profissionais de treinamento), e/ou contratando serviços de terceiros, como estratégia para assegurar que a mão de obra, da qual necessitam, possa estar disponível e qualificada conforme suas necessidades de qualidade e de produtividade (BOMFIN, 2004).

Apesar destes aspectos positivos, Bueno (2009) afirma que, em suas andanças pelo mundo corporativo, ele se deparou e ainda se depara com "grandes" gestores que continuam encarando treinamento como gastos desnecessários, como perda de tempo, como momentos de "descontração" e "brincadeiras". Ele ainda afirma que as empresas que valorizam os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) estão anos luz à frente dos concorrentes, como pode ser visto na citação abaixo.

“Fico impressionado quando deparo com mentes ainda pequenas e fechadas com esse tipo de pensamento. Ora, pegando o exemplo dos esportistas, o treinamento é a busca da excelência, a busca do aperfeiçoamento, a busca da perfeição, da qualificação. As empresas que pensam e agem pensando na capacitação de seus colaboradores, funcionários, associados, enfim seja qual for à denominação, estão anos luz à frente de seus concorrentes” (BUENO, 2009).

O local de trabalho deve ser visto como o ambiente principal de aprendizagem. Privilegiam-se o treinamento em serviço, as reuniões de orientação aos grupos de trabalho e outras atividades desenvolvidas em nível local, entre as quais o treinamento via internet, conhecido como e-training (GIL, 2001). Assim sendo, a área de T&D começa a assumir um forte componente de consultoria interna, apoiando processos de mudança individual e grupal.

No processo de treinamento todo gerente passa a ser visto também como educador. A ele compete assessorar o sistema gerencial em relação às estratégias mais adequadas para o diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. O papel do órgão central torna-se mais o de facilitador do processo de desenvolvimento de pessoas do que o de programador e executor de cursos (GIL, 2001). Além disso, muitas empresas notaram que os programas de qualidade devem atingir o todo do quadro de funcionários e, portanto não basta somente envolver os trabalhadores no processo de otimização da produção, é necessário também fazer com que a qualidade chegue as suas vidas.

À medida que as empresas procuram enfrentar os novos desafios, a estrutura da área de T&D tende a reduzir-se. Mas isto não significa que a área se torne menos importante; pelo contrário, prevê-se que o tempo destinado ao treinamento dos empregados venha a aumentar

significativamente nos próximos anos. Neste caso, a nova missão da empresa não é apenas treinar seus funcionários, mas garantir o aprendizado contínuo de toda a sua cadeia de valor, que envolve, também, seus clientes e fornecedores (GIL, 2001). Contudo, o papel do treinamento será sempre um dos recursos para melhorar os processos de produção, maximizar resultados e, conseqüentemente, atingir os objetivos da organização (BOMFIN, 2004).

Verifica-se uma forte tendência à terceirização de serviços, como locação de salas para cursos e seminários, organização de eventos, produção de material instrucional, confecção de manuais e condução de cursos e seminários. Nota-se, também, a tendência para utilizar mais intensamente os chamados “monitores internos” ou “multiplicadores”, pessoas oriundas de outras áreas da empresa que desenvolvem temporariamente atividades de T&D (GIL, 2001).

Desse modo, o treinamento apresenta-se como instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de autossatisfação do treinando, constitui-se um agente motivador comprovado (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997). Para melhor entender o treinamento, deve-se compreender o processo como um todo, conforme apresentado a seguir.

2.2 O processo de treinamento

O treinamento pode ser considerado como um processo que envolve algumas etapas. As principais etapas deste processo são:

2.2.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento

Costuma-se definir diagnóstico de necessidades de treinamento (DTN), como o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização (GIL, 2002). O levantamento das necessidades envolve o exame das metas nos níveis da organização, da função/tarefa/CHC (conhecimento, habilidade e capacitação) e do indivíduo. Esse processo serve para identificar as lacunas que se tornam objetivos instrucionais (MARCONDES, 2000).

2.2.2 Planejamento

Feito o levantamento das necessidades de treinamento, surge o ordenamento dos fatos apurados na pesquisa, quer dizer, o planejamento da formação profissional (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997). O planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos (GIL, 2001).

2.2.3 Execução do treinamento

A execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinando (GIL, 2001). Essa relação profissional de treinamento/treinando é caracterizada nas correntes pedagógicas como sendo a relação professor/aluno. No entanto, essa relação não pode ser confundida com atividades que se dão no âmbito da escola (BOMFIN, 2004).

Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialista ou outros profissionais experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinandos (GIL, 2001). A função do instrutor é fazer com que o treinando adote, ou internalize as metas do programa (MARTOCCHIO, 1992). Para que o profissional de treinamento exerça com efetividade a sua função, é necessário que ele conheça as técnicas pedagógicas e, mais do que isso, tenha bases que lhe deem sustentação para interagir com o inseparável conjunto homem-sociedade-organização, onde indivíduo, grupo, organização e ambiente são partes integrantes de um todo sistêmico (BOMFIN, 2004).

Os treinandos poderão ser pessoas situadas em qualquer nível da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atribuições (GIL, 2001). Dessa forma, Chiavenato (1992) deixa bem clara a dimensão da pessoa no treinamento, ao afirmar que o treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Assim sendo, os treinandos precisam acreditar que as aquisições de conhecimentos, habilidades ou outros itens por meio do treinamento vão guiá-los aos resultados desejados, e que o treinamento é capaz de proporcionar esse conhecimento e habilidade (BOMFIN, 2004).

2.2.4 Avaliação dos resultados do treinamento

A avaliação do treinamento pode ser definida como sendo qualquer tentativa de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações (HAMBLIN, 1978). Assim, a avaliação inclui investigações feitas antes, durante e depois do treinamento (GIL, 2001).

Segundo Lombardo (1989), a avaliação é uma parte vital do processo de treinamento, exatamente como é essencial para qualquer atividade de recursos humanos. Ela precisa ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros. Entretanto, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos.

2.2.5 Treinamento: investimento ou custo?

Geralmente, a estimativa de custo do treinamento deve incluir todos os recursos necessários para implementar o programa, incluindo a perda de oportunidade de usar os recursos para outros fins. Focalizar apenas os gastos pode levar os tomadores de decisões a enfatizar a redução de custos. Isso pode gerar ações criativas, que exigem que os treinados assinem contratos de reembolso, pelos quais se comprometem a trabalhar durante um determinado período na empresa depois de concluído o treinamento, ou pagar o custo dele. Outros vendem seus programas de treinamento como produtos independentes para outras organizações (KRAUS, 1993). Entretanto, a ênfase nos custos pode levar as organizações a cortarem programas de treinamento para uma economia de curto prazo, podendo assim causar uma perda de produtividade de longo prazo (MARCONDES, 2000).

O treinamento pode ser tratado como um investimento e analisado através dos mesmos modelos aplicados às compras de novos equipamentos, investimentos em novas unidades ou lançamento de novos programas de marketing (GEBER, 1992). Entretanto, Marcondes (2000) afirma que estimativas precisas sobre custos e benefícios do treinamento raramente, ou quase nunca, estão disponíveis. Isso também vale para, praticamente, qualquer atividade de gestão de recursos humanos. Quando isso ocorre, pode ser que até mesmo a avaliação mais imperfeita do treinamento, baseada em apenas uma parte dos potenciais resultados do programa, seja suficiente para justificar o investimento nele. Tal abordagem, é certamente, melhor do que a tentativa de medir os efeitos do programa até o último dólar pois, o

treinamento tem importantes efeitos sobre o sentimento de justiça dos empregados (MOXNES; EILERTSEN, 1991).

Neste contexto, Bueno (2009) afirma que o importante é não esquecer o “ser humano”, pois são eles que dão vida à empresa, como pode ser visto na citação abaixo. Por isso todo investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal é um investimento no capital intelectual e, por isso mesmo, não pode ser visto como um gasto.

“O que muitos esqueceram é do ser humano, sim aquele que vai apertar o botão daquela máquina de última geração, que tem cérebro, que tem responsabilidades, vontades, desejos e sonhos. A partir do momento que as empresas despertarem (e algumas já o fizeram há muito tempo e não se arrependem) para o seu maior capital; acreditem: seu desempenho perante o mercado será arrasador. A partir de agora, não pense que o treinamento destinado a seus colaboradores, empregados, parceiros, funcionários, associados, seja como for que os denomine, é um gasto! Encare-o como um investimento, uma oportunidade, com aplicação direta e objetiva e acima de tudo como reconhecimento tanto para companhia como para quem faz parte dela”. (BUENO, 2009, p.1).

O acesso ao treinamento com vistas ao desenvolvimento profissional pode ser encarado como uma recompensa ao bom desempenho ou à lealdade. Embora a análise dos impactos adversos usualmente enfoque as decisões de recrutamento e seleção, o treinamento pode estar implicado também, quando: 1) um treinamento bem-sucedido for pré-requisito para uma função; 2) as pessoas forem selecionadas de forma competitiva para serem treinadas; 3) o desempenho no treinamento for usado como previsor de seleção ou para estabelecer remuneração (MANK *et al*, 1992). O sucesso desses programas aparece associado ao engajamento de todos os executivos, avaliação de longo prazo, sistemas de recompensa pelo aumento da diversidade e uma ampla e abrangente definição do próprio conceito de diversidade (RYNES, ROSEN, 1995).

Assim, pesquisas sobre treinamento têm aumentado, mas ainda existem muitas lacunas no conhecimento de seus efeitos. Portanto, os administradores devem ser criativos e flexíveis no uso das informações e, sempre que possível, devem encarar o treinamento como investimento que trará retorno, mesmo que seja a médio ou longo prazo.

3 METODOLOGIA

De acordo com Bueno (2001), metodologia “é o tratado dos métodos, e esse, é a ordem que se segue na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim, raciocínio utilizado para se chegar ao conhecimento”.

Segundo Neves (1996), enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido, a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise de dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivo mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

Diante do exposto, esta pesquisa utilizou-se da metodologia de pesquisa quali-quantitativa (VERGARA, 2004). Os dados foram coletados em empresas comerciais dos municípios de Lavras, Alfenas, Varginha, Pouso Alegre e região.

3.1 Amostra

De acordo com Silva e Menezes (2001), população ou universo da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”, sendo a amostra parte dessa população ou universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano.

Nesta pesquisa, optou-se por diferentes amostras de empresas da região Sul de Minas Gerais, mais precisamente dos municípios citados acima, que ficam localizadas na Mesorregião de Campos das Vertentes e na Mesorregião Sul e Sudeste. As amostras foram estratificadas dependendo do porte da empresa e do nível de acessibilidade das mesmas. As empresas que compõem o universo pesquisado foram empresas comerciais e industriais de pequeno, médio e grande porte. É importante pesquisar entre os proprietários, diretores, gerentes e funcionários para obter diferentes pontos de vista sobre as atividades de Treinamento e Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, e o inter-relacionamento com as demais áreas de empresa. Por conseguinte, este foi o público-alvo ou os sujeitos desta pesquisa.

3.2 Coleta de dados

Para Silva e Menezes (2001), “questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante”, deve ser objetivo e pode ser constituído de perguntas abertas, fechadas e de múltiplas escolhas.

Nesta pesquisa, a coleta de dados se deu através da aplicação de questionários, contendo questões pré-elaboradas com perguntas abertas e fechadas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituíam o tema da pesquisa. Os questionários foram aplicados em diferentes amostras. O questionário teve uma parte de identificação sócio demográfica dos respondentes e descrição da empresa, como setor de trabalho do entrevistado, nível de instrução, vinculação com a empresa e tempo de casa.

Além dos questionários, foram utilizadas entrevistas formais e informais com gerentes, diretores e proprietários, para coletar informações genéricas e a percepção dos mesmos quanto ao tema em questão. Outra técnica que foi utilizada em menor escala foi a observação, proposta por autores como Mason (1996) e Sproull (1988). Pois, durante as entrevistas e a aplicação dos questionários os pesquisadores, que normalmente atuavam em dupla, observavam alguns espaços da empresa e solicitavam também alguns documentos, tipo organograma para terem uma melhor idéia da estruturação do RH das empresas.

3.3 Análise de dados

O processo de análise dos dados qualitativos e quantitativos foi influenciado por autores como Vergara (2004), Mason (1996), McNeil (1990), Gil (1991), Gil (1994), Ellen (1984), Riessman (1993) e Sproull (1988). No entanto, os dados quantitativos foram tratados no programa Excell®, versão 2013 para permitir análises mais aprofundadas dos dados coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização das regiões pesquisadas

Lavras está localizada no Campo das Vertentes, no sul do estado de Minas Gerais. É conhecida internacionalmente pelos seus centros de excelência universitária, além de possuir um comércio bastante ativo e diversificado. Pouso Alegre é referência em saúde e comércio para as cidades vizinhas, contando com centro comercial vertical, um hipermercado, distribuidoras, empresas prestadoras de serviços, inúmeras clínicas de saúde e hospitais.

Alfenas é considerada um núcleo urbano de bastante importância na região sul mineira. Tradicionalmente, agropastoril e grande centro produtor de café. Similarmente, o município de Varginha, assim como a microrregião, é uma área tipicamente produtora de café, sendo o município um centro de industrialização e comercialização desta produção para

outros mercados de consumo. Juntamente com o café predomina a produção de leite, que é também industrializado na cidade e região.

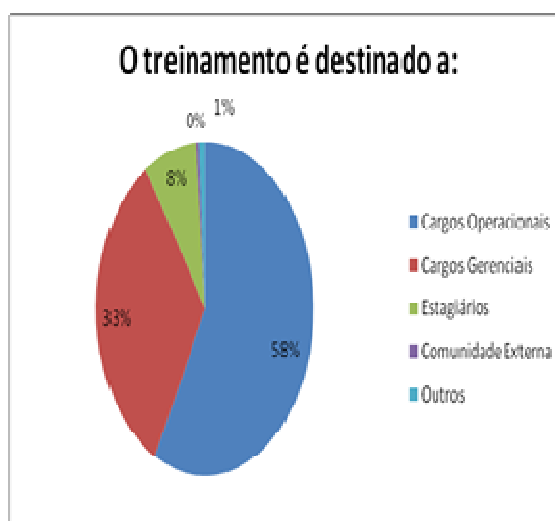
4.2 Treinamento e desenvolvimento nas empresas pesquisadas

Foram aplicados 150 (cento e cinquenta) questionários sendo, 30 (trinta) no comércio de Lavras, 40 (quarenta) no comércio de Varginha, 40 (quarenta) no comércio de Pouso Alegre, 30 (trinta) no comércio de Alfenas e ainda 10 (dez) na região de Três Corações entre os meses de outubro de 2010 a março de 2011. Os dados referentes a esse grupo de empresas foram analisados de maneira a demonstrar as principais práticas de T&D adotadas pelas empresas da região Sul de Minas Gerais.

4.3 Análise dos resultados

Com o avanço tecnológico que se processa desde o antigo sistema industrial, o treinamento cada vez mais tem contribuído no processo de especialização do operário (FONTES, 1975). Visando um melhor desempenho dos funcionários que trabalham nas empresas, o treinamento é de fundamental importância para alcançar funcionários capacitados. De acordo com o gráfico abaixo, o treinamento é destinado prioritariamente aos cargos operacionais (58%). Em seguida estão os cargos gerenciais com 33% e os 9% restantes dizem respeito aos estagiários e outros profissionais dessas empresas.

Gráfico 1 – Destinação do treinamento



Fonte: Dados da pesquisa.

O treinamento permitiu a descentralização do saber e do poder, à medida que houve uma difusão maior do conhecimento dentro da empresa para todos os níveis hierárquicos (ROUX, 1983). Os gerentes e os próprios funcionários são os responsáveis pelo processo de treinamento em 51% das empresas analisadas. Em 24% delas, o proprietário da empresa é o responsável pelo treinamento e, nos demais casos, as empresas concentram os programas de T&D no Departamento de Recursos Humanos, em empresas de consultoria e outros setores, conforme ilustra o Quadro 1. Estes dados revelam ainda que muitas empresas da região ainda não têm um setor responsável pelo treinamento, estando o mesmo ainda centrado nas mãos dos donos das empresas.

Quadro 1 – Responsável pelo processo de treinamento na empresa.

Setor	Porcentagens	Frequência
Departamento de RH	13%	22
Gerente/ Funcionários	51%	86
Empresa de Consultoria	9%	15
Proprietário da Empresa	24%	40
Outros	4%	7

Fonte: Dados da Pesquisa

No entanto, pode-se perceber que, no geral, as empresas têm se fortalecido no campo do treinamento, constituindo o seu próprio corpo docente (profissionais de treinamento), e/ou contratando serviços de terceiros, como estratégia para assegurar que a mão de obra, da qual necessitam, possa estar disponível e qualificada conforme suas necessidades de qualidade e de produtividade, como aponta Bonfim (2004). Para que o treinamento seja eficaz são utilizados diferentes métodos. O Quadro 2 mostra que a maioria das empresas analisadas utiliza a avaliação de desempenho (24%), observação direta (20%) e solicitação de supervisores e gerentes (13%), para avaliar as necessidades de treinamento. Os demais métodos utilizados, como questionários, reuniões interdepartamentais, exame de admissão, modificação do trabalho, entrevista de saída, análise de cargos e relatórios periódicos possuem praticamente o mesmo peso para os respondentes.

Quadro 2 – Métodos utilizados para o levantamento de necessidades do treinamento.

Técnicas	Porcentagens	Frequência
Avaliação do desempenho	24%	95
Observação	20%	80
Questionários	7%	26
Solicitação de supervisores e gerentes	13%	53

Reuniões Interdepartamentais	8%	33
Exame de admissão dos empregados	5%	20
Modificação do trabalho	7%	26
Entrevista de saída	5%	20
Análise de Cargos	5%	20
Relatórios Periódicos	5%	20
Outros	0%	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Complementando, o que afirma Marcondes (2000), o desenvolvimento de pessoal não se torna eficiente se as técnicas não forem utilizadas de maneira adequada. As técnicas mais utilizadas para o desenvolvimento de pessoas nas empresas analisadas são treinamento nas atividades rotineiras, métodos baseados em casos, jogos de empresa, modelagem do comportamento, rotação de funções, gestão de carreira, coaching, responsabilidade social, feedback e gestão de desempenho. No entanto, para o treinamento nas atividades rotineiras as técnicas mais utilizadas são 28%, feedback com 15% e palestras e cursos com 16%, como mostra Quadro 3.

Quadro 3 – Técnicas utilizadas para o desenvolvimento de pessoal.

Técnicas	Porcentagens	Frequência
Treinamento nas atividades rotineiras da função	28%	118
Método baseado em casos	5%	20
Jogos de Empresa	1%	3
Modelagem do comportamento	4%	17
Rotação de Funções	7%	30
Gestão de Carreira	3%	12
Coaching	2%	9
Responsabilidade Social	2%	10
Feedback	15%	62
Gestão de Desempenho	8%	33
Mentoring	7%	30
Programas de Trainee	3%	14
Palestras e Cursos	16%	67
Outros	0%	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Contradizendo o que Gil (2001) afirma a respeito da terceirização das atividades de RH, a maioria das empresas analisadas no sul de Minas Gerais, mais precisamente 86%, não utiliza serviços de consultores externos para diagnosticar e avaliar o desempenho do pessoal.

Uma possível explicação para isso pode ser o porte das empresas ou até mesmo os recursos administrados pelas empresas em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal avaliar as atividades de Treinamento e Desenvolvimento desempenhadas pelos profissionais de Gestão de Pessoas (GP) nas empresas do sul de Minas Gerais. Para tanto, buscou-se entender como as empresas gerenciam essas atividades. Utilizou-se da metodologia de pesquisa quali-quantitativa para realizar a pesquisa (VERGARA, 2004). Os dados foram coletados em empresas comerciais dos municípios supracitados através da aplicação de questionários, contendo questões abertas e fechadas, dispostas em itens que constituíam o tema da pesquisa.

Foram aplicados 150 (cento e cinquenta) questionários sendo, 30 (trinta) em Lavras, 40 (quarenta) em Varginha, 40 (quarenta) em Pouso Alegre, 30 (trinta) em Alfenas e mais 10 (dez) na região de Três Corações, entre os meses de outubro de 2010 a março de 2011.

Analisando os dados, pôde-se notar que o processo de treinamento e desenvolvimento realizado pelas empresas de comércio e serviço analisadas é feita de maneira informal, ou seja, não existe uma padronização no processo. Tal explicação para isso poderia vir do porte das empresas pesquisadas e ainda do número de funcionários da mesma.

Dentre os diversos fatores que movimentam o mercado de trabalho no Brasil destaca-se o crescimento econômico, uma vez que o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas entrevistadas ocorre devido à demanda pelos serviços e produtos ofertados no dinâmico mercado.

No que diz respeito ao processo de treinamento, foi notado que 58% das empresas focam nos funcionários de nível operacional, visando qualificá-los, para que a empresa se torne mais produtiva. Porém, nota-se a preocupação com a qualidade do processo de produção quando 33% do treinamento são destinados aos cargos gerenciais.

Foi verificado que 75% das empresas utilizam como responsáveis pelo processo de treinamento seus funcionários, gerentes e/ou proprietário. Tal afirmação fica evidente quando observado o porte das empresas e o número de colaboradores. Essas perspectivas são as principais responsáveis por esta prática.

Os métodos utilizados para o treinamento e desenvolvimento de funcionários têm ganhado grande destaque, uma vez que as empresas observam que, através deste meio estão maximizando a produtividade e qualidade de seus serviços. A pesquisa mostrou que a maioria

das empresas utiliza a avaliação de desempenho, observação direta e solicitação de supervisores e gerentes para subsidiar as ações de treinamento. Os demais métodos utilizados, como questionários, reuniões interdepartamentais, exame de admissão, modificação do trabalho, entrevista de saída, análise de cargos e relatórios periódicos possuem pouco peso.

As principais técnicas para o desenvolvimento de pessoal utilizadas nas empresas analisadas foram treinamento nas atividades rotineiras, métodos baseados em casos, jogos de empresa, modelagem do comportamento, rotação de funções, gestão de carreira, coaching, responsabilidade social, feedback e gestão de desempenho.

Vale lembrar ainda, que quando o tema satisfação com o processo de T&D foi abordado, as empresas demonstraram que apesar de ficar satisfeitas o mesmo não é eficaz, devido à grande rotatividade que ocorre no cenário atual do comércio. Pois, as empresas investem em treinamento e em muitos casos, as pessoas mudam de empresa em um curto espaço de tempo, não permitindo que a empresas usufruam dos benefícios dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Diante dessas conclusões, sugere-se que as empresas procurem valorizar os investimentos feitos em T&D através de palestras e seminários ou debates em equipes, para que os funcionários valorizem mais as empresas e as ações que elas têm oferecido a eles. Outra sugestão para as empresas é no sentido de se unirem para promoverem debates ou workshops em nível gerencial, e mesmo operacionais, para discutir ações a serem implementadas para minimizar os custos de treinamento e maximizar os resultados de médio e longo prazo. Neste contexto, uma parceria para implantação de programas comuns de T&D seria uma opção a ser levada em consideração pelas empresas estudadas, já que estão localizadas na mesma região.

Por outro lado, vale destacar que as informações sintetizadas dos dados qualitativos, que serão publicadas oportunamente, poderão subsidiar novas análises e discussões sobre o tema em questão e as empresas da região estudada. Além disso, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no setor industrial para comparar os resultados com estes do setor de comércio e prestação de serviços.

REFERÊNCIAS

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BOMFIN, D. **Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

BUENO, E. **Treinamento:** Parte I Disponível em:
<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Artigo/detalheArtigo.aspx?id=212> Acessado em
13.03.2009.

_____. **Treinamento:** Parte II Disponível em:
<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Artigo/detalheArtigo.aspx?id=212> Acessado em
13.03.2009a.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. *Administração de Recursos Humanos*. Vol. 1 São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999a. 457 p.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** como incrementar talentos na empresa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999b. 161 p.

ELLEN, F. R. **Ethnographic Research**. Academic Press, London, 1984

FONTES, L. B. **Manual do Treinamento na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 1975.

FRANCO, S. **Criando o Próprio Futuro:** o mercado de trabalho na era da competitividade total. 5ª Ed. São Paulo: Ática, 1999.

GEBER, B. **A capital ideal**. Training. p. 31-34, Jan. 1992.

LINS, C. R. G.; ZÚNIGA, M. **Administração de Recursos Humanos:** teoria geral e prática em empresas mineiras. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-07.pdf>. Acessado em 15-03-2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração de Recursos Humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e Controle do Treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

KRAUS, A.W. Repayment agreements for employee training costs. **Labor Law Journal**, p.49-55, Jan. 1993.

LOMBARDO, C. A. Do the benefits of training justify the costs? **Training and Development Journal**, p. 60-64, Dec. 1989.

MANK, D. *et al.* Accommodating workers with disabilities. **Training & Development**, p. 49-52, Jan. 1992.

MARCONDES, R. C. **Administração de Recursos Humanos**. MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. (trad.) São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTOCCHIO, J.J. Microcomputer usage as an opportunity: the influence of context in employee training. **Personnel Psychology**, v. 45, p. 529-552, 1992.

MASON, J. **Qualitative Researching**. Sage, London, 1996.

McNEIL, P. **Research Methods**. 2nd ed. Routledge, London, 1990.

MOXNES, P.; EILERTSEN, D.E. The influence of management training upon organizational climate: an exploratory study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 12, p. 399-411, 1991.

NUNES, E.; BOAS, A. A. V. Recrutamento, Seleção e Treinamento em empresas de TI: Uma avaliação das práticas adotadas pelas empresas de Lavras. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, Itapetininga, SP, v. 3, n. 4, p.1-16, abr.2016. Disponível em: < <http://itp.ifsp.edu.br/ojs/index.php/IC/article/view/146/238> >. Acesso em: 28 jul. 2016.

OLIVEIRA, L. M. B. Desafios da Área de Recursos Humanos: Visão dos Dirigentes das Empresas e dos Profissionais da Área de RH. **O&S**, v.5, n.13, 1998.

RIESSMAN, C. K. **'Narrative analysis': Qualitative Research Methods**. Vol. 16 Sage, London, 1993.

ROUX, J. **Recursos Humanos e Treinamento**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

RYNES, S.; ROSEN, B. A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 247-270, 1995.

SCHEIN, E. H. "A critical look at current career development and research". In: HALL, Douglas T. and Associates. **Career Development in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SPROULL, N. L. **Handbook of Research Methods: a guide for practitioners and students in Social Sciences**. The Sacarecrow Press, London, 1988. 406 p.

TACHIZAWA, T. *et al.* **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 - (Coleção FGV Negócios).

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

NUNES, E; OLIVEIRA, N. C. B; DETOMI, B; VILAS BOAS, A. A; MARTINS, M. S. A. Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Prestadoras de Serviços e Comércio. **Rev. FSA**, Teresina, v.15, n.3, art. 12, p. 234-252, mai./jun. 2018.

Contribuição dos Autores	E. Nunes	N. C. B. Oliveira	B. Detomi	A. A. Vilas Boas	M. S. A. Martins
1) concepção e planejamento.		X	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X			X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X			X	X