



**UNIFACS**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VALDEMIR DOS SANTOS CONCEIÇÃO**

**TREINAMENTO, UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA LONGEVIDADE  
DOS NEGÓCIOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE  
VAREJO DE VESTUÁRIO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM FEIRA DE  
SANTANA - BA**

Salvador  
2017

**VALDEMIR DOS SANTOS CONCEIÇÃO**

**TREINAMENTO, UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA LONGEVIDADE  
DOS NEGÓCIOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE  
VAREJO DE VESTUÁRIO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM FEIRA DE  
SANTANA - BA**

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Professor Dr. Paulo Márcio da Silva Melo.

Salvador  
2017

## FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS - Universidade Salvador,  
Laureate International Universities).

Conceição, Valdemir Dos Santos

Treinamento, uma ferramenta estratégica para longevidade dos negócios das micro e pequenas empresas do setor de varejo de vestuário: um estudo de múltiplos casos em Feira de Santana - BA. Salvador: UNIFACS, 2017.

96 p. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Paulo Melo.

1. Treinamento. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Empreendedorismo. 4. Aprendizagem organizacional. 5. Longevidade. I. Melo, Paulo, , orient. II. Universidade Salvador. III. Título.

CDD: 658.3

VALDEMIR DOS SANTOS CONCEIÇÃO

TREINAMENTO, UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA LONGEVIDADE DOS NEGÓCIOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE VAREJO DE VESTUÁRIO:UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM FEIRA DE SANTANA-BA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, UNIFACS - Universidade Salvador, Laureate International Universities, pela seguinte banca examinadora:

Paulo Márcio da Silva Melo – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Business Studies pelo Waterford Institute of Technology, WIT, Irlanda.  
UNIFACS - Universidade Salvador, Laureate International Universities

Vanessa Brasil Campos Rodríguez \_\_\_\_\_  
Doutora em Ciências de la Información – Universidad del Pais Vasco (Espanha)  
UNIFACS - Universidade Salvador, Laureate International Universities

Ana Barreiros de Carvalho \_\_\_\_\_  
Doutora em Família na Sociedade Contemporânea pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL/ Clark University - Massachussets, USA  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Salvador, 18 de agosto de 2017.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por sempre me reconfortar nos momentos mais difíceis que passei no processo de construção deste trabalho acadêmico e por me proteger e iluminar o meu caminho para que eu siga em frente da melhor forma possível.

À Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Cláudia Magalhães Drouvot e ao Prof. Dr. Hubert Drouvot pela inestimável contribuição ao estudo da Administração.

Em especial, ao meu orientador Prof. Dr. Paulo de Melo, que, com muita atenção, carinho e dedicação, se dispôs em compartilhar conhecimentos que contribuíram significativamente para a concretização desta pesquisa. Pelo exemplo que me deu de excelente profissional e ser humano admirável.

Pela oportunidade de desenvolver esta pesquisa, procurando oferecer à sociedade novos conhecimentos, em especial aos gestores das empresas pesquisadas, que contribuíram significativamente para a realização desta dissertação, principalmente a Maria Creuza Dias, Ana Paula Santos Silva, Elaine Ribeiro, Everton Lopes, Dilma Souza Santos, Danilo Reis Silva, Valdir Silva, Osvaldo Teles Lôbo, Marinalva Silva, Fabíola Oliveira Fernandes, Leidilaura Santana e Lourival de Oliveira.

À professora Lucyana Nascimento, pela correção gramatical desta pesquisa.

Enfim, todos vocês, meu muito obrigado, por terem me ajudado, cada um a seu modo, para que eu chegasse até aqui.

Uma única máquina pode fazer o trabalho de cinquenta homens comuns, porém máquina alguma consegue fazer o trabalho de um homem extraordinário.

**Elbert Hubbard**

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo principal verificar se a ferramenta treinamento de colaboradores, oferecida aos funcionários das empresas pesquisadas (micro e pequenas empresas no segmento de varejo de vestuário na cidade de Feira de Santana, Bahia) é eficaz como elemento estratégico capaz de contribuir no desenvolvimento e na permanência da empresa no mercado. O referencial teórico aborda assuntos pertinentes ao objetivo proposto, onde autores como Hinrichs (1976), Borges-Andrade (2006), Bastos (2006), Schermerhorn Júnior (2007) e Robbins, Judge e Sobral (2010) argumentam que o treinamento, como ferramenta de gestão, ajuda as empresas a superarem dificuldades de competitividade, sendo um expressivo potencializador para o desenvolvimento e longevidade dos negócios empresariais. Sob o ponto de vista metodológico, a pesquisa tem uma abordagem qualitativa e quantitativa e de caráter exploratório e utiliza como estratégia, o estudo de casos múltiplos, mediante aplicação de questionários estruturados e semiestruturados com entrevistas aplicadas aos gestores e colaboradores de 12 (doze) micro e pequenas empresas do setor de varejo do vestuário de confecções no município de Feira de Santana-BA. Os resultados demonstraram que, embora nem todas as empresas utilizem o treinamento de colaboradores (gestores e empregados) como ferramenta estratégica, a média de longevidade das empresas que utilizam o treinamento, mesmo de forma não contínua, é 29% maior do que a média das empresas que não utilizam nenhum programa de treinamento. Com base nos dados obtidos, podemos concluir que, programas de treinamento de colaboradores como fator estratégico de desenvolvimento organizacional com impacto na longevidade das empresas, configura-se numa importante ferramenta de gestão para a permanência das empresas no mercado.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento organizacional. Empreendedorismo. Aprendizagem organizacional. Longevidade.

## ABSTRACT

This research has as main objective to investigate if programs of training of employees collaborate as a strategic management tool for the development and longevity of micro and small sized firms in the clothing retail sector in the city of Feira de Santana, Bahia. The theoretical framework addresses issues related to the proposed objective which authors such as Hinrich (1976), Borges-Andrade (2006), Bastos (2006), Schermerhorn Júnior (2007) e Robbins, Judge e Sobral (2010) argue that programs of training are a strategic management tool able to help companies to overcome difficulties and to enhance the performance and longevity of firms. As far as the methodological issue is concerned, the research has a qualitative and quantitative approach and exploratory research which uses the multiple case study strategy, through the application of a structured and semi-structured questionnaire with interviews of key respondents: managers and employees of 12 (twelve) micro and small companies of the clothing retail sector in the city of Feira de Santana-BA. The outcome of this study showed that, despite not all firms researched have applied any training program, the average of longevity of firms which had applied training on a regular basis are 29% higher than those which did not applied any training program. Based on the data obtained, we may conclude that training programs as a strategic factor of firm's development and longevity are an important management tool for the permanence of companies in the market.

**Key words:** Training. Program. Organizational development. Entrepreneurship. Organizational learning. Longevity.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da pesquisa científica .....	15
Figura 2 - Publicações científicas sobre treinamento em MPE's .....	16
Figura 3 - Mapa de localização de Feira de Santana - Bahia.....	18
Figura 4 – Hierarquia das necessidades humanas desenvolvida por Abraham Maslow .....	45

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa .....	65
Quadro 2 – Identificação, localização das empresas e tempo de funcionamento .....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estabelecimentos do mercado formal de Feira de Santana-BA.....	19
Tabela 2 - Classificação do Porte de Empresas.....	20
Tabela 3 - Percentual <sup>1</sup> da população do total de empreendedores (TTE) segundo a busca de órgãos de apoio – Brasil - 2014 .....	56
Tabela 4 - Faixa etária dos gestores .....	71
Tabela 5 - Grau de instrução dos gestores .....	72
Tabela 6 -Tempo de trabalho na empresa dos gestores.....	72
Tabela 7 - Cargo dos respondentes .....	73
Tabela 8 - Frequência da oferta de treinamento dos gestores.....	74
Tabela 9 - Percepção dos gestores quanto à efetividade do treinamento.....	75
Tabela 10 - Faixa etária dos colaboradores .....	76
Tabela 11 - Grau de instrução dos colaboradores .....	76
Tabela 12 - Tempo de trabalho dos colaboradores.....	77
Tabela 13 - Frequência da oferta de treinamento dos colaboradores.....	78
Tabela 14 -Percepção dos colaboradores quanto á efetividade do treinamento.....	79
Tabela 15 – Longevidade das empresas x treinamento.....	81

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CDL	Clube dos Diretores Lojistas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	22
<b>3.1.2 Cultura e Aprendizagem Organizacional</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1.3 Organizações que aprendem (<i>learning organizations</i>)</b> .....	<b>28</b>
3.2 GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE EM TREINAMENTO .....	30
<b>3.2.1 Treinamento: uma ferramenta estratégica para a longevidade organizacional</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.2 Treinamento: como fator de permanência do empregado na empresa e da empresa no mercado</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2.3 Treinamento como motivação</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2.4 Treinamento e qualidade de vida laboral</b> .....	<b>47</b>
3.3 EMPREENDEDORISMO: CONCEITOS E ASPECTOS QUALITATIVOS.....	49
<b>3.3.1 Empreendedorismo no Brasil</b> .....	<b>54</b>
<b>4 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA</b> .....	<b>60</b>
4.1 COLETA DE DADOS .....	63
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>66</b>
5.1 IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS .....	68
5.2 ANÁLISE DOS DADOS - GESTORES.....	71
5.3 ANÁLISE DOS DADOS - COLABORADORES .....	75
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>80</b>
6.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	83
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário de pesquisa</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICE B – Carta convite</b> .....	<b>94</b>
<b>APÊNDICE C – Publicações em periódicos sobre treinamento de funcionários em MPE's.</b> .....	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da globalização, o ambiente de negócios tornou-se mais competitivo. Empresas de vários segmentos ao redor do mundo começaram a competir diretamente, resultando na implementação de estratégias que buscassem uma vantagem competitiva (PORTER, 1989). Nesse cenário, empresas nascem e desaparecem com muita facilidade e estudos sobre empreendedorismo, estratégias empresariais e gestão de recursos humanos, principalmente, com foco no treinamento de pessoas, tornam-se, cada vez mais objeto de estudo de várias pesquisas na área de administração de empresas.

Chiavenato (2014) pontua que além do aumento de competitividade, as grandes e constantes mudanças oriundas da inovação, têm forçado as empresas a se preocuparem com o treinamento de seus colaboradores como instrumento de manutenção dessas empresas no mercado. O autor então define treinamento como sendo um processo educacional de curto prazo que aplicado de maneira organizada e sistemática, permite que as pessoas possam efetivamente contribuir com os resultados e longevidade do negócio. Esse ambiente cada vez mais competitivo, caracterizado por novas tecnologias e inovação, demanda colaboradores mais bem treinados e competentes.

Para Borges-Andrade (2006, p.343), a grande chance para enfrentar a crescente onda de competitividade organizacional não são as máquinas, e sim, os funcionários altamente treinados e comprometidos. Para o autor, a demanda por estudos e pesquisas na área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) tem crescido nas últimas décadas, devido a fatores como o aumento da competitividade organizacional.

Outros autores como Milkovich e Bourdreau (2010) Cascio (2010), consideram treinamento como um programa planejado e orientado para a melhoria de desempenho da empresa, do grupo e do indivíduo que envolve a aquisição de conhecimentos específicos por parte dos colaboradores, adequando suas competências às novas técnicas e exigências das funções e das necessidades da organização.

Observa-se que, cada vez mais, as empresas advogam a favor do investimento na qualificação dos seus colaboradores enquanto diferencial competitivo. Se bem treinados, motivados e conscientes de seus deveres e obrigações, podem ser os

elementos mais importantes para melhorar o desenvolvimento e o desempenho da empresa. Em outras palavras, diante da alta volatilidade com que as empresas aparecem e desaparecem, é como elas tratam o elemento humano que está o diferencial entre uma empresa e seus concorrentes.

Investir na capacitação e gerenciamento de talentos pode levar ao sucesso e treinar e motivar equipes de trabalho pode ser uma excelente estratégia de vantagem competitiva. Para Vecchio (2008, p.5), “o reconhecimento do sucesso organizacional resulta, frequentemente, do gerenciamento eficaz de pessoas, em que o sucesso é alcançado considerando a equipe de trabalho como uma fonte estratégica de vantagem competitiva”. Ao contrário do que muitos gestores pensam, treinar pessoas para oferecer cada vez melhores serviços, não é um fato gerador desnecessário, mas sim, uma ponte para a construção de uma cultura organizacional de excelência.

Contudo, no entendimento de Borges-Andrade (2006, p.344), a demanda por ações de TD&E não deve se limitar ao âmbito das grandes empresas, mas nas micros, pequenas e médias empresas, pois as ações relacionadas à gestão de pessoas impactam no desempenho dos negócios. Portanto, eventuais ações no “saber fazer” empresarial decorrem da aplicação do conhecimento da administração em associação com a experiência e a inteligência humana.

Schermerhorn Júnior (2007) afirma que, para obter sucesso nesta época de desafios, é preciso capacitar colaboradores como fator primordial, o que significa valorizar o potencial humano para poder realizar um bom trabalho continuamente. Dessa forma, os gestores precisam compreender a importância do capital humano para garantir um bom desempenho e longevidade em qualquer tipo e porte de empresa.

Segundo Souza (1980), uma das causas básicas de deterioração das empresas está relacionada a fatores endógenos que podem levar a um comprometimento da sobrevivência do negócio. Segundo o autor, essas causas são chamadas de disfunções organizacionais e são caracterizadas como toda “doença” ou “patologia” que contribui para o processo de deterioração do negócio. Segundo o mesmo autor, essas disfunções estão embutidas nas concepções e práticas gerenciais, na qual a falta de investimento em treinamento de colaboradores pode ser caracterizada.

Nos empreendimentos mais desenvolvidos, investir em capacitação dos colaboradores (fator endógeno) é algo constante porque essas empresas oferecem melhores condições de trabalho a seus funcionários, o que permite que eles melhor desempenhem suas atividades. Como argumenta Schermerhorn Júnior (2007, p.272) “as organizações mais avançadas investem em treinamento extensivo e em programas de desenvolvimento para assegurar que seus trabalhadores estejam capacitados a desempenhar bem o seu papel”, o que implica na atualização e em uma melhoria contínua de suas habilidades laborais tanto no curto como no longo prazo, com implicações diretas na sobrevivência da empresa.

A ausência de políticas de treinamento que pode levar ao desaparecimento das empresas, parece ser mais comum nas micros e pequenas empresas (MPE's). São nesses agentes econômicos que a possibilidade de treinamento como ferramenta estratégica ainda parece ser remota, podendo até ocasionar fechamento precoce de empresas por pouca capacidade competitiva.

Nesse sentido, esta pesquisa apresenta como proposição/hipótese do presente estudo, a suspeita de que nem todas as empresas dão à devida importância ao treinamento de colaboradores, seja ele técnico ou motivacional, o que pode levar prematuramente ao desaparecimento do negócio. Isso, contudo, parece se agravar ainda mais nas MPE's, quando o gestor, que é, muitas vezes, o próprio empreendedor, não parece fazer uso do treinamento de seus colaboradores como estratégia que poderia levar a criação de uma vantagem competitiva e melhor desempenho do negócio, principalmente no que tange a uma maior longevidade das empresas. Muitos gestores, não percebem que a falta dessa ferramenta poderá conduzir a uma possível perda de competitividade no mercado em que atuam e fechamento prematuro do negócio.

Para melhor compreensão do objeto de estudo, levantou-se a seguinte questão norteadora ou pergunta da pesquisa: O treinamento dos colaboradores pode ser uma estratégia capaz de influenciar na longevidade do negócio? Essa questão parte das proposições que: i) de acordo com Souza (1980), os maiores problemas que levam ao desaparecimento dos negócios estão ligados às disfunções organizacionais endógenas e

ii) segundo Abadd et. al. (2006, p.399), o uso do treinamento como ferramenta de gestão tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, devido principalmente à competitividade entre as organizações, onde o que faz a diferença



não são as máquinas ou outros ativos físicos, mas pessoas treinadas e comprometidas com o resultado da organização.

Por via dessas reflexões, a presente pesquisa tem como objetivo geral, verificar se o uso do treinamento de colaboradores pode contribuir para uma maior longevidade das micro e pequenas empresas de varejo de vestuário na cidade de Feira de Santana-BA. Para realização desse estudo, analisou empresas de micro e pequeno porte no setor de comércio varejista de vestuário de confecção na cidade de Feira de Santana, Bahia.

Nesta direção, esse estudo se propõe a atingir três objetivos específicos:

1. Analisar como o treinamento é oferecido atualmente nas empresas e se é dado de forma contínua;
2. Identificar a percepção dos gestores quanto à importância do treinamento e sua utilização como ferramenta de gestão, contribuindo para o desenvolvimento da empresa;
3. Identificar a percepção dos colaboradores/funcionários quanto à utilização da ferramenta de treinamento para seu próprio melhor desempenho.

Para tanto, realizou-se um estudo de multicasos, do qual participaram 12 (doze) micro e pequenas empresas do setor de varejo de confecções, atuantes na cidade de Feira de Santana, Bahia, a fim de observar como a ferramenta de treinamento dos colaboradores tem impacto na gestão do negócio e no conseqüente aumento da longevidade da empresa no mercado.

No que tange ao referencial teórico, esta pesquisa exalta três principais pilares da literatura da ciência da administração que deram base a esse estudo: desenvolvimento e aprendizagem organizacional, gestão de pessoas com foco em treinamento, estratégia empresarial e empreendedorismo.

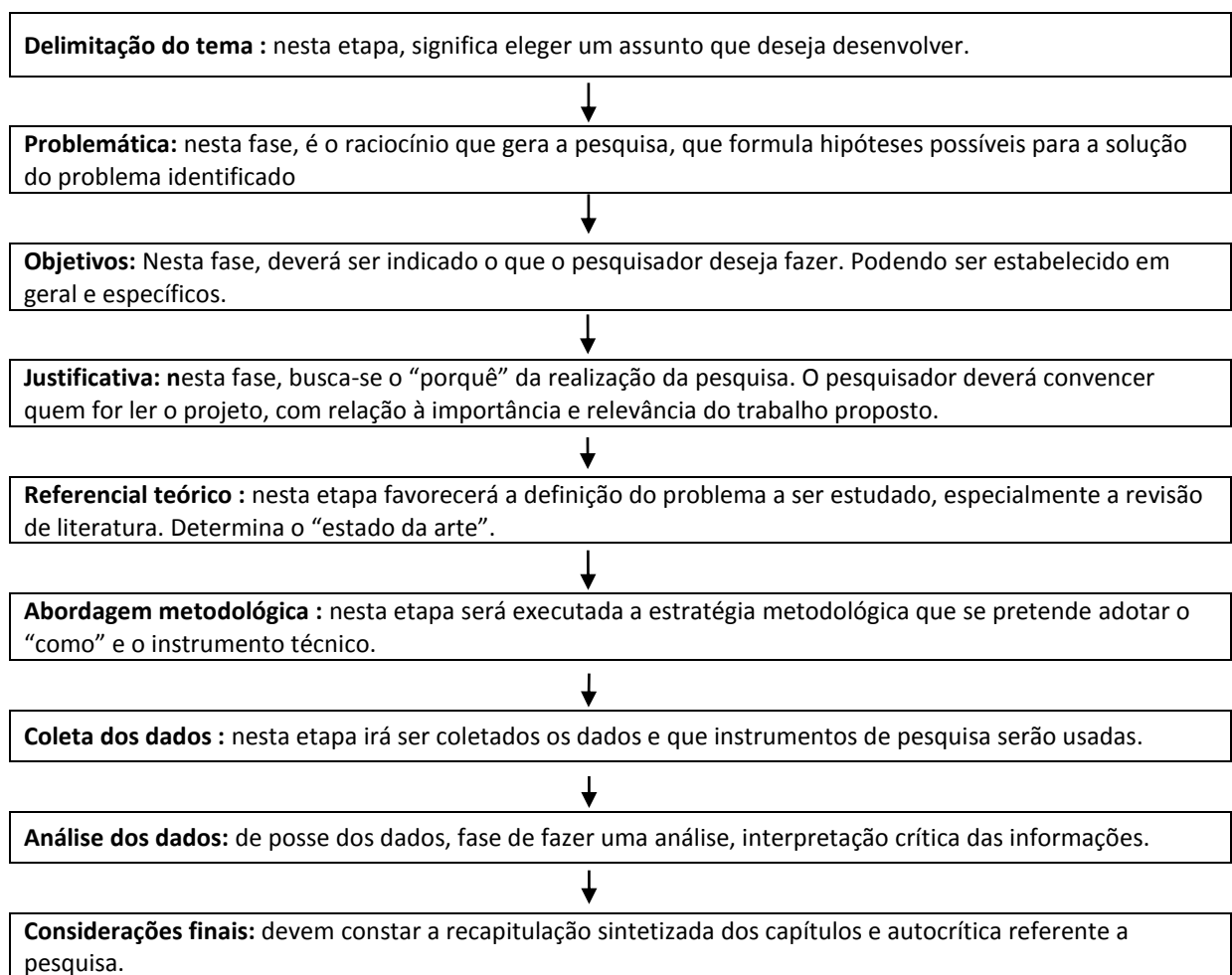
Quanto à abordagem metodológica, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, de caráter empírico, na qual utilizou-se como estratégia o estudo de casos múltiplos que tem um viés qualitativo, exploratória e como instrumento de coleta de dados, aplicou-se entrevistas com questionário (estruturado e semiestruturado) direcionado às 12 (doze) empresas participantes, a fim de atender aos objetivos geral e

específicos da pesquisa. Para proceder à análise dos dados, apresentaram-se os resultados em tabelas, seguidas de uma interpretação qualitativa.

Finalmente, para a realização desse trabalho, o estudo recorreu às etapas de pesquisa científica defendida por Lakatos e Marconi (2009), Barros e Lehfeld (2009) e Cervo e Bervian (2002), e que destacamos a seguir de acordo com a ilustração abaixo.

Figura 1 - Etapas da pesquisa científica

#### Etapas da pesquisa científica



Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (2009), Barros e Lehfeld (2009) e Cervo e Bervian (2002).

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As transformações sociais, tecnológicas e econômicas que marcaram o final do século XX se reinventam a cada instante e exige das empresas um olhar atento às mudanças nos comportamentos sociais. Com o uso crescente das novas tecnologias da informação, para permanecer numa posição de destaque no mercado, o grande desafio de hoje, requer dos colaboradores maior qualificação, o que torna o trabalho mais complexo (BASTOS, 2006).

Com um olhar voltado sobre os novos cenários da gestão em pequenas empresas de vestuário, verificou-se que empresários do setor de comércio varejista do vestuário de Feira de Santana-Bahia, pouco investiam em treinamento dos colaboradores, o que aguçou a curiosidade para entender se essa prática era uma constante na maioria dos empresários do setor na cidade.

Então, para entender esse fenômeno e buscar uma explicação científica, o pesquisador investigou em alguns portais de artigos, dissertações e teses acadêmicas brasileiras como: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Google Acadêmico, trabalhos científicos que abordassem a temática “treinamento em micro e pequena empresa”.

Utilizando-se como palavras-chaves para busca nesses portais: treinamento a funcionários de micro e pequenas empresas (MPEs) e fazendo uma análise dos títulos e dos resumos, chegou-se à conclusão que no período entre 2000 a 2016, somente 11 (onze) publicações abordaram essa temática com recorte nas micro e pequenas empresas brasileiras (ilustração 2).

Figura 2 - Publicações científicas sobre treinamento em MPE's  
Publicações científicas sobre treinamento em MPE's.

Portal	Ano	Nr. Publicações
Google Acadêmico	2000 - 2015	08
ANPAD	2007 - 2016	02
CAPES	2011	01
TOTAL	-	11

Fonte: Próprio autor.

Visto que cada vez mais as MPE's ocupam posição de destaque no contexto econômico nacional, principalmente na geração de emprego e renda, temas como treinamento de colaboradores parecem não ter despertado a atenção dos acadêmicos e estudos sobre essa temática ainda são escassos.

Como aumento de competitividade e surgimento de novas formas organizacionais, parece imprescindível uma maior qualificação de colaboradores, via a utilização do treinamento como uma ferramenta estratégica eficaz para a empresa manter-se no mercado. Assim, parece ser de extrema importância a realização desse estudo, principalmente quando se pretende entender esse tema dentro do universo das micro e pequenas empresas.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Feira de Santana é o segundo maior município do Estado da Bahia (ver Ilustração 3). A cidade nasceu de uma feira e sempre teve no comércio seu principal setor econômico, exercendo uma forte influência nos consumidores da região, decorrente de seu comércio diversificado, a exemplo do setor de vestuário.

Outro fator relevante de Feira de Santana é a logística. A cidade apresenta uma grande vantagem competitiva, pois encontra-se no principal entroncamento rodoviário do Norte-Nordeste brasileiro, sendo o segundo maior do país, atrás apenas de São Paulo. A malha rodoviária do município abrange as BR's 101, 116 e 324, além de rodovias estaduais que são passagens para o tráfico sul, sudeste e nordeste do país (IBGE, 2016).

Essa posição geográfica privilegiada beneficia grande fluxo de pessoas, produtos e investimento, explicando a sua dinâmica no comércio, principalmente a do vestuário de confecções, com lojas que comercializam produtos têxteis advindas de todas as regiões do Brasil. Além disso, exerce um papel fundamental de acesso entre a capital Salvador, o recôncavo, o semiárido baiano e o sertão. A importância que Feira de Santana exerce na região, em muitos casos, ultrapassa as fronteiras do Estado e envolve, nestes fluxos, a produção de riquezas geradas pelos agentes econômicos da cidade (CDL, 2016).

Figura 3 - Mapa de localização de Feira de Santana - Bahia



Fonte: Citybrazil (2017).

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2016, o município conta com aproximadamente 622.639 (seiscentos e vinte e dois mil, seiscentos e trinta e nove) habitantes e com uma extensão territorial de 1.339 (um mil, trezentos e trinta e nove) Km<sup>2</sup>. Desde as suas origens, Feira de Santana mantém uma tradição comercial muito forte, constituindo um grande polo comercial varejista, sendo o principal motor da economia da cidade, responsável por grande parte de seu Produto Interno Bruto (PIB).

De acordo com o Clube de Diretores Lojistas de Feira de Santana (CDL-Feira, 2016), o município registrou a preços correntes em 2013, um PIB total de R\$ 10.840.566.000 (dez bilhões, oitocentos e quarenta milhões, quinhentos e sessenta e seis mil reais), o quarto na posição do Estado da Bahia, atrás de Salvador, São Francisco do Conde e Camaçari. Segundo dados do IBGE (2016) o comércio de Feira de Santana corresponde a 22% de seu PIB e é um dos mais importantes centros econômicos do Estado, além de ser também o responsável pelo atendimento de uma demanda de mais de um milhão de pessoas.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), Feira de Santana é uma metrópole regional, sede da maior região metropolitana do interior nordestino. O comércio é atividade econômica de maior número de empresas e o segundo maior gerador de empregos formais no município, com cerca de um pouco mais de 6 mil estabelecimentos comerciais (ver Tabela 1), gerando cerca de 40.217 empregos diretos (CDL, 2016).

**Tabela 1 - Estabelecimentos do mercado formal de Feira de Santana-BA  
ESTABELECIMENTOS DO MERCADO FORMAL POR ATIVIDADE ECONÔMICA  
NO MUNICÍPIO DE FEIRA DE SANTANA, BAHIA - 2014**

<b>ATIVIDADE ECONÔMICA</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>PESSOAL EMPREGADO</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12.298</b>	<b>124.594</b>
AGROPECUÁRIA	297	932
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	1.358	21.618
INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL	582	10.375
COMÉRCIO	6.155	40.217
SERVIÇOS	3.906	51.452

**FONTE: MTE/RAIS 2014**

Fonte: CDL (2016).

Para o Clube de Diretores Lojistas de Feira de Santana (CDL-Feira, 2016) dos mais de 6 mil estabelecimentos comerciais do município, cerca de 1.431 são de empresas de pequeno porte do ramo do vestuário (CDL-Feira, 2016). Para definir se determinada empresa é micro, pequena, média ou grande, seguimos o critério adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa- SEBRAE (2013) em que, o porte da empresa é definido em função do número de pessoas ocupadas, conforme demonstrado abaixo (ver Tabela 2).

Tabela 2 - Classificação do Porte de Empresas

PORTE	NÚMERO DE PESSOAS	
	Indústria	Comércio
Micro empresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 09 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2013).

Para Barros Neto e Souza (2012), a relevância das micro e pequenas empresas para a geração de emprego e renda no Brasil é muito significativa; do total de empresas no país, 98% são micro e pequenas e empregam 67% do pessoal ocupado no setor privado, geram renda, desenvolvem a economia e possibilitam a colocação de funcionários e vários profissionais. De acordo com o SEBRAE (2013), essas empresas estão em um número significativo e chegam a 5,1 milhões.

Embora essas empresas sejam relevantes para a economia nacional, o cenário das MPE's no Brasil é muito instável. Para o SEBRAE (2014), estes empreendimentos sofrem com uma elevada carga tributária (burocracia/impostos), concorrência forte, pouco capital de giro e, sobretudo, investem pouco na capacitação de sua mão de obra empregada, impossibilitando a qualificação e capacitação dos colaboradores com possíveis impactos diretos na competitividade da empresa e em sua permanência no mercado.

Estes fatores que atingem o funcionamento dos pequenos empreendimentos impactam na longevidade dessas empresas e, segundo o SEBRAE (2016), no Brasil, a taxa de mortalidade das MPE's que não conseguem completar 2 (dois) anos de vida, corresponde a 23,4 %. Esse resultado demonstra que, as MPE's

constituem o grupo que tem maior peso no fechamento precoce dos pequenos negócios.

Mesmo com todas as dificuldades, o número de MPE's tem crescido exponencialmente. Em Feira de Santana, por exemplo, o número corresponde a 6.155 empresas, sendo 80,4% varejistas e 20,6% atacadistas, gerando mais de 40.217 empregos diretos (Ver Tabela 1). Estas empresas desenvolvem a economia local, gerando emprego e renda ao longo dos anos e assumindo, por conseguinte, uma posição de destaque no município.

De acordo com o SEBRAE (2016), empresas desse porte, frequentemente copiam idéias e preços de seus concorrentes para lhes proporcionar novas vantagens competitivas. Em um ambiente de intensa competitividade não somente preços, mas também nas idéias e modelos de gestão são plagiadas. Porém, qualquer vantagem alcançada é por pouco tempo e não sustentável.

Assim, a contextualização apresentada nesse capítulo evidencia a relevância desse estudo no município de Feira de Santana-BA, em particular tendo as MPE's do setor de vestuário como objeto principal de estudo, o qual poderá contribuir de forma significativa para o desenvolvimento dos pequenos negócios da região e entorno.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizada uma revisão da literatura na área da ciência Administrativa, procurando levantar elementos que discutam sobre os seguintes temas: desenvolvimento organizacional, cultura e aprendizagem organizacional, gestão de pessoas com enfoque em treinamento e por fim, empreendedorismo com seus aspectos mais qualitativos.

#### 3.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento organizacional (DO) segundo Chiavenato (2014) é uma abordagem organizacional de longo prazo relacionada às mudanças ocorridas nas organizações. Todo esse processo de mudanças está baseado nas pessoas, pois segundo o autor, o sucesso de um negócio está diretamente relacionado a todos os colaboradores, desde um simples operário até o mais graduado executivo. Engloba uma vasta demarcação de planejamento, em que busca melhorar a eficácia organizacional e, sobretudo o bem-estar dos colaboradores.

Na realidade, o DO funciona como um processo planejado e negociado de mudança organizacional. Os colaboradores de uma organização segundo Schermerhorn Junior (2007) se reúnem e refletem sobre os seus aspectos fracos e fortes, suas vitórias e insucessos e o desenvolvimento organizacional assegura que isso aconteça em um ambiente participativo e orientado para a ação, principalmente, para o futuro.

Neste contexto, o DO está relacionado com mudanças que agregam valor ao empreendimento, aos clientes e às pessoas que fazem parte da organização. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 575) as principais características do desenvolvimento organizacional são:

- a) **Respeito pelas pessoas.** As pessoas são responsáveis pela implementação de processos, devem ser valorizadas e tratadas com respeito;
- b) **Confiança e apoio.** Em uma organização competitiva, se caracteriza por um clima de confiança e apoio;

- c) **Equalização do poder.** Em uma organização competitiva, não se enfatiza o controle hierárquico e respeita os valores humanísticos e democráticos das pessoas;
- d) **Confrontação.** Os problemas surgidos devem ser solucionados de imediato para um melhor desenvolvimento da organização; e
- e) **Participação.** Quanto mais as pessoas serem participativas ao processo, mais elas se comprometerão com o sucesso organizacional.

O DO valoriza tanto o crescimento humano como o organizacional. É uma importante estratégia onde os gestores compartilham com seus colaboradores objetivos comuns e desenvolvem continuamente a criatividade e inovação para um melhor desempenho organizacional (SCHERMERHORN JUNIOR, 2007).

A ausência de um planejamento de médio e longo prazo de ações relacionadas ao DO pode comprometer o desempenho e sobrevivência da empresa no mercado, acelerando o processo gradual de desintegração do negócio em decorrência natural do seu próprio funcionamento (FOGUEL ; SOUZA, 1995). Para esses autores, as organizações precisam estar abertas para as mudanças necessárias e constantes em sua forma de agir. Empresas que não entendem a necessidade dessas mudanças, sendo mais burocráticas, rígidas e resistentes às mudanças tendem a ser mais suscetíveis à uma deterioração organizacional.

Para Souza (1980) e Foguel e Souza (1995), as empresas morrem em detrimento de um processo interno (endógeno) de deterioração que é constituído por disfunções, estrutura, tecnologia, cultura e, sobretudo, no tipo de relacionamento que mantêm com seus colaboradores, o que caracteriza uma ausência de políticas de DO na empresa. Assim, a maioria dos insucessos acontece por esses erros de julgamento e gestão dos empreendedores, pois segundo Chiavenato (2014), os programas de DO: demandam muito tempo, geralmente muito caros e custos normalmente difíceis de avaliar, além de objetivos às vezes vagos e intangíveis.

Esses entraves não significam que os gestores devam eliminar por de vez o programa de desenvolvimento organizacional, mas pelo contrário, precisa ser aperfeiçoado. Esse aperfeiçoamento passa não somente pelas mudanças no trabalho, mas também pelo comportamento das pessoas envolvidas (Chiavenato, 2014).

Dessa forma, para atingir o desenvolvimento organizacional é necessário que haja mudanças nas estruturas organizacionais e na mentalidade dos colaboradores. Caso contrário, as empresas só tomariam decisões paliativas, sem contudo, resolver os problemas causadores da deterioração organizacional. Como afirma Dantas (2003), as empresas que são receptivas às mudanças organizacionais, evitam com mais facilidade a deterioração organizacional. Nas empresas onde os programas de DO são um sucesso, as novas práticas e comportamentos estão consolidados na cultura e aprendizado organizacionais, aumentando assim as forças de defesa em detrimento às de deterioração.

### **3.1.2 Cultura e Aprendizagem Organizacional**

O conceito de cultura é bem amplo e envolve aspectos como valores, experiências adquiridas, crenças e costumes que o homem absorve ao longo dos anos. É um processo progressivo em que o sujeito ao longo das várias gerações acumula experiências, estimulando o seu desenvolvimento e se adaptando de acordo com os seus padrões culturais, capaz de romper barreiras, passando a depender de um aprendizado contínuo. Para Laraia (2014), a cultura mais do que uma herança genética, determina o comportamento humano e seu impacto no ambiente organizacional e reafirma os atos realizados.

Cultura é uma palavra muito conhecida no mundo dos negócios. Ela tem influência marcante naquilo que as empresas fazem, produzem e como fazem e, por isso, está diretamente ligada à atividade empreendedora. Para Schermerhorn Júnior (2007), “a cultura de cada organização molda comportamentos, estabelece regras de trabalho, imprime costumes e define o modo de se fazer as coisas de acordo com o ambiente”. Do ponto de vista das empresas, a cultura organizacional tem um impacto direto no desempenho, performance, inovação, bem-estar das pessoas e no resultado do negócio.

Shein (1986) entende que cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhadas entre os colaboradores de uma empresa, traduzindo o modo como cada organização faz as coisas. Nesse aspecto, a cultura organizacional define até como a empresa se relaciona com seus clientes, fornecedores e todo o ambiente comercial em que a organização está inserida.

Segundo Ranieri (2013), as organizações são compostas por pessoas que têm emoções, sentimentos, ansiedades, alegrias e outras manifestações humanas e desse conjunto de características e situações se forma a cultura organizacional de uma empresa. Assim como as pessoas, cada empresa desenvolve sua própria personalidade a partir de sua história, do estilo dos seus líderes e de seus objetivos organizacionais.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501), define cultura organizacional como um “sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das outras” e se refere à maneira pela qual as pessoas percebem as características da empresa. Ela não surge do nada e, com o passar do tempo, se estabelece e raramente se desfaz. Ainda de acordo com os autores, quanto mais forte a cultura de uma empresa, menor será o índice de rotatividade de seus colaboradores, reduzindo a propensão dos colaboradores em deixar a empresa. Nesse aspecto, a disseminação da cultura organizacional é de grande importância para o desempenho dos colaboradores e da empresa como um todo.

Quando os colaboradores têm as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da empresa, então a cultura organizacional é forte. Numa cultura forte para Robbins, Judge e Sobral (2010) os valores essenciais de uma organização são aceitos e compartilhados amplamente; quanto mais pessoas aceitarem seus valores e se comprometerem com eles, mais forte será sua cultura e maior a sua influência sobre o comportamento dos membros da empresa. Num processo de criação de uma cultura organizacional, os fundadores ou gestores tendem a só contratar e manter colaboradores que pensem e comunguem da mesma filosofia organizacional.

Do ponto de vista dos funcionários, a cultura é positiva porque informa-lhes claramente como as coisas são feitas e o que é ou não importante. Ela também tem um papel significativo no desenvolvimento da capacidade de aprendizado e de inovação na organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nesse sentido, a cultura da empresa interfere na aprendizagem organizacional, uma vez que são valores, princípios e normas que influenciam a maneira como o processo de aprendizagem acontece.

De acordo com os autores acima, nas MPEs, a cultura organizacional é basicamente constituída pela personalidade, valores e convicções de seu fundador ou gestor; conseqüentemente, com uma cultura organizacional fortalecida e refletindo essa cultura, menos os gestores precisam se preocupar em desenvolver

regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários, porque essa orientação é internalizada principalmente através dos programas de treinamento e está diretamente relacionada ao processo de aprendizagem organizacional.

A cultura organizacional, como vimos, influencia os colaboradores e reforça as crenças, estabelece expectativas de desempenho e a constroem diretrizes do que a empresa deve fazer e o modo como deve fazer. Para Wagner e Hollenbeck (2009), a cultura de uma organização mantém os seus membros unidos e tem influência sobre si, seu trabalho e o processo de aprendizagem organizacional.

A relação entre cultura e aprendizagem organizacional está exposta no trabalho de Souza (2004), quando ela menciona que a aprendizagem organizacional está intrinsecamente relacionada à cultura da empresa, sendo um fenômeno, ao mesmo tempo, individual e coletivo, influenciando diretamente a competitividade e sobrevivência das organizações.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é necessária para o fortalecimento da empresa e melhoria do seu desempenho e a prosperidade de seus colaboradores. Quando a aprendizagem individual falha, a organização tem seu desempenho comprometido. É através da cultura organizacional que o aprendiz encontra seu caminho, oferecendo aos colaboradores ações e experiências que fortalecem o ciclo operacional (BERTOLINI et. al., 2015).

Os autores definem aprendizagem como algo que se aprende, significando um acúmulo de informações no decorrer de uma atividade organizacional na forma de conhecimento ou habilidades. Os indivíduos então aprendem com as experiências adquiridas nas organizações, melhoram o seu desempenho, adquirem novos conhecimentos e fortalecem cada vez mais a organização. O processo de aprendizado é a base de sustentação do empreendimento (BERTOLINI et. al., 2015)

Na literatura, podem-se encontrar algumas definições para a aprendizagem organizacional, este estudo considera o conceito formulado por Argyris e Shön (1978) o mais assertivo, o qual considera a aprendizagem organizacional o resultado do processo de aprendizagem associado à geração de conhecimento e um conjunto de conhecimentos formais (explícitos) e informais (tácitos) que permite as empresas desenvolverem seus modelos de gestão, de acordo com as suas necessidades, para alcançarem seus resultados operacionais. Ambos conhecimentos: explícito e tácito são fundamentais para a construção da cultura organizacional.

Para Polanyi (1962, 1983), o conhecimento explícito é todo conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e facilmente comunicado e compartilhado através de códigos, números e palavras, sendo encontrados em procedimentos, manuais e outros documentos dentro de uma organização. Já o conhecimento tácito está vinculado à prática ou costumes adquiridos ao longo do tempo. O conhecimento tácito, ao contrário do explícito, é pessoal e difícil de ser comunicado formalmente e, assim sendo, não pode ser transferido utilizando-se um documento gerencial escrito. Portanto, analisar o que é tácito vai depender do contexto no qual estiver inserido. Seu compartilhamento depende de criação na empresa de um processo de transferência informal de conhecimento, através da interação entre os empreendedores, gestores e colaboradores, não só da empresa, mas trazidos pelos indivíduos e aproveitados pelas organizações.

Ambos conhecimentos são importantes para a construção do processo de aprendizagem organizacional, assim como para o caráter individual e coletivo dessa construção. O aprendizado individual, embora não sendo o mesmo que a aprendizagem coletiva, que é o resultado cumulativo de conhecimento dos membros de uma organização, é imprescindível para a formação de uma cultura organizacional, não havendo aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual. Organizações diferentes de indivíduos desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não apenas influenciam seus membros imediatos, mas também os transmitem para outros, via histórias e normas organizacionais.

Assim, a aprendizagem organizacional, nos últimos anos, tem ganhado grande destaque no meio empresarial, representando importante fator para a sua sobrevivência. O processo de aprendizagem deve estar centrado nas pessoas e com isso, as organizações poderão sobreviver em mercados cada vez mais competitivo. As empresas que entenderem que precisam desenvolver processos de aprendizagem e que esses processos devem ser contínuos, serão as únicas capazes de gerar vantagem competitivas sustentáveis (SENGE, 2013).

### 3.1.3 Organizações que aprendem (*learning organizations*)

As organizações contemporâneas, na sua essência, devido principalmente ao alto nível de competitividade e à geração de novas tecnologias, tendem a adotar mecanismos de aprendizado contínuo, capazes de permitir sua sobrevivência no mercado e ganhar vantagem competitiva. Segundo Senge (2013), infelizmente, poucas organizações adotam essas práticas, principalmente porque o processo de aprendizado contínuo está relacionado intrinsecamente aos colaboradores, que nem sempre estão dispostos a aprender coisas novas.

No cenário ideal, as empresas deveriam estimular o aprendizado contínuo de seus colaboradores através do estímulo ao treinamento e assim adaptando-os ao modelo de gestão e ao desempenho desejado pela organização. Esse processo deveria iniciar-se na contratação do colaborador, pois é nesse momento, em tese, que o indivíduo se encontra mais motivado e aberto a novos aprendizados. Caso o gestor não promova de imediato o processo da aprendizagem organizacional, corre-se o risco de os colaboradores perderem a motivação e entrarem em uma zona de conforto perigosa.

As empresas mais competitivas são aquelas que conseguiram reunir pessoas capazes de colocar em prática novos aprendizados, mesmo em conflitos com práticas convencionais consolidadas. Da mesma forma que as pessoas, as empresas também podem aprender, porém algumas conseguem esse efeito melhor do que as outras. Numa empresa que aprende, as pessoas abrem mão de suas velhas idéias, aprendem a estar sempre abertas para o novo e todos trabalham em conjunto.

Para implantação de estratégias de aprendizado contínuo, Senge (2013) sugere o que ele chamou de “cinco disciplinas”: domínio pessoal, modelos mentais, objetivos comuns (visão compartilhada), aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico. O conjunto desses conhecimentos, colocados em práticas, pode permitir um melhor desempenho e conseqüente sobrevivência de qualquer tipo de empreendimento.

O domínio pessoal, segundo Senge (2013, p.39) “é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente”. Isso refere-se à capacidade das pessoas de exercer com excelência, de desenvolver o “estado das

artes” de seu ofício. De certo modo, é a forma com que o indivíduo consegue produzir resultados satisfatórios para uma vida organizacional harmoniosa e rentável.

Ainda de acordo com Senge (2013), as pessoas com alto nível de domínio pessoal são aquelas que vêm se desenvolvendo continuamente. Com todas as mudanças que o mundo das organizações está vivenciando, pessoas com alto nível de domínio pessoal se tornaram um dos maiores diferenciais para um posicionamento de mercado eficiente e eficaz. Estas pessoas doam-se mais, têm mais iniciativas e o resultado é um processo mais sólido e rápido de aprendizagem, beneficiando, conseqüentemente, a própria empresa como um todo.

A segunda disciplina, refere-se aos paradigmas e generalizações que influenciam a forma de ver e agir das pessoas. Senge (2013) chamou essa disciplina de modelos mentais. Essas generalizações têm um profundo impacto no nosso comportamento e, por conseqüência, na absorção de novos aprendizados. Esse processo de aprendizado do novo, via disciplina de modelos mentais, deve estar relacionado às quebras de paradigmas e modelos mentais explícitos, que, por sua vez, devem ter conexão direta com as questões organizacionais. A não abordagem desses aspectos, objetivamente nessas circunstâncias, pode levar à rejeição de novas práticas e impedir o processo de aprendizagem organizacional, mantendo organizações e pessoas presas às práticas e modelos mentais obsoletos.

Quanto à visão compartilhada (objetivos comuns), Senge (2013) sugere que, as pessoas devem compartilhar metas, valores, missões, objetivos e interesses comuns; assim, elas se sentem mais conectadas e comprometidas com a organização. Dessa forma, a capacidade da empresa em estimular o compartilhamento de ideais, tende a ser um dos maiores diferenciais para seu posicionamento de mercado eficaz e eficiente. Para o autor, a visão compartilhada cria um vínculo entre as pessoas, constituindo um trabalho em equipe com os propósitos operacionais da empresa: as pessoas ficam mais abertas às novas idéias e o trabalho torna-se um propósito superior na organização, além de elevar as aspirações das pessoas.

Senge (2013) explica ainda que as empresas criadoras de visões compartilhadas desenvolvem e capacita seus colaboradores de forma a torná-los uma força criativa e comprometida com a organização, sendo, desse modo, a pedra fundamental do domínio pessoal. Essa visão de comprometimento resulta em um



ambiente de trabalho de crescimento, de clareza, da comunicação e do entusiasmo pelos seus benefícios e transforma-se em uma “força ativa” decorrente da participação de todos os colaboradores na busca da visão e objetivos comuns.

De forma geral, a visão compartilhada exige que as pessoas devam interagir para alcançar resultados de forma inovadora. Ela se baseia no alinhamento de cooperação entre as pessoas para criar resultados desejados para o desenvolvimento da empresa. A empresa, assim, é um sistema de forças ativas de pessoas que necessitam dominar a aprendizagem através da interação e do trabalho em equipe como fator de sucesso organizacional, tornando-a mais inovadora. Em relação a este contexto, a visão compartilhada favorece o surgimento de um espírito de equipe capaz de alavancar uma performance superior da empresa, onde a aprendizagem em grupo torna-se um fator relevante para a estrutura organizacional e, para a empresa se transformar e continuar aprendendo.

Por fim, a última disciplina trata do pensamento sistêmico, que compõe-se na parte mais importante do processo de aprendizagem de uma organização. É no pensamento sistêmico, onde as pessoas desenvolvem a capacidade de interpretar de forma sistêmica as forças e os vetores que influenciam a empresa e o seu próprio desempenho pessoal, criando novas soluções. Nesse campo, a empresa é vista como um todo e o trabalho individual reflete no resultado organizacional.

### 3.2 GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE EM TREINAMENTO

Assim, o desenrolar de todo processo organizacional, desde a criação de um negócio até seu funcionamento, depende de pessoas e de como a empresa consegue extrair o melhor dos colaboradores. Todo processo de aprendizagem, como vimos com as organizações que aprendem de Senge (2013), se baseia na efetiva gestão de pessoas.

Com o avanço do estudo da Administração, cada vez mais a gestão de pessoas tem ganhado espaço no planejamento estratégico das organizações. As competências e capacidades fornecidas pelas pessoas (colaboradores) são elementos fundamentais para o desempenho sustentável das empresas. As pessoas constituem o principal ativo de qualquer organização, das grandes corporações às micro e pequenas empresas e são determinantes para seu sucesso ou fracasso (SCHERMERHORN JÚNIOR, 2007).

Estudos recentes relacionam a gestão de pessoas a questões tais como a inovação, a criação de vantagem competitiva e aos resultados organizacionais (LEITE, 2010). Com os avanços de estudos na área de pessoas, surgiu a percepção do valor das pessoas e a sua contribuição no funcionamento da empresa, tanto pelo aumento de produtividade, quanto na melhoria da qualidade de seu trabalho.

Historicamente, a área de gestão de pessoas avançou muito nos últimos 30 anos. Antes era restrita ao setor pessoal, que cuidava do pagamento, controle das pessoas e aplicação das leis trabalhistas, o chamado “departamento pessoal”. Atualmente, a área de gestão de pessoas atua para melhorar o desempenho delas, capacitando-as para permanecerem na empresa e contribuindo para sua sobrevivência num ambiente cada vez mais competitivo (LEITE, 2010).

As organizações devem estar preparadas para implementar mais ações na questão sobre gestão de pessoas, para que possa garantir sua permanência no mercado e uma condição confortável em relação aos concorrentes; assegurando sua vantagem competitiva (GONDIM et. al., 2006). Para autores como Mourão e Puente-Palacios (2006), desenvolver pessoas para desempenhar as funções com qualidade e satisfação, são pontos cruciais para a sobrevivência das organizações. Os autores defendem que investir em recursos técnicos, financeiros e bens tangíveis é importante, mas treinar pessoas, pode ser um grande diferencial para a permanência do empreendimento no mercado.

Uma das ferramentas de gestão de pessoas mais eficazes para garantir uma vantagem competitiva, é uma melhor capacitação e treinamento dos colaboradores. Para Bastos (2006, p.24), capacitar é tornar capaz, habilitar, convencer alguém, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos e novas habilidades. Capacitar poderá torná-las mais competentes para desempenhar vários papéis no presente ou no futuro nas mais diversas funções e organizações.

Dessa forma, o treinamento mantém o colaborador sempre atualizado, principalmente em um mercado de consumo onde as coisas mudam a todo momento. Todos os movimentos e novas práticas organizacionais como qualidade total, reengenharia, inovação, administração estratégica, entre outras, só funcionam com um corpo de colaboradores devidamente capacitados, treinados e motivados.

Uma boa capacitação ajuda a criar um ambiente de pessoas responsáveis, motivadas para a função e, acima de tudo, receptíveis aos treinamentos que o

gestor venha aplicar. Colaboradores bem treinados, acabam tornando-se mais produtivos e geram mais satisfação aos clientes. Essa realidade, que envolve a qualidade dos serviços prestados, afeta não só as grandes, mas também as micro e pequenas empresas. Assim, o tema “treinamento” afeta todas as organizações, independente do seu tamanho e porte. Com isso, não importa o tamanho do empreendimento ou o seu ritmo de crescimento, o treinamento propicia à empresa um desempenho satisfatório no mercado (BARROS NETO ; SOUZA, 2012).

Para as empresas permanecerem no mercado e inovarem, é preciso que tenham as pessoas como sua prioridade, conforme ressalta Shermerhorn Junior (2007). As pessoas devem ser prioridade em qualquer organização, afinal são elas que conduzirão o sucesso do empreendimento e têm que estar bem treinadas para executar suas funções com qualidade, eficiência e eficácia. Isso significa que as empresas devem valorizar o trabalho e o talento de cada indivíduo, além de exercitar o potencial de cada colaborador para a obtenção de bons resultados e satisfação no que faz.

Apesar de se ouvir falar muito de capacitação, educação e desenvolvimento de pessoas e que o capital humano é fundamental nas organizações, ainda são poucas as práticas de desenvolvimento humano adotadas, principalmente nas MPE's. Muitos teóricos afirmam que as pessoas são o maior ativo de uma empresa, mas, na verdade, poucas praticam o que pregam. Barros Neto e Souza (2012) reforçam que os funcionários são os maiores tesouros de uma organização, contudo muitas empresas ainda não descobriram isso.

Sabe-se, no entanto, que todo esse processo de capacitação não é feito de uma hora para outra, cabendo aos gestores fazer um planejamento onde deve ser enfatizado os verdadeiros objetivos que a empresa quer alcançar e buscar maximizar ferramentas, como por exemplo o treinamento, tornando-as num bom investimento capaz de gerar benefícios tanto para a organização, quanto para os seus colaboradores.

As empresas precisam então, implementar com maior frequência, treinamentos junto aos seus colaboradores visando o aperfeiçoamento das habilidades das pessoas, pelo fato do mercado estar em constante desenvolvimento em novas tecnologias e estruturas organizacionais (ROBBINS ; JUDGE ; SOBRAL, 2010). Neste contexto, à medida que as empresas desenvolvem novas estruturas e inovam seus produtos e processos, os colaboradores precisam aprender essas novas

técnicas que as organizações estão incorporando para poder obter um melhor desempenho no mercado de trabalho.

Há várias definições sobre treinamentos na literatura. Hinrichis (1976), por exemplo, define treinamento como qualquer procedimento de iniciativa da empresa, cujo objetivo é aumentar a aprendizagem dos colaboradores. Outros autores, como Bastos (2006) e Borges-Andrade (2006, p. 178), ampliaram a ferramenta treinamento, incluindo ações com desenvolvimento e educação de pessoas (TD&E).

O treinamento tem se tornado elemento vital para o sucesso das organizações modernas. Chiavenato (2014, p. 310), conceitua treinamento como:

[...] um meio para melhorar o desempenho no cargo [...] modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que eles se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas.

De acordo com Chiavenato (2014), o treinamento está relacionado com a construção de competências, é orientado para o presente e melhora as habilidades de desempenho imediato do indivíduo (curto prazo). Vale ressaltar, que os programas de treinamento são ferramentas de gestão responsáveis em desenvolver habilidades dos colaboradores para capacitá-los no seu ambiente de trabalho.

Como afirma Bastos (2006), treinamento ocupa um dos papéis fundamentais nas práticas de gestão de pessoas no âmbito organizacional. As empresas atualmente investem em grandes ações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas com o intuito de que grande número de colaboradores possam transferir positivamente os conhecimentos aprendidos para o ambiente de trabalho.

Em treinamento de pessoas, pode-se incluir desde o ensino em leitura até cursos comportamentais e de liderança. No caso do Brasil, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o nível educacional dos trabalhadores brasileiros, de um modo em geral, é de baixa qualificação e pouco preparados tecnicamente. Contudo, isso é um problema que existe não só no Brasil, mas também em vários outros países, principalmente, os que são considerados países em desenvolvimento. Para países menos desenvolvidos, a grande maioria das pessoas que fazem parte ou que irão entrar para o mercado de trabalho não tem um nível educacional capaz de

atender às necessidades de um mercado que está ficando cada vez mais competitivo e globalizado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Os treinamentos podem ser de ordem técnica ou comportamental. No caso de treinamentos comportamentais, algumas pessoas têm habilidades interpessoais, outras precisam de treinamentos constantes para melhorar suas habilidades em ouvir melhor, em se comunicar com mais clareza e até se relacionar melhor, se tornando mais eficiente em seu ambiente de trabalho. Nesse tipo de treinamento, as pessoas ajudam umas às outras em conjunto. Cunha e Santos (2006) enfatizam que esse treinamento remete à necessidade de adoção de práticas que estimulem a troca de informações e interação entre os funcionários da empresa reforçando a confiança no grupo e estimulando sua criatividade. Já o treinamento técnico visa especificamente capacitar o colaborador a executar uma atividade processual dentro da organização de forma que eles realizem melhor suas tarefas e ações.

Assim, treinar pessoas de acordo com Borges-Andrade (2006) é capacitá-las e dotá-las de conhecimentos e novas habilidades, com o objetivo de que busquem o verdadeiro sentido da educação organizacional. Nos termos de Borges-Andrade (2006, p. 178), o treinamento é um instrumento privilegiado que pode tornar as pessoas mais competentes para desempenhar vários papéis no presente ou no futuro em diversas organizações.

O processo de treinamento, entretanto, se inicia nas boas práticas de seleção dos colaboradores que pode ajudar desde o início a identificar pessoas competentes e dispostas para trabalhar com satisfação e abertas a receberem treinamento.

Levando-se em consideração que o treinamento é um investimento relativamente custoso para a empresa e partindo-se da observação de que no mercado de trabalho está cada vez mais difícil encontrar profissionais já capacitados para exercerem funções demandadas, as empresas passaram, juntamente com programas de treinamento e capacitação, também a adotar boas práticas de seleção de novos colaboradores. Por isso, as organizações precisam atrair, selecionar e reter colaboradores, tornando-os capacitados para suas funções designadas, nas quais o novo perfil demandado para um colaborador deve privilegiar o raciocínio lógico, o aprender a aprender em detrimento do aprender a fazer (DRUCKER, 1995).

É importante então frisar que recrutar e selecionar de forma adequada são prioridades para facilitar o processo de capacitação profissional dentro de uma empresa, uma vez que convidar alguém para integrar o quadro organizacional não é

tarefa fácil. O gestor tem que estabelecer critérios bastante definidos e planejados para um bom resultado final de seleção de um novo colaborador. Um recrutamento eficaz, por exemplo, deve fazer com que as oportunidades de emprego chamem a atenção de pessoas cujas capacidades e habilidades atendam às especificações do cargo ou função da empresa (SCHERMERHORN JUNIOR, 2007).

Para os recém-contratados é importante que a empresa, durante o processo de seleção, comunique tudo sobre a cultura organizacional, seus valores e objetivos, assim como as expectativas do cargo ou função, bem como comunicar as políticas de funcionamento. O treinamento então deve ser uma outra ferramenta de reforço desses valores, no qual o principal objetivo deve ser o de dotá-los de habilidades e, ao mesmo tempo, deixá-los felizes e entusiasmados pelo que fazem, de modo a reduzir o controle e supervisão externa (SCHERMERHORN JUNIOR, 2007).

Assim, o processo de recrutamento e seleção de uma empresa é peça fundamental no sucesso do negócio e facilita os programas de capacitação e treinamento. Vale a pena destacar que, nesse processo, os seis primeiros meses de um novo colaborador costuma ser crucial para determinar a capacidade dele em se adaptar e de exercer a função a longo prazo. É um período em que o gestor deve observar a interação do indivíduo com o ambiente de trabalho e toda rotina organizacional. Conforme Shermerhorn Junior (2007), a socialização dos recém-chegados começa com a orientação aos colaboradores para saber dos regimentos organizacionais.

Para Boone e Kurtz (2009) o gestor deve seguir alguns passos importantes para selecionar seu pessoal e logo após torná-los capazes de fazer parte da equipe de trabalho, a considerar:

- 1º passo:** Fazer uma triagem logo da inscrição, selecionando o perfil de colaboradores mais adequado ao cargo e ou função;
- 2º passo:** Fazer uma entrevista inicial, abordando as referências pessoais e verificando os cursos realizados bem como os outros exames necessários;
- 3º passo:** Entrevistar de forma mais detalhada, observando as habilidades do candidato, o conhecimento do mercado que pretende atuar e uma análise possível de contratação.

Seguindo estes passos, o gestor deve procurar por características pessoais como entusiasmo, boas habilidades organizacionais, ambição, persuasão e

capacidade de seguir instruções. Assim o levantamento desses passos servirá como pontos positivos para um bom recrutamento e capacitá-los a fazer parte de reuniões, avaliação de desempenho, pesquisas de satisfação e programas de treinamento (BOONE; KURTZ, 2009).

Portanto, de acordo com Boone e Kurtz (2009) existe uma associação entre um bom processo de recrutamento, a seleção e os programas de treinamento, nos quais as principais vantagens são:

- a) A conscientização dos colaboradores no que diz respeito ao cumprimento das normas da empresa bem como aos conhecimentos dos princípios e objetivos da empresa;
- b) Redução de custos, evitando retrabalhos;
- c) Redução da rotatividade de pessoal por meio da descoberta de novas habilidades e conhecimentos dos colaboradores; e
- d) Retenção e desenvolvimento de talentos, tornando cada vez mais competitiva e dinâmica.

Assim sendo, recrutar e selecionar, bem como capacitar pessoas são requisitos fundamentais e necessários para o bom desempenho de qualquer organização e uma maneira de adequar as qualificações dos colaboradores às necessidades da empresa atual e prepará-los para as tarefas do dia a dia de qualquer empreendimento.

As organizações parecem ter percebido que as pessoas formam o elemento vital para o sucesso dos negócios no contexto contemporâneo (CHIAVENATO, 2014). As várias transformações tecnológicas que estão ocorrendo no ambiente empresarial, aliado à competitividade organizacional, vêm forçando os colaboradores a aprender novas habilidades e conhecimentos para permanecerem no mercado; e para isso, é importante desenvolver continuamente programas de treinamentos para sobreviver com sucesso (SILVA, 2013).

Para Silva (2013), o treinamento está orientado ao alcance de competências, conhecimento e habilidades em curto prazo, enquanto o desenvolvimento organizacional está focado nas necessidades futuras de desempenho. Dessa forma, as empresas buscam nos treinamentos a qualificação necessária para que seus colaboradores estejam aptos a atuarem de maneira produtiva, traduzidos em resultados imediatos na organização.

### **3.2.1 Treinamento: uma ferramenta estratégica para a longevidade organizacional**

Um autor que trata sobre estratégia organizacional com propriedade é Henry Mintzberg. De acordo com Mintzberg (1987), a estratégia organizacional pode ser compreendida sob uma perspectiva à longo prazo, de forma que os gestores enxerguem o mundo e avaliem as possibilidades da empresa perante o mercado.

Em algumas organizações, as estratégias criam barreiras contra a concorrência ou outras ameaças externas, enquanto outras são mais capazes de implementar inovações e conquistar novos mercados e outras investem no capital humano e se destacam pela potencialidade de seu corpo de colaboradores e como os integra com o conjunto de normas e valores compartilhados pela organização. Neste sentido, a estratégia organizacional, segundo Mintzberg (1987) e outros autores como Porter (1989), é a forma de ver, interpretar e agir em um mundo cada vez mais competitivo.

Ainda segundo Mintzberg (1987) e Nedeff et. al. (2011), a estratégia é para a empresa aquilo que a personalidade é para o indivíduo. É a forma de como os gestores identificam as perspectivas empresariais no atual mercado. Consiste no interesse da organização em adquirir determinada posição no mercado, na aquisição de novas tecnologias, inovando no cenário mercadológico e se protegendo contra ameaças externas com relação aos concorrentes. Assim, o treinamento de colaboradores pode ser um elemento importante na estratégia da empresa e resultará a médio ou à longo prazo, em um grupo de colaboradores comprometidos com o desempenho nas organizações.

Segundo Hinrichis (1976), toda empresa tem ou deve ter o modo de como treinar seus colaboradores estrategicamente e as empresas para sobreviverem em um cenário tecnológico e cheio de inovações, necessitam de ações de treinamento e desenvolvimento de equipes de trabalho como parte de uma estratégia eficaz. Treinar uma equipe de pessoal de maneira estratégica resultará, em médio e longo prazo, em um grupo de colaboradores comprometidos com o desempenho nas organizações.

O objetivo principal de toda empresa é gerar lucros e se perpetuar no mercado. Para se alcançar esse objetivo no mundo empresarial, faz-se uso de diversas estratégias. Estratégia é uma das palavras mais utilizadas no ambiente empresarial nos mais diversos setores. É sinônimo de habilidade, astúcia, esperteza, criatividade



e, sobretudo, inovação e o melhor benefício no uso dessa ferramenta é poder fazer a diferença entre os rivais (PORTER, 1989).

Ainda de acordo com Porter (1989), a estratégia organizacional constitui-se um conjunto de ações que envolvem toda a operacionalidade e processos que levam a empresa a obter uma vantagem competitiva de seus produtos ou serviços sobre seus concorrentes, de forma a oferecer benefícios únicos que sejam percebidos pelos clientes. Para o autor, os gerentes precisam entender os ambientes interno e externo da empresa para poder elaborar estratégias a fim de criar posição de defesa à longo prazo no ambiente competitivo.

Porter, conhecido por obras referentes à estratégia, buscou concentrar-se mais no foco mercadológico, atendo-se às suas condições estratégicas internas e externas. Sua preocupação sempre se voltou à análise do mercado, com ênfase nas grandes empresas, mas sua teoria pode se adequar ao ambiente competitivo inclusive das micro e pequenas empresas. Segundo ele, as organizações precisam utilizar-se das três estratégias genéricas para se tornarem fortes e competitivas no mercado: liderança no custo total, diferenciação e foco (nicho). Assim, a empresa que não se engajar nestas estratégias não conseguirá alcançar sucesso mercadológico, ficando perdida no mercado (PORTER, 2004).

Sobre a liderança no custo total, Porter (2004) esclarece que uma posição de baixo custo pode produzir para a empresa retornos acima da média no mercado, apesar da participação de grandes forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra os concorrentes porque, se seus custos são mais baixos, isso significa que ela poderá ter produtos e serviços a preços de venda mais acessíveis e com isso gerar mais lucros pelo aumento direto de vendas.

Para a estratégia diferenciação, como o próprio nome diz, significa diferenciar ou inovar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, desenvolvendo algo que seja considerado único em um determinado mercado (PORTER, 2004). Os métodos para essa estratégia podem ser de diversas formas: um projeto ou imagem da marca ou até mesmo uma tecnologia empregada e/ou serviços desenvolvidos.

Utilizando o pensamento de Porter (2004), o qual afirma que uma determinada empresa construirá estratégias que obtenham “vantagem competitiva” de seus produtos ou serviços superiores aos dos seus concorrentes ou fornecer benefícios únicos para os clientes com o mesmo custo ou menor que dos concorrentes, verifica-se que a estratégia organizacional compõe toda a operacionalidade e

fomenta todo o processo de uma empresa, mas sem um corpo de colaboradores devidamente preparados, qualquer estratégia fica inviabilizada.

A partir da estratégica organizacional no âmbito de treinamento de pessoas, o gestor irá adotar a competência que considere essencial à sua empresa e à percepção de necessidades do mercado (CAPAVERDE; OLIVEIRA; SHEFFER, 2015). Adotada a estratégia, o gestor terá como missão, comprometer todas as pessoas a melhorar o seu desempenho com foco para recrutar, selecionar, constatar, desenvolver, acompanhar, remunerar e gerir talentos, mesmo sendo empresas pequenas em comparação com as médias e grandes que também enfrentam desafios com a gestão de pessoas.

Em um ambiente dinâmico e de frequentes incertezas econômicas, treinar pessoas e instruí-las continuamente com gestores, dando-lhes suporte é um modo eficaz para uma estratégia organizacional. Para Campos et. al. (2007), as estratégias voltadas para as pessoas devem estar alinhadas às etapas de concepção e implementação da estratégia organizacional como um todo. Segundo os autores, são as pessoas que formulam as estratégias e, ao mesmo tempo, as que implementam. Afinal, a estratégia é a arte de traçar planos e alcançar objetivos globais e finais através das pessoas.

O treinamento pode trazer novos ares para a estratégia das empresas. A estratégia deixa de ser uma ferramenta empregada somente nas grandes corporações para ser implementada também nos pequenos empreendimentos. Para Campos et al. (2007), o desafio do gestor é escolher para os seus colaboradores:

- a) o treinamento que melhor atenda à estratégia organizacional;
- b) identificar quem deve fazer o quê, quem está no comando e,
- c) como as pessoas da organização podem trabalhar juntas para alcançar sucesso.

Cabe lembrar que a implementação de treinamento é uma importante estratégia que não requer grandes investimentos de recursos, apenas exige-se o querer e o fazer por parte do gestor, criando assim um diferencial perante a concorrência.

Para Albuquerque (2002), o aspecto mais importante na estratégia organizacional no âmbito da abordagem humana está ligado ao comprometimento

das pessoas com os objetivos da empresa, quais sejam uma harmoniosa comunicação e até a busca por uma vantagem competitiva. Também podemos afirmar que o trabalho em recursos humanos deve estar alinhado à implementação da estratégia organizacional, pois as pessoas são partes importantes que estruturam e concretizam todo o processo estratégico e constituem o principal patrimônio das empresas (BOHLANDER; SNELL, 2010; CHIAVENATO, 2014).

O fundamental para o sucesso da empresa é treinar seus colaboradores com o objetivo inicial de desenvolver uma estratégia competitiva eficaz, capaz de obter um excelente retorno na conquista e fidelização de seus clientes, desenvolver uma marca forte no mercado, propiciar um crescimento constante em vendas, criar um ambiente organizacional de qualidade e a diminuição de custos via redução na rotatividade de colaboradores. Conforme corrobora Freitas (2006), nesta nova era da gestão estratégica, atrelada a um processo sistemático de gestão empresarial, na qual a criatividade e a inovação reinam absolutas, abrem-se portas para o treinamento como uma das estratégias capazes de levar a empresa à obtenção de uma vantagem competitiva.

### **3.2.2 Treinamento: como fator de permanência do empregado na empresa e da empresa no mercado**

Como diferencial competitivo entre as empresas no mercado, é primordial a importância do conhecimento e do talento humano (SCHERMERHORN JUNIOR, 2007). Como esclarece Chiavenato (2014, p. 32), o século XX trouxe grandes mudanças que influenciou a administração das empresas e o comportamento. Qualquer resultado positivo das organizações quase sempre esteve mais associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas.

Essa maneira incluía desde a forma de se organizar as equipes, o bom relacionamento entre elas e até em como era transformado o conhecimento individual em uma obra coletiva. Neste contexto, os colaboradores de uma empresa devem ter também o sentimento de satisfação no que fazem e principalmente, pelos resultados obtidos. Para Schermerhorn Junior (2007), independentemente da sua forma e propósito, qualquer empresa que investe em treinamento e estimule o trabalho em equipe tem grande chance de gerar maior satisfação entre seus colaboradores.

Para Vecchio (2008), o trabalho de uma pessoa é mais que organizar papéis, atender clientes ou programar um computador, pois requer a interação entre colegas e chefes e a obediência às regras da empresa. Esses fatores são classificados como requisitos importantes para a satisfação com o trabalho e a criação de um ambiente profissional saudável. É importante ressaltar que as empresas são formadas por pessoas e o envolvimento entre elas formam equipes de trabalho que conduzem as operações que geram os resultados com que as organizações são reconhecidas no mercado. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), equipes de trabalho são conjuntos de colaboradores que podem trabalhar a longo ou a curto prazo de tempo, para criar um ambiente saudável com o propósito de que seus colaboradores possam trabalhar com mais produtividade e satisfação.

O trabalho em equipe realiza-se quando as pessoas trabalham juntas para atingirem as metas que a organização determina. A equipe deve ter um clima de trabalho em que floresçam elos entre si, intimidades, respeito, amizade e/ou desejo de trabalharem juntos no futuro (VECCHIO, 2008). As empresas que possuem gestores que treinam seus funcionários em espírito de equipe, geralmente têm melhores resultados, os colaboradores apresentam maior satisfação, melhores atitudes no trabalho, produtividade e motivação.

Uma equipe de trabalho é formada por pessoas heterogêneas e as diferenças entre os colaboradores em termos de nível cultural; formação educacional; idade e valores podem representar maior produtividade e competitividade, como assevera Vecchio (2008). Valorizar a diversidade, de acordo com este mesmo autor, implica em aceitar outras pessoas e tolerar diferenças que geram soluções de maior qualidade à organização e, para essa qualidade ser gerada exige-se tempo para que os colaboradores temporários venham se integrar à equipe permanente de trabalho. O objetivo é desenvolver equipes de trabalho sem diferenças hierárquicas, interesses específicos de cada indivíduo e em que o gestor fortaleça uma boa comunicação, melhore as relações entre ambas as partes e estabeleça o cumprimento das metas em equipe. Embora a diversificação dentro da equipe de trabalho seja importante, o treinamento dado a essas pessoas tem que ser de igual tratamento, em vez de diferenciado.

Uma boa equipe de trabalho é aquela que contém altos níveis de desempenho e satisfação entre os envolvidos para as tarefas exercidas, metas conquistadas e comprometidas com as futuras ações organizacionais. É de se observar também

que o trabalho em equipe é de grande importância para um sadio ambiente organizacional, uma vez que o gestor consiga mobilizar, liderar, dar suporte e desenvolver pessoas que, convivendo no mesmo espaço físico, passam a ter uma percepção mais realista das condições de trabalho.

Assim, o que mais se busca nas empresas em dias atuais é o envolvimento dos colaboradores nas tarefas e objetivos nas organizações. A busca pela qualidade dos serviços aos consumidores é uma realidade para todos os seguimentos de mercado, inclusive para os pequenos empreendimentos. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), as organizações devem incentivar uma maior participação dos empregados em programas de treinamento, pois com o tempo, as habilidades enfraquecem e os colaboradores acabam entrando em uma zona de conforto perigosa, o que pode comprometer o clima geral de satisfação dentro da empresa.

Com isso, as empresas precisam investir bastante em treinamentos junto aos seus colaboradores para ensinar-lhes novas habilidades e mantê-los atualizados sempre. O treinamento ajuda a criar um ambiente de pessoas responsáveis, motivadas para a função e, acima de tudo, receptíveis às ações que o gestor venha aplicar. Porém, além de gerar benefícios individuais, aumenta as chances de sucesso da equipe de colaboradores.

Nesse processo de geração de satisfação via treinamento e formação de equipes, o gestor tem um papel fundamental. Ele pode promover intervenções nas equipes para torná-las mais conscientes aos processos internos, metas e objetivos, bem como uma maior participação nas ações estratégicas, além de estimular novas lideranças, confiança, criatividade e consistência para tomadas de decisão. Em relação a esta questão, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que funcionários mais satisfeitos e tratados de maneira justa têm mais chances de desenvolver comportamentos adequados na empresa, tornando-se, dessa forma, de grande importância para ela e, por conseguinte, empresas que conseguirem ajudar seu pessoal a desenvolver este tipo de ação não encontrarão dificuldades para reter e atrair colaboradores capacitados e satisfeitos com o trabalho.

A satisfação com o trabalho tem a ver com a responsabilidade de oferecer empregos que estimulem a integração da equipe, ajudando-a a compreender as relações de trabalho existentes na organização e a desenvolver habilidades inovadoras para fortalecer a satisfação do grupo, o que é parte crucial para o sucesso de qualquer processo de treinamento em uma organização. Pode-se

argumentar que as organizações mais desenvolvidas devem se preocupar não apenas com o aspecto monetário, mas também com a satisfação de seus membros, uma vez que, elementos como a insatisfação por qualquer motivo dos colaboradores no ambiente de trabalho, podem apresentar consequências negativas para o desempenho dos negócios (ROBBINS ; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Funcionários insatisfeitos causam inúmeros conflitos aos seus gestores, clientes e transtornos financeiros negativos nas organizações, ao passo que empresas que possuem gestores que desenvolvem o trabalho em equipe e satisfação entre seus colaboradores obtêm melhores resultados e os funcionários produzem com maior satisfação (WAGNER ; HOLLENBECK, 2009).

Ainda segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p.121), “a satisfação do trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao nosso próprio trabalho”. Na mesma linha, os autores dizem ainda que o que mantém os funcionários unidos é a influência sobre o seu trabalho, a estrutura da equipe, que é uma rede relativamente estável de interdependência entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização.

Assim, um dos requisitos de sucesso para qualquer empreendimento é oferecer um ambiente de trabalho que permita à equipe um harmonioso clima organizacional e desenvolvimento adequado de suas funções. Nesse aspecto, o treinamento ajuda a manter colaboradores mais motivados e engajados nos objetivos da empresa e bem mais satisfeitos. Portanto, os gestores podem utilizar-se da estratégia de treinamentos como meio de promover não somente a sobrevivência sustentável dos negócios, como corrobora Freitas (2006), mas também manter um melhor clima organizacional, de trabalho em equipe e elevar o nível de satisfação entre os colaboradores.

Além de abordar a ferramenta treinamento sob aspectos como trabalho de equipe e satisfação dos funcionários, a seguir abordaremos a ferramenta treinamento sob outros dois aspectos complementares: como motivação, e como qualidade de vida aos colaboradores.

### 3.2.3 Treinamento como motivação

Motivar é uma palavra muito usada para descrever o sentimento e o comportamento dos colaboradores na empresa, sendo este termo responsável pela persistência dos esforços dos indivíduos no trabalho, sabendo que nesta condição os trabalhadores produzem mais. Neste contexto, Schermerhorn Junior (2007) descreve a motivação como as forças que estão dentro do indivíduo que são responsáveis pelo nível de direção e perspectiva dos esforços empregados na atividade laboral. Para o autor, a motivação nas organizações considera a intencionalidade e as expectativas tendo como premissa o comportamento do ser humano na empresa, ressaltando o caráter racional da busca de objetivos, sejam eles pessoais ou empresariais.

Schermerhorn Junior (2007) recomenda que antídotos organizacionais como o treinamento podem ser usados para incentivar a motivação dos funcionários desmotivados como forma de dar sustentabilidade ao negócio. Assim, motivar colaboradores via treinamento pode ser bem mais barato e produtivo que substituições e demissões, que podem impactar os custos da empresa e gerar resultados econômicos negativos. Com o tempo, reter funcionários competentes que trabalham na empresa passa a ser menos oneroso e problemático.

Para autores como Abbad et. al. (2006, p. 291), o papel do gestor então passa a ser também de um facilitador da motivação e importante para o desenvolvimento da organização e o treinamento, neste caso, surge como um elemento relacionado à identificação e superação de deficiências do trabalhador, ajudando-os na adaptação de novas tecnologias e processos da empresa. Os colaboradores que percebem o investimento da empresa em seus potenciais, se sentem satisfeitos no trabalho e, conseqüentemente, mais motivados. A tendência então é colocar as empresas e as pessoas em uma mesma base de estudo, na qual ambas busquem, racionalmente, atingir seus objetivos. Nesse aspecto, se torna clara a questão que quanto mais treinada estiver, mais a pessoa estará motivada e produtiva.

Programas de treinamento então são elaborados para melhorar a motivação dos colaboradores, fazendo com que atinjam metas e ajam de maneira voltada para o sucesso da empresa, segundo afirma Vecchio (2008). Buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a nobreza do trabalho não surtem mais os mesmos efeitos do início do século, até mesmo porque ser um bom profissional não

é suficiente para se manter no emprego (CUNHA; SANTOS, 2006). É preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o seu conhecimento, ou seja, estar treinado e motivado.

Complementando esta reflexão, Schermerhorn Junior (2007) acrescenta que a discussão sobre motivação passa pela teoria de Abraham Maslow, quando do estudo das necessidades humanas dentro do ambiente social, caracterizada em necessidades inferiores (necessidades sociais, de segurança e fisiológicas) e superiores (autorrealização e de estima) (ver Ilustração 4). Assim, ambas necessidades influenciam atitudes e comportamentos das pessoas num ambiente organizacional, trazendo a intencionalidade do indivíduo e sempre associando a sua expectativa de realização à expectativa da empresa.

Figura 4 – Hierarquia das necessidades humanas desenvolvida por Abraham Maslow

<b>Necessidades superiores:</b>	Necessidades de autorrealização	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia no trabalho;</li> <li>• Trabalho criativo;</li> <li>• Participação na tomada de decisões.</li> </ul>
	Necessidades de estima	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elogios;</li> <li>• Reconhecimento de seu superior.</li> </ul>
<b>Necessidades inferiores:</b>	Necessidades sociais	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir colegas amistosos;</li> <li>• Gestor agradável.</li> </ul>
	Necessidades de segurança	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas condições de trabalho;</li> <li>• Bônus, benefícios;</li> <li>• Boa remuneração.</li> </ul>
	Necessidades fisiológicas	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervalo para descanso;</li> <li>• Carga horária razoável com o trabalho.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Schermerhorn Junior (2007).

As necessidades humanas inferiores estão ligadas às preocupações vitais que as pessoas precisam para se desenvolver num determinado ambiente de trabalho, tais como constituir colegas amistosos, gestor agradável, boas condições de trabalho, bônus, boa remuneração, benefícios, intervalos para descanso e carga horária razoável com o trabalho. As necessidades superiores estão relacionadas à autonomia no trabalho, trabalho criativo, participação na tomada de decisões, elogios e reconhecimento de seu superior (SCHERMERHORN JUNIOR, 2007).

De acordo com a hierarquia das necessidades humanas abordada por Schermerhorn Junior (2007), o foco está na satisfação dos desejos humanos a serem realizados por cada etapa e sua importância varia de um nível mais baixo para um alto, contudo, essa definição é individual conforme o padrão de vida de



cada um. No nível de autorrealização, quanto mais as necessidades são satisfeitas, mais elas aumentam.

Como podemos observar, a motivação é o objeto de estudo focado nas necessidades humanas, de modo a estimular o colaborador a trabalhar com afinco, para que seja auto motivado, tenha boas relações interpessoais e esteja em contínuo processo inovador (CUNHA; SANTOS, 2006). No caso de empresas que se preocupam com teorias motivacionais para o trabalhador, é de grande importância que o colaborador esteja motivado para desenvolver suas habilidades e competências, troquem experiências e conhecimento com a empresa e esteja aberto a mudanças e soluções criativas que podem surgir nas organizações.

Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação e tais ações se transformam em recompensas para os indivíduos, cujo resultado ajuda de forma significativa nos objetivos da empresa. Nos estudos motivacionais são abordados dois tipos de recompensas: as extrínsecas e intrínsecas. De acordo com Schermerhorn Junior (2007), as extrínsecas são concedidas por pessoas superiores (gestores de uma empresa) aos colaboradores em forma de recompensas, tais como pagamento de bônus aos serviços realizados com sucesso, elogios verbais, folgas, premiações e outras atribuições de acordo com a natureza empresarial. As intrínsecas, segundo o autor, acontecem naturalmente, pois o estímulo motivacional é interno e não depende de uma outra pessoa no processo de seu desenvolvimento motivacional. É um processo de prazer que o indivíduo desenvolve em si mesmo.

Para que os colaboradores se sintam motivados, se faz necessário desenvolver fatores que levam a sua auto motivação como, por exemplo, aumentar a autonomia do colaborador, reconhecer seu trabalho perante o seu gestor, elogiá-lo por suas tarefas desempenhadas e desenvolver suas habilidades e competências via programas de treinamento contínuos (SCHERMERHORN JUNIOR, 2007). Dessa maneira, uma equipe de trabalho motivada implica diretamente em melhores resultados para uma empresa, assim como contribui para um melhor clima organizacional e torna-se uma ferramenta importante para uma maior qualidade de vida dos colaboradores em uma organização.

### 3.2.4 Treinamento e qualidade de vida laboral

A idéia de qualidade de vida no trabalho (QVT) está calcada na harmonização do trabalho e na responsabilidade social da empresa, que está cada vez mais presente nas organizações. Envolve o entendimento das necessidades e aspirações das pessoas, através da reestruturação, de novas formas de organizar o trabalho, de melhoria no ambiente organizacional, buscando sempre elevar o nível de comprometimento e visando a execução de ações de promoção da saúde no trabalho para uma melhor qualidade de vida laboral (ABBAD; NOGUEIRA; WALTER, 2006).

No ambiente de trabalho, a qualidade de vida, de acordo com Guest (1979, p.76), pode ser definida como “um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho” e tem como objetivo estimular a auto realização e o auto engrandecimento do colaborador para a melhoria da eficiência e produtividade na empresa.

Schermerhorn Junior (2007) argumenta que as empresas têm um melhor desempenho, quando tratam melhor seus colaboradores. E para obter um bom desempenho é preciso uma boa remuneração, trabalho em equipe, troca de informações e treinamento, visando também uma excelente qualidade de vida laboral.

As empresas que oferecem um bom ambiente de trabalho e bons programas de treinamento aos seus colaboradores, têm mais chance de recrutar os melhores talentos do mercado (FERNANDES,1996). As empresas que procuram construir um local de trabalho mais agradável para as pessoas oferecem uma melhor qualidade de vida e influenciam no grau de satisfação dos colaboradores além de ajudar a fixar bons funcionários nas organizações. É notável que a satisfação atraia a atenção dos colaboradores até mesmo antes de fazerem parte da empresa, seja pela sua imagem, seja pelo conhecimento a partir de outras fontes.

O bem estar das pessoas e a qualidade de vida no trabalho podem possibilitar a essas pessoas cada vez mais um melhor desenvolvimento de suas capacidades, consolidando o compromisso com a empresa, com o objetivo de melhores condições de trabalho e qualidade de sua vida laboral (CAMPOS et. al., 2007). Com isso, para que as empresas possam oferecer uma boa qualidade de vida aos seus

colaboradores em um mercado cada vez mais competitivo, devem adotar como prioridade, a criação de um ambiente de trabalho que lhes possibilite um espaço de conforto e capacitação continuada, com valorização de suas tarefas, gerando uma maior satisfação no trabalho.

Limongi-França (2003) afirma que, apesar das empresas atingirem bons resultados econômicos, elas devem se preocupar também com a qualidade de vida de seus colaboradores, pois, para que determinada organização cresça e desenvolva, necessita de pessoas treinadas, motivadas e conscientes de seu dever na empresa para permanecerem no mercado de trabalho com qualidade e sustentabilidade. Muitos autores como (GUEST, 1979; CAMPOS et. al., 2007 e WAGNER; HOLLENBECK, 2009) afirmaram que as empresas deveriam se preocupar com a qualidade de vida dos seus colaboradores e com suas respectivas capacitações, já que uma pessoa que trabalha com satisfação em um determinado ambiente organizacional, adoece menos e, por consequência, falta menos ao trabalho, o que leva a empresa a produzir mais.

Para Wagner e Hollenbeck (2009, p.121), a satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho realizado é importante para a empresa. Dessa forma, a satisfação dos colaboradores está voltada para os aspectos positivos da realização das tarefas na organização e quanto mais capacitado e treinado o funcionário estiver, também mais motivado e com mais qualidade de vida no trabalho estará. Então a satisfação, nesse caso, é um sentimento formado após elementos, onde os treinamentos aplicados pelas empresas levam os colaboradores a obterem mais informações e conhecimento da empresa, o que, conseqüentemente, refletirá em suas próprias qualidade de vida.

Uma determinada pessoa, entretanto, apresenta diferentes níveis de satisfação em relação a diversos fatores encontrados no local de trabalho e neste tipo de abordagem, os aspectos que influenciam a qualidade de vida no trabalho não são somente os salários, oportunidades de promoção, segurança no trabalho e bom relacionamento interpessoal, mas também a qualidade de vida encontrada no local de trabalho, como reflexo de um bom programa de treinamento e capacitação apresentada pela empresa (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Treinar uma equipe de pessoas continuamente, leva a uma melhor qualidade na convivência entre os participantes da organização e formará um sentimento de satisfação no ambiente de trabalho (SPECTOR, 2010). Nos últimos anos, as

empresas de um modo geral, têm se preocupado com a forma com que as pessoas desempenham as suas funções no ambiente de trabalho. Em relação a esta questão, Campos et. al. (2007) reitera, afirmando que a busca por alternativas para uma vida laboral melhor pode ser constatado pela oferta de atividades físicas, lazer, cuidados com a saúde dos colaboradores e investimento em treinamento e capacitação nas organizações.

Para Campos et. al. (2007), as atividades de lazer, cuidados com a saúde, treinamento e capacitação têm sido utilizadas nas empresas (sobretudo as de grande porte) como meios de valorização da QVT, porque estas ações estão sendo cada vez mais destacadas nos ambientes das organizações; apesar de não apresentarem dados quantitativos sobre as ações desempenhadas nos ambientes, decorrentes da qualidade de vida das pessoas, os autores ressaltam que as práticas saudáveis de uma boa execução laboral resultam em um desempenho superior aos de seus concorrentes.

Finalmente, a forma que os colaboradores levam a vida fora do ambiente de trabalho como o estresse imposto pelas vicissitudes do dia-a-dia e a pressão constante no ambiente de trabalho também são questões com que as empresas precisam se preocupar e, em decorrência desse cuidado, elas precisam desenvolver ações e programas de lazer e de treinamento e capacitação que possa levar a uma melhor qualidade de vida no trabalho (QVT) e para que obtenham uma vida laboral mais saudável e que a empresa conquiste certa vantagem competitiva (CAMPOS et. al., 2007).

### 3.3 EMPREENDEDORISMO: CONCEITOS E ASPECTOS QUALITATIVOS

Segundo Dornelas (2008), as iniciativas empreendedoras são responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento das empresas e o principal pilar de sustentação do sistema capitalista. Desse modo, o reconhecimento da importância do empreendedorismo para a economia moderna tem atraído o interesse de muitos pesquisadores sobre o tema.

Do ponto de vista histórico, foi Joseph Schumpeter, economista austríaco, na década de 1930, que primeiro estudou o empreendedorismo de forma científica, organizada e com uma abordagem organizacional. Schumpeter (1934) conceitua então o empreendedorismo como uma atividade geradora de empregos, inovações e

que impulsiona a economia. Ele também destaca o papel do empreendedor como alguém que desafia ou destrói criativamente produtos, serviços e relações de mercado existentes.

Dessa maneira, para Schumpeter (1982), o empreendedorismo está relacionado ao processo de inovar, o que modifica a ordem econômica, com a implementação de novos serviços ou produtos no mercado, pela criação e desenvolvimento de novos materiais e recursos vistos como um processo firmado na cultura das organizações. De acordo com o autor, o empreendedorismo está relacionado ao aproveitamento de novas oportunidades, na percepção de explorar novos mercados, na inovação e criação de empresas.

Autores como Schumpeter (1982) e Dornelas (2008) concordam quando afirmam que empresas empreendedoras se destacam pela grande força inovadora no mercado, pelo processo de identificar e explorar oportunidades, além de terem grande habilidade em lidar com as constantes incertezas. Em relação a identificar e explorar novas oportunidades, Degen (2003) argumenta que essas oportunidades podem estar relacionadas às necessidades dos consumidores mediante a oferta de produtos e serviços pelos quais estão dispostos a pagar.

Ainda segundo Schumpeter (1982), identificar novas oportunidades de negócios é procurar junto aos consumidores, necessidades não satisfeitas e procurar atendê-las com menor custo possível e mais qualidade. Com o consumidor cada vez mais exigente, as empresas buscam através da inovação, se manter no mercado de forma competitiva. Assim, o empreendedorismo está vinculado à inovação, ao trabalho criativo, gerando novos produtos ou serviços e vantagens competitivas.

Atualmente, um dos conceitos mais aceitos sobre empreendedorismo é o de Hirschs e Peters (2004). Para eles, o empreendedorismo é um processo de criar inovação com valor, assumindo riscos e administrando o tempo como prerrogativas fundamentais e recebendo conseqüentes recompensas, por uma satisfação econômica e sucesso pessoal. Ou seja, a satisfação econômica denominada pelos autores é o resultado de um objetivo alcançado (um novo produto/serviço ou uma empresa, por exemplo) e não um fim de si mesmo.

Outro autor que contribuiu para o estudo de empreendedorismo, com uma abordagem mais social e menos econômica, é Louis Jacques Filion, professor de empreendedorismo na École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC

Montreal), escola de negócios vinculada à Universidade de Montreal. Para Fillion (1999), o campo do empreendedorismo abrange o estudo do próprio empreendedor, seus métodos e suas características, com efeitos e impactos sociais significativos.

Para Fillion (1999) e autores como Vale, Wilkinson e Amancio (2008), o foco do empreendedorismo está no papel do empreendedor. Empreendedores são pessoas que não apreciam situações de normalidade, eles são, antes de tudo, pessoas que têm a capacidade de enxergar o invisível. É um agente com capacidade de explorar novas oportunidades: são detentores de novas idéias e são capazes de realizar coisas novas ou fazer de novas maneiras coisas que vinham sendo feitas.

Para Hirsch e Peters (2004), alguns fatores levam os empreendedores a criar o seu próprio negócio, que decorrem dos seguintes pontos: reconhecimento do empreendedorismo para a geração de empregos e para a inovação; maior divulgação por parte dos meios de comunicação e de que as grandes empresas não oferecem condições para a realização e bem-estar do indivíduo. Para muitos autores, como por exemplo, Drucker (1970), Fillion (1999) e Schermerhorn Junior (2007), o empreendedorismo está associado ao perfil do empreendedor, o qual deve ter um comportamento de risco, ser dinâmico e criativo, assumindo riscos calculados e ser orientado para o crescimento econômico.

Assim, nos últimos anos, com a grande expansão e desenvolvimento das empresas de um modo geral, o empreendedor tem sido pesquisado com mais atenção, pois é atribuído a ele grande parte da responsabilidade da expansão do empreendedorismo, visto que é aquele que cria, introduz inovações e assume riscos, agregando novos valores (DOLABELA, 1997).

Como características para um empreendedor de sucesso, podemos citar algumas fundamentais: pensar sobre o tipo de negócio, conhecer o mercado, ter um perfil para assumir riscos e ser capaz de fazer uma auto avaliação consciente de seus potenciais e fraquezas, já que o resultado do empreendimento pode ser positivo ou negativo em sua vida. Autores como Longenecker, Moore e Petty (1998) resumem essas características em pontos que vão desde a autoconfiança até a necessidade de realização. Já Dornelas (2008) é mais abrangente e identifica as seguintes características para ser um excelente empreendedor:

- a) Ter visão de futuro, saber tomar decisões e seguros;
- b) Assumem riscos e exploram novas oportunidades;

- c) São determinados e dinâmicos, gostam do que fazem e são autoconfiantes;
- d) Administram o tempo;
- e) São criativos, inovadores e motivadores;
- f) São líderes e formadores de equipes.

Mintzberg (1986) complementa as características de um empreendedor com elementos como liderança, potencial para disseminar e solucionar problemas, além de grande capacidade de negociação. Já para Barros Neto e Souza (2012), uma questão fundamental é o empreendedor saber lidar com pessoas. A sobrevivência do empreendimento depende da capacidade do empreendedor em tratar bem as pessoas, por isso o sucesso dos negócios está relacionado, segundo o autor, a gostar de lidar com pessoas.

Segundo a perspectiva de Barros Neto e Souza (2012), empreendedores que não gostam de pessoas devem procurar sócios que gostem de lidar com outros indivíduos. É importante que a empresa tenha gestores que gostem de se relacionar com pessoas. Um bom empreendedor não é apenas aquele que sabe contratar pessoas certas ou fidelizar clientes com bom atendimento, mas saber valorizar pessoas. Os empreendedores com maior destaque no mercado são aqueles com mais habilidades humanas. Então, as determinantes para ser um verdadeiro empreendedor podem ser concentradas em três aspectos: ter visão (enxergar além), ter coragem (estar sempre pronto para tomar decisão) e ter competência para gerir, motivar e lidar com pessoas.

Além disso, segundo Dornelas (2008), os empreendedores podem ser voluntários, ou seja, aqueles que têm auto-motivação para empreender, ou involuntários, os que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade, sendo estes, em sua maioria, desempregados e imigrantes.

Assim, Dornelas (2008) e Fontenele (2011) trazem uma perspectiva diferente sobre o senso comum que o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio, capitalizando e assumindo riscos calculados, com um papel de suma importância na formação da riqueza de uma região e país e contribuindo de forma decisiva no crescimento da economia. Ambos concordam que nem sempre o empreendedor abre um novo empreendimento somente quando detecta uma

oportunidade, pois ele também pode abrir um negócio com base em uma necessidade.

Segundo Fontenele (2011), o empreendedorismo por necessidade é aquele motivado pela falta de oportunidade de trabalho e renda, e em países em desenvolvimento, acaba sendo a maioria dos empreendimentos. Em países menos ricos ou em desenvolvimento, a renda per capita tem relação direta com a taxa de atividades empreendedoras, indicando que quanto menor a renda per capita, maior a propensão de pessoas abrindo seu próprio negócio, caracterizando assim, empreendedorismo por necessidade. Este tipo de empreendedorismo não é baseado na identificação de oportunidade de negócios e na busca da inovação, com vistas na criação de empreendimentos diferenciados, mas na solução das necessidades vitais de subsistência do indivíduo e de sua família (PESSOA; SOARES ; NASCIMENTO, 2009).

No Brasil, por exemplo, apesar de um país dito empreendedor, muitas pesquisas demonstram que a maioria das empresas ainda surgem a partir de uma “necessidade” (PESSOA; SOARES ; NASCIMENTO, 2009). Isso acontece devido o empreendedor não obter outras perspectivas de trabalho ou emprego e a não ter nenhuma outra fonte de renda para adquirir o seu sustento e o de sua família, resolvendo então empreender por conta própria, sem confeccionar nenhum plano de negócio e sem até mesmo saber se em um futuro próximo este empreendimento irá dar certo ou não. Essas empresas são, em sua maioria, informais e sem compromisso com um crescimento sólido e sustentável (DORNELAS, 2008).

Há muitos pequenos empreendedores que iniciam seus negócios até para sua sobrevivência e que necessitam da legalização, mas nem sempre sabem como fazer. Nesse sentido, o Brasil, dispõe do SEBRAE, que exerce um papel importante junto aos micro e pequenos empreendedores, oferecendo-lhes informações acerca de como gerenciar estrategicamente seu negócio de forma a ter um crescimento sustentável.

Com o crescimento de inúmeros empreendimentos decorrentes da necessidade de pessoas em abrir o seu próprio negócio, um dos objetivos do SEBRAE é auxiliar os pequenos empreendedores a adquirir conhecimentos necessários para o desenvolvimento de seu negócio (SEBRAE, 2015). Segundo a instituição, investir no capital humano, na equipe de trabalho pode fazer toda a diferença, além do mais, colaboradores bem treinados e constantemente



estimulados a crescer, tendem a ser mais produtivos e a obter mais desempenho em seu ambiente de trabalho.

O outro lado da mesma moeda é o empreendedorismo por oportunidade. Num mundo globalizado, é grande a busca por pessoas bem capacitadas e competentes que abrem seus próprios negócios por enxergarem uma oportunidade. Assim, muito mais que o empreendedorismo por necessidade, estas pessoas contribuem de forma mais efetiva para um maior desenvolvimento econômico, característico pela busca da inovação.

Empreendedorismo por oportunidade, então, é aquele onde o indivíduo é motivado pela visualização de uma oportunidade em um mercado potencial. O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) conceitua empreendedorismo por oportunidade como parte da população “envolvida com o empreendedorismo não por ter outra opção de trabalho, e sim, por ter identificado uma oportunidade de negócio que pretende perseguir” (GEM, 2014, p. 89).

Dornelas (2008) complementa, enfatizando que o empreendedor por oportunidade é aquele que trabalha diretamente ligado à identificação de novas oportunidades de mercado, de mudança, de melhoria e de ganho para a organização. No empreendedorismo por oportunidade, os empreendedores têm que estar atentos às novas oportunidades, pensar de forma diferente, criar algo novo e entendendo como essas oportunidades se fazem necessárias para trazer lucros para a empresa (KIRZNER, 1979).

Os ganhos do empreendedorismo por oportunidade extrapolam a esfera da organização e impactam diretamente a economia e o desenvolvimento de uma cidade, região e até um país. Segundo Fontenele (2011), em nações mais desenvolvidas existe uma maior propensão para o empreendedorismo por oportunidade, pelo empreendedor saber que é o principal pilar do crescimento e desenvolvimento econômico desses países e que tem, em contrapartida, uma associação direta com a inovação, base do empreendedorismo Schumpeteriano.

### **3.3.1 Empreendedorismo no Brasil**

O empreendedorismo é hoje um fenômeno global. Os empreendedores estão cada vez mais eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, inovando conceitos no mercado, criando novos empregos, quebrando paradigmas e

acima de tudo, gerando mais riqueza. O Brasil, por sua vez, é um país em que o número de novos negócios está crescendo exponencialmente. Segundo Barros Neto e Souza (2012), isso se dá porque os empreendedores estão enxergando novas oportunidades, não mais por necessidade, como era antes, e segue a mesma direção de outros países emergentes como Chile, África do Sul, Índia e China.

Segundo Dornelas (2008), uma das razões para essa guinada qualitativa do empreendedorismo brasileiro deve-se, em parte, à inserção do estudo do empreendedorismo nas grandes escolas e universidades pelo país, a partir dos anos 1990. A partir dessa década, o Brasil começa a se igualar a outros países, como por exemplo os Estados Unidos, onde existem mais de 2 mil escolas que ensinam a disciplina de empreendedorismo. Outro fator relevante é a participação efetiva do SEBRAE na formação e qualificação dos micro e pequenos empresários.

A disseminação do tema “empreendedorismo” facilita a gestão e a sobrevivência das empresas no mercado, principalmente para os micro e pequenos empreendedores. Para esse grupo, em particular, os desafios são enormes e não se limitam somente à concorrência mais acirrada, mas se estendem às dificuldades encontradas desde a abertura do negócio; muito em função da grande necessidade de licenças e papéis; carga tributária elevada; dificuldade para obtenção de capital de giro com taxas razoáveis; desconhecimento do mercado e de práticas na gestão de pessoas (BARROS NETO ; SOUZA, 2012).

De acordo com o GEM (2014), as principais dificuldades que interferem na atividade empreendedora no país são: falta de apoio financeiro, ausência de políticas governamentais contínuas, programas de educação e treinamento ainda insuficientes, transferência de tecnologia, infraestrutura de suporte e cultura em geral.

Embora tenham sido identificadas deficiências no modelo e sistema de empreendedorismo no Brasil, uma pesquisa de 2014 do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, grupo de instituições lideradas pelo *Babson College*, nos EUA e pela *London Business School*, na Inglaterra e que conta como parceiros no Brasil, com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); chegou a conclusão que, grande parte dos problemas dos empreendedores brasileiros está ligada principalmente a não busca de informações sobre ferramentas de gestão. Segundo a GEM (2014) 86,6% dos pequenos empresários não buscam

auxílio de nenhum órgão como o SEBRAE, SENAI, SENAC, entre outros (ver Tabela 3) e quase um terço (28, 9%) do grupo pesquisado não buscou informações por falta de conhecimento da existência desse tipo de apoio.

Tabela 3 - Percentual<sup>1</sup> da população do total de empreendedores (TTE) segundo a busca de órgãos de apoio – Brasil - 2014

Órgãos de apoio	Brasil		
	2012	2013	2014
Não procurou ninguém	79,6	84,6	86,6
SEBRAE	12,7	9,2	10,4
SENAC	1,5	1,4	1,9
SENAI	1,2	1,8	1,0
Associação Comercial	1,8	0,6	,0,7
Outros <sup>2</sup>	3,2	2,5	,08

Fonte: GEM Brasil (2014).

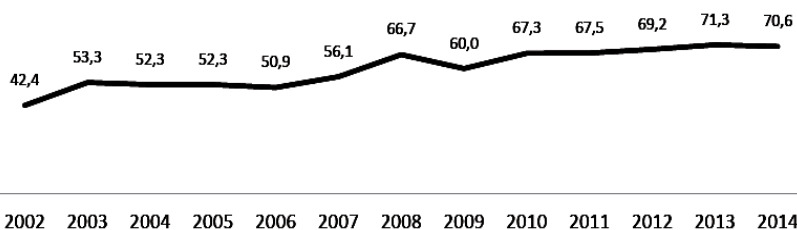
Notas: <sup>1</sup> Percentual da população de 18-94 anos

<sup>2</sup> Outros órgãos citados na pesquisa: Sindicato, SENAR, Endeavor, SENAT, Bancos, Conselho, Institutos, Prefeitura, OAB, Cred Amigo, Amater.

Do ponto de vista quantitativo, de acordo com os dados mais recentes da população brasileira (18 a 64 anos de idade), o número de empreendedores chega a 45 milhões de pessoas (GEM, 2014). De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em conjunto com a FGV, o IBQP e o SEBRAE, em sua pesquisa de 2014, os empreendedores brasileiros em 2014 que abriram seus negócios por enxergar uma oportunidade chegaram a 70,6%. Segundo o GEM 2014, o Brasil passa de 42,4%, em 2002, para 70,6%, em 2014 (ver Figura 5).

Figura 5 - Evolução da atividade empreendedora por oportunidade no Brasil: 2002 a 2014

Gráfico 1.3.1 - Evolução da atividade empreendedora segundo a oportunidade como percentual da TEA – Brasil – 2002:2013



Fonte: GEM Brasil 2014

Fonte: GEM (2014).

Neste contexto, o ambiente de negócios no Brasil, cada vez mais, vem apresentando elevado grau de competitividade e ampliando seu aspecto de empreendedorismo por oportunidades de novos negócios, seja pelos efeitos decorrentes da globalização ou ainda das crises econômicas europeia e americana (BARROS NETO ; SOUZA, 2012).

Com o aprofundamento dos estudos acerca do empreendedorismo e de seu atual papel na sociedade (COSTA; BARROS, CARVALHO, 2011) a função empreendedora desloca-se à figura dos micro e pequenos empreendimentos. Para Callado, Callado e Almeida (2008) destacam a importância destas empresas no mercado brasileiro e afirmam que estes pequenos empreendimentos coopera para o bem estar econômico do país, além, de produzirem bens e serviços que contribuem de forma substancial ao crescimento e desenvolvimento da nação.

Desse modo, a influência que as MPE's detêm na economia de um modo geral, as políticas públicas no Brasil historicamente não priorizam as micro e pequenas empresas, contudo, elas oferecem contribuições ao mercado brasileiro colaborando sobretudo com o bem-estar econômico, além da prestação de atividades complementares aos grandes empreendimentos, como ilustra uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2014) em que elas:

- a) Oferecem muitas oportunidades de emprego para as pessoas; enquanto as grandes e médias empresas estão diminuindo o número de funcionários, as MPE's continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de micro ou pequena empresa;
- b) Estimulam a competição atuando como concorrentes econômicos, promovendo um efeito saudável na economia de mercado;
- c) Auxiliam as grandes empresas tais como a função de fornecimento, permitindo-lhes atuar como fornecedoras e subcontratantes; colaborando com o sucesso das grandes empresas, e
- d) Contribuem na absorção da mão-de-obra não qualificada, reduzindo a imigração inter-regional.

No Brasil, segundo o Sebrae (2014), as MPE's representam um quantitativo de 5,5 milhões de empreendimentos industriais, comerciais e de prestação de serviços, os quais equivalem por 20% do PIB, 12% das exportações e 43% da renda total e 60 milhões de brasileiros têm ocupação remunerada nas MPE'S. Embora a importância desses micro e pequenos empreendimentos seja reconhecida como um fator fundamental para o crescimento econômico de um país, muitas são as dificuldades enfrentadas por esse segmento (BARROS NETO ; SOUZA, 2012).

Por constituir características diferentes as dos grandes empreendimentos, as MPE's, enfrentam problemas de gestão financeira, tributária e especificamente a de recursos humanos (KAWATA, 2016). O autor menciona que entre as dificuldades das nas MPE's, as maiores então no acesso ao crédito financeiro, a mão-de-obra especializada e a compreensão acerca do conceito sobre treinamento aos seus colaboradores. Diante de tais circunstâncias, Kawata (2016) elenca ser comum os micro e pequenos empreendedores optarem pela construção de suas próprias informações até mesmo com elementos intuitivos como medida a tomada de decisão nos negócios.

Não existe uma nomenclatura única para a classificação do porte de uma empresa, mas o conceito do governo brasileiro está resguardado por legislações específicas, em assegurá-las tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativos públicos (tributário, trabalhista, previdenciário e creditício) com a Lei complementar 123/2006. De acordo com o decreto Nº 5.028 de 31 de Março de 2004, o critério para classificar uma determinada empresa é a sua receita bruta anual, que para uma microempresa cujo valor seja até R\$ 433.755,14 anual; e para pequena empresa de 433.755,14 até 2.144.222,00 anual (PEREIRA, et. al., 2009).

Para Sarfati (2013), do ponto de vista regulatório (Lei 123/2006), apesar dos avanços da lei, para abrir uma empresa, gerir e fechar no Brasil é bastante complexo; devido as freqüentes mudanças que ocorrem nas esferas do governo municipal, estadual e federal, não estruturando um ambiente favorável as pessoas que querem fazer parte de uma atividade empreendedora.

Apesar destes entraves, as áreas de serviço e o comércio são as de maior concentração de MPE's e o setor do comércio é o que mais emprega (SEBRAE, 2014). Especialmente para a geração de empregos, o estudo do Sebrae constatou que o número de MPE's no período de 2000 a 2008 aumentou de 4,1 milhões para

5,7 milhões. O que também refletiu nas contratações com carteira assinada que foi de: 8,6 milhões para 13,1 milhões. Que de acordo com Pereira et. al., (2009) amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios, assegurando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Com isso, essas condições atraem investimentos e exigem das empresas, principalmente das MPEs, práticas de gestão inovadora consolidada com uma cultura organizacional coesa, fornecendo padrões adequados por meio dos quais os gestores devam fazer ou dizer.

Sob esta perspectiva, as empresas necessitam de pessoas talentosas, empreendedoras e criativas para conduzirem os negócios. São as pessoas criativas que fazem as coisas acontecer. Para Bohlander e Snell (2010), as pessoas têm a capacidade de impulsionar o desenvolvimento empresarial e desempenham um papel ainda mais central na vantagem competitiva de um empreendimento.

#### 4 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

A produção de uma pesquisa científica não deve ser uma simples obra acadêmica que tem a prateleira de uma estante ou um arquivo eletrônico como meta final, mas deve ter como objetivo contribuir para o desenvolvimento das várias atividades humanas. Assim, com o emprego de métodos científicos, o pesquisador colabora para a construção de um conhecimento original, com coerência, consistência, originalidade, relevância e objetividade. De acordo com Fachin (2003, p. 12):

[...] a literatura metodológica mostra que o conhecimento científico é adquirido pelo método científico e, sem interrupção, pode ser submetido a testes e aperfeiçoar-se, reformar-se ou até mesmo avantajá-lo mediante o mesmo método.

A pesquisa científica mediante o emprego de métodos tem a intenção de encontrar soluções para os problemas propostos, os quais irão orientar o direcionamento do pesquisador para um desenvolvimento adequado de uma pesquisa (RAMOS, 2009). Construir uma pesquisa de acordo com as regras da metodologia científica é de grande importância. Seguir as etapas de desenvolvimento e procedimentos de estudos com muito cuidado, rigor e conhecimento das normas, resultará em um trabalho confiável com relação à resposta obtida da pergunta da pesquisa.

A proposta metodológica dessa pesquisa se apropria inicialmente em parte da filosofia de investigação sugerida por Saunders, Lewis e Thornhill (2007) conhecida como “*Research Onion*”, na qual as etapas de uma pesquisa assemelham-se às diversas camadas de uma “cebola” e cada camada, refere-se às estratégias metodológicas e aos métodos de investigação (as técnicas e ferramentas) que se usam para obter e analisar os dados, de forma a responder à pergunta da pesquisa e aos seus objetivos geral e específicos. Nessa parte da dissertação é descrito quais os métodos científicos firmados neste trabalho, demonstrando a lógica e o caminho percorrido para realização da investigação.

A primeira camada da pesquisa aborda sobre a filosofia (realismo); na segunda, sobre a definição (indutiva); na terceira a estratégia da pesquisa (estudo de casos); na quarta a escolha da estratégia (múltiplos casos) e na quinta camada, em

fazer a análise dos dados, decorrente das ferramentas metodológicas utilizadas (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2007).

Toda pesquisa então, é um processo seqüencial de métodos que através da ciência, busca respostas para um determinado problema. Nesse aspecto, uma pesquisa pode se caracterizar quanto à natureza, métodos, objetivos, abordagem do problema, estratégias e seus respectivos instrumentos de coleta de dados.

Quanto à natureza ou ao tipo de pesquisa, uma das maneiras mais tradicionais de classificações de pesquisas é a básica ou aplicada. Para Gil (2010), a pesquisa aplicada ou prática abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas que surgem no seio das sociedades, às quais os pesquisadores pertencem podendo contribuir para a ampliação do conhecimento científico e para sugerir novas questões a serem investigadas. Na pesquisa aplicada, “o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer, para aplicação imediata de seus resultados” (BARROS; LEHFELD, 2009, p. 34). Já na pesquisa básica, os novos conhecimentos são voltados à ampliação da ciência, sem qualquer preocupação com os possíveis resultados e aplicações práticas.

Como a presente pesquisa envolve a verificação da ferramenta “treinamento” como forma de contribuição para aumentar a longevidade das micro e pequenas empresas do setor de varejo de vestuário, no município de Feira de Santana-Bahia, pode-se caracterizar então como uma pesquisa aplicada, pois seu resultado poderá gerar melhorias na gestão das organizações.

Na segunda etapa do caminho metodológico percorrido, encontra-se a definição do método da pesquisa: dedutivo ou indutivo. Para Lakatos e Marcone (2009), o método indutivo parte geralmente das constatações mais particulares para as generalizações, de algo mais específico para abordagens mais amplas. No método dedutivo, por outro lado, segundo Siena (2007), o caminho é inverso ao indutivo, onde se parte do geral para o particular, através de uma construção lógica de pensamento.

Neste estudo, predomina a abordagem indutiva, a partir da qual, através de um levantamento empírico, pode-se generalizar e concluir se o uso da ferramenta treinamento contribui para uma maior longevidade das micro e pequenas empresas de varejo de vestuário na cidade de Feira de Santana. Neste método, a generalização deriva da observação de casos da verdadeira realidade. A escolha deste método (indutivo) parte da observação dos fatos como procedimento



indispensável para a construção da pesquisa. A relevância deste método reside justamente no seu objetivo de ampliar o alcance do conhecimento.

Quanto aos objetivos, esse trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa exploratória, visto que não se tem familiaridade com o problema e para tal, busca entender o fenômeno pesquisado por meio da investigação científica. Segundo Siena (2007) e Gil (2010), a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior ligação com o problema proposto, aprimorar as idéias ou descobrir intuições e ter maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito.

Uma próxima etapa é a abordagem da pesquisa. Para abordar o problema de uma pesquisa em particular, podemos contar com os enfoques quantitativo e qualitativo. Para Siena (2007), a abordagem quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta, quanto no tratamento de informações por técnicas estatísticas. Já a abordagem qualitativa tem por base os pressupostos da interpretação dos fenômenos e seus significados e por essa razão, considera-se como um elemento importante. Ou seja, coleta-se materiais empíricos que tenham ligação com a questão em estudo, selecionando-os adequadamente, de acordo com os objetivos da pesquisa, analisando-os e escrevendo a seu respeito (DENZIN e LINCOLN, 2006).

No caso da presente pesquisa, adotou-se prioritariamente a abordagem quantitativa, sem perder contudo o viés qualitativo que caracteriza um estudo de casos. Essa abordagem permite analisar dados numéricos através de procedimentos estatísticos e os atributos mensuráveis da experiência humana, por exemplo, além de percepções de gestores e colaboradores, o desempenho das empresas, bem como o seu funcionamento entre outros aspectos. Para Silverman (2009, p. 46), o objeto de pesquisa dessa natureza visa “[...] produzir um conjunto de generalizações cumulativos baseados no exame crítico dos dados”.

Desse modo, podemos perceber que as pesquisas quali e quanti têm características generalizantes, que os resultados possam responder questões que ultrapassam os limites do próprio estudo e que os dados obtidos decorrem de levantamentos com medidas padronizadas e sua principal importância é evidenciar por meio de números e quantidades as variáveis que envolvem um determinado fato ou fenômeno (SILVERMAN, 2009).

Como estratégia da pesquisa, foi adotado o estudo de caso tido como múltiplos, o qual, segundo Yin (2001) e Fonseca (2002), visa conhecer a fundo uma

situação, examinando o porquê e o como está acontecendo um fenômeno em um determinado contexto. Nesse caso, foram abordados 12 (doze) micro e pequenas empresas no segmento de varejo de vestuário, localizadas no centro comercial da cidade de Feira de Santana - BA. Na seqüência, para coleta de dados, o pesquisador utiliza-se de uma pesquisa de campo com entrevistas com uso de questionário estruturado e semiestruturado, de modo a permitir a obtenção, a interpretação e o entendimento da resposta à pergunta da pesquisa.

#### 4.1 COLETA DE DADOS

Segundo Siena (2007), os métodos quanto aos procedimentos de coleta de dados são aqueles que visam orientar o trabalho científico em termos procedimentais com relação à coleta, processamento e análise dos dados: são as etapas da investigação. Além disso, Fonseca (2002) e Marconi e Lakatos (2005) afirmam que os métodos de uma pesquisa de campo se caracterizam principalmente pela investigação, coleta de dados junto às pessoas, com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca do problema.

Para a estratégia da coleta de dados, utilizamos da ferramenta: entrevista e aplicação de questionários - estruturado e semiestruturado, com o objetivo de alcançar o máximo de informações sobre o tema abordado. Segundo Gil (2010), esse tipo de questionário permite seguir um determinado roteiro que possa responder de forma estruturada à pergunta da pesquisa com mais facilidade, espelhando sempre a realidade das empresas estudadas.

Considerando a problemática da pesquisa, na primeira fase da coleta de dados, objetivou-se identificar a população segundo os seguintes critérios:

- a) Empresas do mesmo ramo de atividades: varejo do vestuário em geral;
- b) Porte da empresa: Micro e pequena empresa (até 49 funcionários); e
- c) Localização: área comercial do município de Feira de Santana- Bahia.

Para definição do tamanho da amostra, partimos para o levantamento de dados sobre a população total da pesquisa. Neste momento, foram usados os dados do MTE/RAIS 2014 (ver Tabela 1), que estima cerca de 6 mil empresas do setor de comércio, sendo 80,4% empresas varejistas em geral. Como não foram encontrados

dados consistentes que identificassem o quantitativo específico do varejo de vestuário somente, usou-se o critério de proximidade geográfica e facilidade de acesso pelo pesquisador para ter acesso aos respondentes e para determinar a quantidade de empresas a serem pesquisadas. Assim, foram selecionados 12 (doze) micro e pequenas empresas no segmento de varejo de vestuário, localizadas no centro comercial da cidade de Feira de Santana-BA.

Na segunda fase, foram feitos contatos com os respectivos empresários e gestores através de carta convite, justificando a realização da pesquisa e deixando claro seu caráter eminentemente acadêmico. Por questões de segurança e sigilo e por solicitação direta dos gestores, as empresas são identificadas por números, em sequência de 01(um) à 12 (doze), (verificar Quando 2 abaixo).

Na terceira fase, foi elaborado o questionário para aplicação do estudo proposto aos gestores e colaboradores das empresas selecionadas, com as seguintes informações:

- a) Dados da empresa;
- b) Informações do respondente como:
  - i. Faixa de idade,
  - ii. Grau de instrução,
  - iii. Tempo de serviço
  - iv. Cargo na empresa; e
- c) 8 (oito) questões relacionadas ao uso da ferramenta de gestão treinamento.

Dessa forma, a elaboração empírica deste trabalho, baseou-se nestes elementos apresentados acima como ponto de partida da pesquisa e concentrou-se em extrair deste universo de MPE's, do seguimento de varejo de vestuário, indicadores para responder à pergunta e aos objetivos da pesquisa, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa

	<b>Objetivo Geral</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
1. A empresa oferece treinamento aos colaboradores?	X	
2. O último treinamento estava relacionado com sua função?		X
3. O treinamento é dado de forma contínua?		X
4. Quando foi seu último treinamento?		X
5. De acordo com sua percepção, o treinamento tem ajudado a empresa a se manter no mercado?	X	
6. De acordo com sua percepção, o treinamento tem ajudado você no desenvolvimento de seu trabalho?		X
7. De acordo com sua percepção, o gestor está satisfeito com o desempenho de seus colaboradores?		X
8. De acordo com sua percepção, os colaboradores estão satisfeitos com o seu próprio desempenho?		X

Na confecção do questionário, para facilitar o entendimento por parte dos respondentes, utilizaram-se perguntas curtas com um vocabulário simples, de claro entendimento e que girassem em torno da vivência de seu trabalho, o qual segundo Spector (2010, p.321), “é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos”, ou seja, é a forma como cada funcionário se vê em seu trabalho.

Como respostas, os respondentes deveriam escolher entre: 1- sim, 2- não, e 3- não sei, visando criar indicadores quantitativos para ajudar na análise desta pesquisa. Segundo Santos (2012), a vantagem desse tipo de respostas é que simplifica os dados e dá ao pesquisador uma melhor compreensão acerca da pergunta.

A quarta e última fase refere-se à aplicação do questionário da pesquisa. Os questionários foram aplicados às 12 (doze) empresas / gestores e 54 (cinquenta e quatro) colaboradores, o que ocorreu no período de 04/10/2016 a 22/10/2016. No período de 04/10/2016 a 12/10/2016 foram abordados os empreendedores/gestores e no período seguinte, de 13/10/2016 a 22/10/2016, foram aplicados os questionários com os colaboradores.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise e apresentação dos dados é considerada por muitos autores como uma das partes mais importantes em uma investigação. Para Barros e Lehfeld (2009), a análise dos dados pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos que analisa diferentes fontes de conteúdo. É uma técnica que exige do pesquisador disciplina, intuição, criatividade, observação e tempo. Se caracteriza como uma difícil tarefa para o pesquisador, na qual fará as deduções lógicas necessárias e pertinentes e às generalizações apropriadas.

Para os mesmos autores, analisar dados significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa, a qual está ligada à comprovação ou à renovação de teorias científicas, demonstrando a inter-relação entre os resultados da investigação e a teoria científica.

Como é um conjunto de instrumentos metodológicos, serve para analisar o material e buscar classificá-lo em temas ou categorias a fim de que possam auxiliar na compreensão do que está por trás dos dados coletados na pesquisa de campo. Essa técnica vem sendo muito utilizada em estudos no campo de administração, entretanto deve-se seguir as recomendações e etapas necessárias para a construção da análise, de modo que não fuja do rigor metodológico (RAMOS, 2009).

Por existirem diferentes fases na análise dos dados, muitos autores se diferenciam no uso das terminologias, mas apresentam semelhanças entre elas, representadas por três fases distintas: 1) pré-análise; 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados (BARDIN, 2004). Na pré-análise são desenvolvidas as idéias iniciais do trabalho, o amadurecimento do que se deseja alcançar de acordo com o referencial teórico levantado e a interpretação das informações. Esta fase agrega uma leitura geral do material levantado como a referência para construção dos questionários. Serve, segundo Bardin (2004), para o pesquisador conduzir o trabalho para a análise:

- a) Leitura flutuante, que é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos e outras fontes;
- b) Formação dos objetivos advindos da leitura dos dados;

- c) Elaboração dos indicadores de desempenho para fundamentar a consideração final, advinda da interpretação do material coletado;
- d) Preparação do material, sendo que nesta fase deve-se exaurir, não deixando de fora da pesquisa qualquer um dos elementos, sejam quais forem as razões, com uma seleção do número condizente à amostra. A amostragem diz-se rigorosa, se esta for uma parte representativa do universo inicial.

Na segunda fase, a exploração do material é a construção das operações de codificação. Bardin (2004) define codificação como a transformação por meio de recorte, agregação e enumeração com base nas informações dos dados. É a fase da análise da pesquisa, é o porquê e como realizar a análise dos dados. Nesta fase, o material coletado é tomado como unidade de registro, procura-se compreender o sentido da fala dos respondentes e a busca também dos dados apresentados.

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados e interpretação contidos em todo material coletado pelos questionários. É a conexão do material coletado, sua respectiva codificação para fins de responder a pergunta da pesquisa, objetivo geral e específicos. Nesta fase, o pesquisador reflete sobre o material trabalhado e os resultados obtidos para serem tratados e tornarem-se significativos e considerados válidos.

Finalmente, conforme Ramos (2007), o desafio para o pesquisador é saber lidar com o volume de informações que irá surgir no decorrer da construção do conhecimento e contextualizar os fatos para explicar determinada situação.

Essa seção então, tem o intuito de fornecer dados para elucidação do problema da pesquisa. O processo de apresentação dos resultados segue a seguinte ordem:

1. Identificação das empresas;
2. Análise dos dados dos gestores;
3. Análise de dados dos colaboradores;
4. Análise das respostas obtidas através da aplicação dos questionários correspondentes às 12 (doze) empresas pesquisadas, com um total de 14 (quatorze) gestores e 103 (cento e três) colaboradores. Desse total, foram

entrevistados 12 (doze) gestores (86%) e 54 (cinquenta e quatro) colaboradores, equivalente a 52% do total.

## 5.1 IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

Nessa seção serão tratadas todas as informações referentes à identificação das empresas pesquisadas e seu tempo de funcionamento. Todas as empresas foram identificadas mediante um código de 01-12 já mencionado na seção anterior.

Primeiramente é descrito um pequeno histórico de cada empresa participante da pesquisa, posteriormente identificamos cada uma delas, suas respectivas localizações e tempo de existência de cada empresa (ver Quadro 2). Na sequência, é apresentada um Quadro com o tempo de funcionamento do negócio no que diz muito sobre a longevidade da empresa e sua capacidade de sobreviver às diversas situações ao longo do tempo.

Quadro 2 – Identificação, localização das empresas e tempo de funcionamento

IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	LOCALIZAÇÃO	TEMPO DE FUNCIONAMENTO (ANOS)
<b>Emp 01</b>	R. General Pedra, 37, Centro, Feira de Santana - BA.	11 anos
<b>Emp 02</b>	R. General Pedra, 35, Centro, Feira de Santana - BA.	12 anos
<b>Emp 03</b>	Av. Senhor dos Passos, 1264, Centro, Feira de Santana – BA.	18 anos
<b>Emp 04</b>	Av. Senhor dos Passos, 1282, Centro, Feira de Santana - BA.	13 Anos
<b>Emp 05</b>	R. General Pedra, 55, Centro, Feira de Santana - BA.	13 anos
<b>Emp 06</b>	R. Capitão França, 51, Centro, Feira de Santana - BA.	08 Anos
<b>Emp 07</b>	R. Sales Barbosa, 331, Centro, Feira de Santana - BA	23 Anos
<b>Emp 08</b>	R. Sales Barbosa, 420, Centro, Feira de Santana - BA.	26 Anos
<b>Emp 09</b>	R. Sales Barbosa, 488, Centro, Feira de Santana - BA.	14 Anos
<b>Emp 10</b>	R-Santana, 44, Centro, Feira de Santana-BA.	14 Anos
<b>Emp 11</b>	R-Sales Barbosa, 341, Centro, Feira de Santana-BA.	18 Anos
<b>Emp 12</b>	R-Sales Barbosa, 359, Centro, Feira de Santana-BA.	21 Anos

Fonte: Próprio autor.

**Empresa 01:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 11 anos no mercado. Conta atualmente com 6 (seis) colaboradores e 1 (um) gestor (proprietário). A empresa comercializa confecções infantil e adulto e tem como objetivo oferecer bons produtos com os melhores preços do mercado.

**Empresa 02:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 12 anos no mercado. Conta atualmente com 6 (seis) colaboradores e 1 (um) gestor. A empresa comercializa confecções do segmento da moda feminina de diversas marca do sul e sudeste do país. Sua missão é de se tornar uma loja referência em moda feminina na cidade, e tem o objetivo oferecer ao consumidor produtos de qualidade com preços acessíveis.

**Empresa 03:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 18 anos no mercado. Conta atualmente com 12 (doze) colaboradores e 2 (dois) gestores. A empresa comercializa produtos de cama, mesa e banho. Sua missão é encantar o consumidor com produtos de qualidade e pelo menor preço de mercado e tem o objetivo de ser líder no segmento de cama, mesa e banho.

**Empresa 04:** Empresa de pequeno porte, constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 13 (treze) anos no mercado. Conta atualmente com 12 (doze) colaboradores e 2 (dois) gestores. A empresa comercializa confecções em geral e tem um grande diferencial no mercado: possui o próprio cartão de compras da loja para seus clientes. O gestor informa que a razão do sucesso da empresa no mercado de Feira de Santana é justamente oferecer aos seus clientes essa facilidade de crédito na hora de adquirir os produtos. Sua missão é crescer e se desenvolver como uma loja referência e o seu objetivo é oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes.

**Empresa 05:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios; estabelecida há 13 anos no mercado. Conta atualmente com 9 (nove) colaboradores e 1 (um) gestor. A empresa comercializa confecções em geral com os menores preços do mercado. A empresa não tem missão e objetivo formalmente estabelecidos.

**Empresa 06:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 8 anos no mercado. Conta atualmente com 5 (cinco) colaboradores e 1 (um) gestor. A empresa comercializa confecções da linha recém-nascidos e infanto-juvenil. A empresa não tem missão e objetivo formalmente estabelecidos.

**Empresa 07:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 23 anos no mercado. Conta atualmente com 11 (onze) colaboradores e 1 (um) gestor. A empresa atua com confecções a preços populares de moda infantil e adulto. Sua



missão é conquistar um grande número de clientes e seu objetivo é ser uma empresa reconhecida no mercado.

**Empresa 08:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 26 anos no mercado. Conta atualmente com 13 (treze) colaboradores e 1 (um) gestor. A empresa comercializa confecções em geral, em especial moda íntima e *homewear* (pijamas e camisolas). A missão da empresa é tornar a marca da loja reconhecida como a melhor loja no mercado local, fornecedora de produtos de qualidade e o seu objetivo é satisfazer as necessidades de consumo dos seus clientes.

**Empresa 9:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 14 anos no mercado. Conta atualmente com 5 (cinco) colaboradores e 1 (um) gestor. A empresa se destaca na comercialização de roupas infantis e não tem missão e objetivo formalmente estabelecidos.

**Empresa 10:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 14 anos no mercado. Conta atualmente com 8 (oito) colaboradores e um 1 (um) gestor. A empresa comercializa confecções infantis e moda *Sportwear* adulta. Sua missão é atender ao consumidor com respeito e torná-lo parceiro por muito tempo e o seu objetivo é obter lucro suficiente para crescer com sucesso.

**Empresa 11:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 18 anos no mercado. Conta atualmente com 8 (oito) colaboradores e 1 (um) gestor. A empresa comercializa confecções da moda infanto-juvenil. Sua missão é despertar o desejo dos seus consumidores em comprar os produtos de modo contínuo e o seu objetivo é crescer e perpetuar-se no mercado como uma loja especializada em roupas infantis de qualidade.

**Empresa 12:** Microempresa constituída por 2 (dois) sócios, estabelecida há 21 anos no mercado. Conta atualmente com 8 (oito) colaboradores e 1 (um) gestor. A empresa comercializa confecções em geral e não tem missão e objetivo formalmente estabelecidos.

Levando-se em conta o tempo de funcionamento das empresas pesquisadas, pode-se concluir que são relativamente longevas, de modo que a mais jovem já conta com 8 (oito) anos de atividade e a mais longeva, com 26 (vinte e seis) anos, o que demonstra que são empresas maduras.

## 5. 2 ANÁLISE DOS DADOS - GESTORES

Primeiramente a análise dos dados referente à identificação dos gestores, considerou faixa etária, grau de instrução, tempo de trabalho na empresa e cargo exercido; posteriormente foram feitas 8 (oito) perguntas sobre a ferramenta de gestão treinamento.

Em relação à faixa etária dos respondentes gestores, verificou-se que 84% têm entre 26 anos e mais de 50 anos, o que demonstra certa maturidade de vida e experiência profissional, podendo, dessa forma, refletir no modelo de gestão das empresas (ver Tabela 4).

Tabela 4 - Faixa etária dos gestores

<b>Cód. Empresa</b>	<b>Até 25 anos</b>	<b>26 - 50 anos</b>	<b>Acima de 50 anos</b>	<b>TOTAL</b>
Emp 01	-	-	1	1
Emp 02	-	1	-	1
Emp 03	-	1	-	1
Emp 04	1	-	-	1
Emp 05	-	1	-	1
Emp 06	-	1	-	1
Emp 07	-	-	1	1
Emp 08	-	-	1	1
Emp 09	-	1	-	1
Emp 10	1	-	-	1
Emp 11	-	1	-	1
Emp 12	-	-	1	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>(%)</b>	16%	50%	34%	100%

Fonte: Do próprio autor.

Com relação ao grau de instrução dos gestores, observa-se que a grande maioria (83%) dos respondentes têm somente o ensino médio. Este indicador demonstra que as empresas pesquisadas são gerenciadas em grande parte por pessoas com relativa educação formal (ver Tabela 5).

Tabela 5 - Grau de instrução dos gestores

Cód. Empresa	Doutorado / Mestrado	Especialização / Graduação	Ensino Médio	Outro	Total
Emp 01	-	-	1	-	1
Emp 02	-	-	1	-	1
Emp 03	-	-	1	-	1
Emp 04	-	-	1	-	1
Emp 05	-	-	1	-	1
Emp 06	-	1	-	-	1
Emp 07	-	-	1	-	1
Emp 08	-	-	1	-	1
Emp 09	-	-	1	-	1
Emp 10	-	-	1	-	1
Emp 11	-	-	1	-	1
Emp 12	-	-	-	1	1
<b>Total</b>	-	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
<b>(%)</b>	-	8.5%	83%	8.5%	100%

Fonte: Do próprio autor.

Sobre o tempo de trabalho dos gestores nas empresas pesquisadas, a frequência dos respondentes concentra-se em mais de 5 (cinco) anos de empresa, correspondente a 83% dos respondentes (ver Tabela 6).

Tabela 6 -Tempo de trabalho na empresa dos gestores.

Cód. Empresa	1 ano ou menos	Mais de 1 a 5 anos	Mais de 5 anos	Total
Emp 01	-	-	1	1
Emp 02	-	-	1	1
Emp 03	-	-	1	1
Emp 04	-	-	1	1
Emp 05	-	-	1	1
Emp 06	-	1	-	1
Emp 07	-	-	1	1
Emp 08	-	-	1	1
Emp 09	-	-	1	1
Emp 10	-	1	-	1
Emp 11	-	-	1	1
Emp 12	-	-	1	1
<b>Total</b>	-	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
<b>(%)</b>	-	17%	83%	100%

Fonte: Do próprio autor.

Em relação aos cargos dos respondentes, constata-se que a maioria dos pesquisados (8), representando 67% do total de entrevistados, são gerentes profissionais; 3 (três) respondentes são proprietários/gerentes (25%) e somente

1(um) é proprietário/empreendedor, não exercendo nenhuma atividade operacional dentro da organização (ver Tabela 7).

Tabela 7 - Cargo dos respondentes

<b>Cód. Empresa</b>	<b>Proprietário</b>	<b>Gerência</b>	<b>Proprietário/Gerente</b>	<b>TOTAL</b>
Emp 01	-	1	-	1
Emp 02	-	-	1	1
Emp 03	-	-	1	1
Emp 04	-	1	-	1
Emp 05	-	1	-	1
Emp 06	-	1	-	1
Emp 07	-	1	-	1
Emp 08	-	-	1	1
Emp 09	-	1	-	1
Emp 10	-	1	-	1
Emp 11	-	1	-	1
Emp 12	1	-	-	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>(%)</b>	8%	67%	25%	100%

Fonte: Próprio autor.

Sobre os dados coletados, quanto à aplicação da ferramenta treinamento pelos gestores observou-se o seguinte (ver Tabela 8):

- a) 59% das empresas (7) entrevistadas aplicam treinamento;
- b) Todos os treinamentos aplicados estão relacionados à função exercida pelo colaborador;
- c) 57% das empresas (4) oferecem treinamento de forma contínua;
- d) A maioria das empresas (4) (57%) que aplicaram treinamento aos seus gestores, o fizeram no intervalo de até 1(um) ano, considerando-se o ano base de 2016.

Tabela 8 - Frequência da oferta de treinamento dos gestores

Cód. Empresa	A empresa oferece treinamento aos colaboradores?			O último treinamento estava relacionado com sua função?			Esse treinamento é dado de forma contínua?			Quando você teve seu último treinamento? (em anos)		
	1-sim	2-não	3-não sei	1-sim	2-não	3-não sei	1-sim	2-não	3-não sei	1 ano	+ 1	+ de 5
										menos	a 5 anos	
Emp 01	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emp 02	1	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-
Emp 03	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Emp 04	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Emp 05	1	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-
Emp 06	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emp 07	1	-	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-
Emp 08	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	1	-
Emp 09	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emp 10	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emp 11	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Emp 12		1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sim</b>	7	-	-	7	-	-	4	-	-	4	-	-
<b>Não</b>	-	5	-	-	-	-	-	3	-	-	3	-
<b>Não sei</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>%</b>	59%	41%	-	100%	-	-	57%	43%		57%	43%	-

Fonte: Próprio autor.

Considerando os dados referentes à percepção dos gestores quanto à efetividade do treinamento (ver Tabela 9), observa-se que:

- Do total dos respondentes (07 gestores) que afirmaram realizar treinamento nas suas empresas, todos consideram que o treinamento tem ajudado a empresa a se manter no mercado;
- Todos os respondentes também afirmam que o treinamento tem ajudado no desenvolvimento de seu trabalho;
- Sobre a satisfação do gestor com o desempenho atual de seus colaboradores, 50% dos respondentes disseram que SIM, estão satisfeitos com os colaboradores, porém 50% restantes responderam que não sabem avaliar;
- Sobre se os colaboradores estão satisfeitos com o seu próprio desempenho, 08 (67%) dos gestores responderam que não sabem.

Tabela 9 - Percepção dos gestores quanto à efetividade do treinamento

Cód. Empresa	Esse treinamento tem ajudado a empresa a se manter no mercado?			Esse treinamento tem ajudado a você no desenvolvimento do seu trabalho?			O gestor está satisfeito com o desempenho dos colaboradores?			Os colaboradores estão satisfeitos com seu próprio desempenho?		
	1-sim	2-não	3 - não sei	1-sim	2-não	3 - não sei	1-sim	2-não	3 - não sei	1-sim	2-não	3 - não sei
	Emp 01	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-
Emp 02	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Emp 03	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Emp 04	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Emp 05	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-
Emp 06	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Emp 07	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1
Emp 08	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1
Emp 09	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Emp 10	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Emp 11	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1
Emp 12	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
<b>SIM</b>	7	-	-	7	-	-	6	-	-	4	-	-
<b>NÃO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>NÃO SEI</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	8
<b>TOTAL</b>	7	-	-	7	-	-	6	-	6	4	-	8

Fonte: Próprio autor.

### 5.3 ANÁLISE DOS DADOS - COLABORADORES

A análise da frequência dos dados referentes às questões apresentadas aos colaboradores segue a mesma sequência apresentada aos gestores: faixa etária, grau de instrução, tempo de trabalho na empresa e 8 (oito) questões referentes a ferramenta de gestão treinamento. Estes indicadores servem para analisar, sob a ótica de seus colaboradores, a importância que esse tema (treinamento) tem nas empresas estudadas.

Em primeiro lugar, a Tabela 10 apresenta a faixa etária dos colaboradores nas empresas analisadas. Foram entrevistados 54 colaboradores nas 12 empresas pesquisadas. Desse total, 81% dos colaboradores têm entre 26 e mais de 50 anos e somente 19% têm idade abaixo de 25 anos. A pesquisa demonstra que tais empresas possuem um quadro de pessoas relativamente maduras (ver Tabela 10).

Tabela 10 - Faixa etária dos colaboradores

Cód. Empresa	Até 25 anos	26 - 50 anos	Acima de 50 anos	TOTAL
Emp 01	3	-	-	3
Emp 02	-	3	-	3
Emp 03	1	4	-	5
Emp 04	1	4	-	5
Emp 05	1	4	-	5
Emp 06	1	2	-	3
Emp 07	2	3	-	5
Emp 08	-	3	2	5
Emp 09	-	5	-	5
Emp 10	1	4	-	5
Emp 11	-	4	1	5
Emp 12	-	5	-	5
<b>Total</b>	10	41	3	54
<b>(%)</b>	19%	76%	5%	100%

Fonte: Do próprio autor.

Sobre o indicador do grau de instrução dos colaboradores, a Tabela 11 demonstra que 82% têm ensino médio completo, evidenciando também um relativo nível de educação formal.

Tabela 11 - Grau de instrução dos colaboradores

Cód. Empresa	Doutorado / Mestrado	Especialização / Graduação	Ensino Médio	Outro	Total
Emp 01	-	-	2	1	3
Emp 02	-	-	2	1	3
Emp 03	-	-	4	1	5
Emp 04	-	-	4	1	5
Emp 05	-	-	4	1	5
Emp 06	-	-	3	-	3
Emp 07	-	-	5	-	5
Emp 08	-	-	2	3	5
Emp 09	-	-	5	-	5
Emp 10	-	-	5	-	5
Emp 11	-	-	3	2	5
Emp 12	-	-	5	-	5
<b>Total</b>	-	-	44	10	54
<b>(%)</b>	-	-	82%	18%	100%

Fonte: Do próprio autor.

Um aspecto importante é o tempo de trabalho que os colaboradores têm nas empresas pesquisadas. A grande maioria deles (89%) responderam que estão na

empresa entre 1(um) e mais de 5(cinco) anos (ver Tabela 12), o que pode demonstrar, portanto, uma baixa taxa de rotatividade de pessoas.

Tabela 12 - Tempo de trabalho dos colaboradores

<b>Cód. Empresa</b>	<b>1 ano ou menos</b>	<b>Mais de 1 a 5 anos</b>	<b>Mais de 5 anos</b>	<b>Total</b>
Emp 01	-	1	2	3
Emp 02	-	2	1	3
Emp 03	1	1	3	5
Emp 04	-	4	1	5
Emp 05	1	2	2	5
Emp 06	1	2	-	3
Emp 07	1	4	-	5
Emp 08	-	2	3	5
Emp 09	-	5	-	5
Emp 10	1	2	2	5
Emp 11	-	4	1	5
Emp 12	1	-	4	5
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>54</b>
<b>(%)</b>	<b>11%</b>	<b>53%</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Do próprio autor.



Sobre os dados coletados considerando a percepção dos colaboradores quanto à oferta de treinamento (ver Tabela 13), observa-se que:

- A maioria dos respondentes (58%) afirmam que as empresas oferecem treinamento;
- Dos respondentes que afirmaram que suas empresas ofertaram treinamento, 74% informaram que o treinamento estava relacionado à sua função;
- Sobre a frequência dos treinamentos, 61% dos colaboradores afirmam que o mesmo é dado de forma contínua;
- Das empresas que utilizam o treinamento com seus colaboradores, 55% responderam que seu último treinamento foi entre 1(um) ano ou menos e os 45% restantes informaram que seu último treinamento aconteceu entre 1(um) e 5 (cinco) anos.

Tabela 13 - Frequência da oferta de treinamento dos colaboradores

Cód. Empresa	A empresa oferece treinamento aos colaboradores?			O último treinamento estava relacionado com sua função?			Esse treinamento é dado de forma contínua?			Quando você teve seu último treinamento?		
	1-sim	2-não	3 - não sei	1-sim	2-não	3 - não sei	1-sim	2-não	3 - não sei	1 ano ou menos	1 a 5 anos	+ 5 anos
Emp 01	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emp 02	3	-	-	2	1	-	2	1	-	1	2	-
Emp 03	5	-	-	4	1	-	5	-	-	5	-	-
Emp 04	5	-	-	3	1	1	4	-	1	4	1	-
Emp 05	5	-	-	5	-	-	4	-	1	3	2	-
Emp 06	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emp 07	3	2	-	1	2	-	-	3	-	-	3	-
Emp 08	5	-	-	3	2	-	-	5	-	-	5	-
Emp 09	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emp 10	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emp 11	5	-	-	5	-	-	4	1	-	4	1	-
Emp 12	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	31	23	-	23	07	1	19	10	2	17	14	-
<b>Sim</b>	58%	-	-	74%	-	-	61%	-	-	55%	-	-
<b>Não</b>	-	42%	-	-	23%	-	-	33%	-	-	45%	-
<b>Não sabe</b>	-	-	-	-	-	3%	-	-	6%	-	-	-

Fonte: Próprio autor.

Finalmente sobre os dados coletados considerando a percepção dos colaboradores quanto à efetividade do treinamento (ver Tabela 14), observa-se que:

- a) O resultado obtido dos respondentes, em sua maioria, (90%) informou que sim, o treinamento ministrado ajudou as empresas a se manterem no mercado;
- b) Outro aspecto relevante está no indicador de se o treinamento tem ajudado o colaborador para o desenvolvimento de seu trabalho na empresa, 81% dos respondentes afirmaram que “sim”.
- c) Constata-se um percentual elevado de respondentes (87%) que não sabem se os gestores estão satisfeitos com o desenvolvimento atual dos funcionários.
- d) O indicador que mostra se os colaboradores estão satisfeitos com o seu desempenho, 20% não estão satisfeitos e 44% não sabem avaliar seu próprio desempenho.

Tabela 14 -Percepção dos colaboradores quanto á efetividade do treinamento.

Cód. Empresa	Esse treinamento tem ajudado a empresa a se manter no mercado?			Esse treinamento tem ajudado a você no desenvolvimento do seu trabalho?			O gestor está satisfeito com o desempenho dos colaboradores?			Os colaboradores estão satisfeitos com seu próprio desempenho?		
	1-sim	2-não	3-não sei	1-sim	2-não	3-não sei	1-sim	2-não	3-não sei	1-sim	2-não	3-não sei
Emp 01	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	2	1
Emp 02	3	-	-	3	-	-	-	-	3	3	-	-
Emp 03	4	-	1	3	-	2	-	-	5	3	-	2
Emp 04	4	-	1	4	-	1	-	-	5	3	-	2
Emp 05	4	-	1	5	-	-	1	-	4	4	-	1
Emp 06	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	3
Emp 07	3	-	-	1	1	1	-	-	5	-	1	4
Emp 08	5	-	-	4	-	1	-	-	5	1	-	4
Emp 09	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	4	1
Emp 10	-	-	-	-	-	-	-	2	3	-	2	3
Emp 11	5	-	-	5	-	-	1	-	4	5	-	-
Emp 12	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	2	3
<b>TOTAL</b>	28	-	03	25	01	05	02	05	47	19	11	24
<b>SIM</b>	90%	-	-	81%	-	-	4%	9%	-	36%	-	-

---

<b>NÃO</b>	-	-	-	-	3%	-	-	-	-	-	20%	-
<b>NÃO SEI</b>	-	-	10%	-	-	16%	-	-	87%	-	-	44%

---

Fonte: Próprio autor.

## 6 CONCLUSÃO

Nesse capítulo serão apresentadas as conclusões da pesquisa empírica sobre a análise da ferramenta treinamento e seu impacto na gestão do negócio e sua efetiva contribuição para a melhoria do desenvolvimento das empresas pesquisadas, o que se traduz na questão norteadora / pergunta da pesquisa: O treinamento dos colaboradores pode ser uma estratégia capaz de influenciar na longevidade do negócio?

Como resposta à questão norteadora / pergunta da pesquisa e em atendimento dos objetivos geral e específicos, esse estudo mostra que embora nem todas as empresas utilizem o treinamento de colaboradores (gestores e empregados) como estratégia (Ver Tabelas 8 e 13), a média de longevidade das empresas que utilizam o treinamento (grupo 1 - empresas: 02, 03, 04, 05, 07, 08 e 11), mesmo de forma não contínua, é de 18 anos; enquanto as outras empresas (grupo 2 - empresas: 01, 06, 09, 10 e 12) que não utilizaram o treinamento chega a 14 anos. Esses dados mostram as empresas do grupo 1 em relação as empresas do grupo 2 têm em média 29% (18 anos / 14 anos) mais tempo de funcionamento (Ver Tabela 15).

Tabela 15 – Longevidade das empresas x treinamento

IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	TEMPO DE	TEMPO DE
	FUNCIONAMENTO (ANOS) COM TREINAMENTO	FUNCIONAMENTO (ANOS) SEM TREINAMENTO
Emp 01	-	11 anos
Emp 02	12 anos	
Emp 03	18 anos	
Emp 04	13 Anos	
Emp 05	13 anos	
Emp 06	-	08 anos
Emp 07	23 anos	
Emp 08	26 anos	
Emp 09	-	14 anos
Emp 10	-	14 anos
Emp 11	18 anos	
Emp 12	-	21 anos
<b>MÉDIA</b>	<b>18 anos</b>	<b>14 anos</b>
<b>Nr. Empresas</b>	<b>07</b>	<b>05</b>

Fonte: Próprio autor.

Então, embora esse resultado não possa ser generalizado ou definitivo, ele sugere que o treinamento como estratégia tem se mostrado eficiente, inclusive impactando no tempo de funcionamento da empresa e sua permanência no mercado; assim, os dados corroboram com os autores como Hinrichs (1976), Borges-Andrade (2006), Bastos (2006), Schermerhorn Junior (2007) e Robbins, Judge e Sobral (2010) quando argumentam que a ferramenta de gestão (treinamento) tem ajudado as empresas a superarem as dificuldades da competitividade, sendo um expressivo potencializador para o desenvolvimento e longevidade dos negócios empresariais.

O estudo também mostra que, não é unânime, a percepção de que o treinamento é dado de forma contínua. 43% e 33% dos respondentes: gestores e empregados respectivamente, responderam que percebem que o treinamento não é dado de forma contínua. De acordo com os respondentes, os treinamentos ofertados ocorrem nos intervalos de 1 ano até 5(cinco) anos. Estes dados, confrontam com o que Chiavenato (2014, p. 317) afirma, quando diz que o treinamento das pessoas nas empresas deve ser ofertado de forma contínua, com pequeno intervalo de tempo, porque o principal benefício do treinamento contínuo é a constante capacitação dos colaboradores para melhorias no ambiente organizacional, que no século XXI é cada mais dinâmico.

Apesar do treinamento ofertado não ser de forma contínua, os respondentes (gestores e empregados) percebem como elemento fundamental para que a empresa se mantenha no mercado: 100% e 90% respectivamente afirmam categoricamente que “sim”, o treinamento tem colaborado para que a empresa se mantenha no mercado (Ver Tabelas 9 e 14).

Um fato que chama atenção, é que 44% dos respondentes (colaboradores) não estão satisfeitos com seu próprio desempenho (Ver Tabela 14). O resultado demonstra que, segundo a percepção dos respondentes, os treinamentos ofertados beneficiam mais a empresa do que os trabalhadores, deixando-os relativamente insatisfeitos. Na visão de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 73 e 84) a avaliação que um funcionário faz de sua insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos, que podem ser minimizados através de sistemas de recompensas e reconhecimento mais justas, melhores condições de apoio no trabalho, inclusive treinamentos mais eficazes e com a presença de colegas dispostos a ajudar.

Finalmente, os resultados desse estudo confirmam a proposição/hipótese inicial que nem todas as empresas dão à devida importância ao treinamento de colaboradores, seja ele técnico ou motivacional, mesmo levando sua aplicação à uma suposta vantagem competitiva, principalmente no que tange a uma maior longevidade das empresas.

## 6.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

No processo de revisão bibliográfica, verificamos que muitos autores abordam a questão de treinamento, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional; contudo, poucos autores enfatizam o estudo do treinamento como estratégia capaz de impactar na longevidade das empresas no Brasil, principalmente quando o foco é voltado para micro e pequenas empresas. Nota-se, entretanto, uma quantidade pequena de publicações sobre o assunto treinamento voltada especificamente para as micro e pequenas empresas no Brasil.

Mesmo considerando que existem limitações quanto ao setor, localização e número de empresas pesquisadas (empresas do setor varejista de vestuário na cidade de Feira de Santana na Bahia), esse trabalho, a partir do tratamento dos dados obtidos, sugere que, de fato, o uso da ferramenta treinamento pode ajudar as empresas a terem um melhor desempenho e até contribuir para uma maior longevidade no mercado.

Nesse sentido, para estudos futuros fica a sugestão da aplicação da pesquisa em outras empresas de setores econômicos diferentes, como por exemplo, alimentícios, cosméticos, calçados e outros; assim como em outras regiões do país, para que se possa com mais robustez confirmar os resultados de que o treinamento como ferramenta estratégica tem um efetivo impacto na gestão das empresas.

Espera-se então, que esta pesquisa possa contribuir de alguma forma para a compreensão e discussão do tema treinamento, principalmente nas MPE's sem, contudo, ter a pretensão de apresentar resultados conclusivos e definitivos, mas deseja-se que o resultado desta pesquisa atraia pesquisadores de outras partes do país para que possam verificar os resultados e compará-los com os demonstrados neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva et. al. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: ARTMED, 2006. p.395-421. ISBN 9788536307442.

ABBAD, Gardênia da Silva; NOGUEIRA, Rommel ; WALTER, Amanda Moura. Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: ARTMED, 2006. p.255-281. ISBN 9788536307442.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. **As pessoas na organização.** 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning: a theory of action perspective.** Massachusetts: Addison-Wesley, c1978.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas: propostas metodológicas.** 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. 127 p. ISBN 978-85-326-0018-9.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SOUZA, Gerson Euclides Aguirre de (Orgs.). **Manual do empreendedor: de micro a pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 538 p.

BASTOS, Antônio Virgílio Bastos. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos no cenário de reestruturação produtiva. BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: ARTMED, 2006. p.23-40. ISBN 9788536307442.

BERTOLINI, Ana Virgínia Alberici Giordani. **Expatriação e processos de aprendizagem organizacional: um estudo de casos múltiplos.** 2015. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/handle/11338/1152>>. Acesso em: 12 maio 2017.

BOHLANDER, G; SNELL, S. **Administração de recursos humanos.** Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David. L. **Marketing contemporâneo.** 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: ARTMED, 2006. p.343-358. ISBN 9788536307442.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Competência e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: ARTMED, 2006. p.177-198. ISBN 9788536307442.

CALLADO, A. L. C; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, F. M. H. de. Evidências empíricas sobre o uso da contabilidade de custos em micro e pequenas empresas: uma abordagem multivariada. **RIC - Revista de Informação Contábil**, v. 2, n. 2, p. 108-121, abr./ jun. 2008.

CAMPOS, J. G. et. al. Aliando programas de lazer e qualidade de vida a estratégia organizacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., Natal/RN, 13 a 15 jun. 2007. Natal, RN. **Anais eletrônicos...** Natal, RN: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR189.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2017.

CAPAVERDE, C. B.; OLIVEIRA, L. P.; SCHEFFER, A. B. B. Subjetividade e enfrentamento com a morte: construindo gestão de pessoas na cotidianidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., Salvador, BA, 15 a 17 nov. 2015. Salvador, BA. **Anais eletrônicos...** Salvador: EnGPR, 2015.

CASCIO, W. F. **Managing human resources: productivity, quality of work life, profits.** 8. ed. New York: Mc Graw – Hill/Lrwin, 2010. 719 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CITY BRAZIL. [Portal]. Disponível em: <<[http://www.citybrazil.com.br/ba/microregiao\\_detalhe.php?micro=12](http://www.citybrazil.com.br/ba/microregiao_detalhe.php?micro=12)>. Acesso em: 7 jul. 2017.

CLUBE DOS DIRETORES LOGISTAS DE FEIRA DE SANTANA - CDL. [Portal]. Disponível em: <[http://www.cdlfs.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=222#aspectos\\_eco?](http://www.cdlfs.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=222#aspectos_eco?)>. Acesso em: 28 mar. 2016.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felício. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Rev. Adm. Contemp.** Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, Apr. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-)



65552011000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 maio 2017.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000200002>.

CUNHA, N. C. V.; SANTOS, S. A. As práticas gerenciais adotadas nas empresas líderes em inovação para promover o empreendedorismo corporativo. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., Gramado, RS, 17 a 20 out. 2006. **Anais eletrônicos...** Gramado, RS: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENN435.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2017.

DANTAS, Etienne Andrade de Medeiros. **A relação entre a saúde organizacional e a Síndrome de Burnout**. 2003. 114 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia, Sociedade e Qualidade de Vida)- Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamento da iniciativa**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2003.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Saraiva, 1997.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_, P. F. Entrepreneurship in business enterprise. **Journal of business policy**, v. I, n. 1, p 3-12, 1970.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo , v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901999000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901999000400002&lng=en&nrm=iso)>. Access on 18 May 2017.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901999000400002>.

FRADE, Cristina de Castro. **Componentes tácitos e explícitos do conhecimento matemáticos de áreas e medidas**. 251p. 2003. Tese (Doutorado em Educação)- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte 2003.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: ENANPAD, 26., Salvador, BA. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006.

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em: 22 maio. 2017.

FOGUEL, S. ; SOUZA, C. S. **Desenvolvimento organizacional: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONTENELE, R. E. S.; MOURA, H. J.; LEOCADIO, L. Capital humano, empreendedorismo e desenvolvimento: evidências empíricas nos municípios do Ceará. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, art. 72, p. 182-208, 2011. Disponível em <<https://goo.gl/nc8gHO>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo**. [Brasília]: Sebrae, 2014. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf)>. Acesso em: 18 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**. [Brasília]: Sebrae, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2017

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

GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E; MELO, L. C. T. Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD & E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GUEST, R. H. Quality of work life: learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**. Boston, jul./ aug. 1979.

HINRICHIS, J. R. Personnel training. In: Dunnette, M. D. (Org). **Hand book of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally College, 1976.

HIRSCHS, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAWATA, R. M. **Controles gerenciais em micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico**. In: CONGRESSO BRASILEIRO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS (COBRAGEN), 4., 17 a 19 out. /2016. Paraná. **Anais...Paraná: UNOESTE**, 2016.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Confederação Nacional de Municípios**, 2016. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?>>. Acesso em: 6 jul. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, c2009.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

LEITE, N. P. Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas: um desafio na estratégia organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.) **Gestão de pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGE-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-moderna. São Paulo: Atlas, 2003.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W.; **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1998.

MARCELLINO, N. C. **Lazer e empresas**: múltiplos olhares. Campinas: Papyrus, 1999.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for atrategy. California **Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

\_\_\_\_\_. **Trabalho do executivo**: o folclore de fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 102 p. (Coleção Harvard de Administração ; 3)

MOURÃO, L; PUENTE-PALACIOS, K. E. Formação profissional. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: ARTMED, 2006. p.41-64. ISBN 9788536307442

NEDEFF, M. C. et. al. A percepção de gestores acerca do conceito de estratégia organizacional: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., **Anais eletrônicos**... Porto Alegre: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es24.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2017.

PEREIRA, Mauricio Fernandes et. al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, may 2009. ISSN 1809-2039. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79129>>. Acesso em: 22 may 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.5585/rai.v6i1.245>.

PESSOA, R. W. A.; SOARES NETO, E.; NASCIMENTO, L. F. Perfil do empreendedorismo formal de Aracati/CE. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 1, p. 1-26, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1439>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

POLANYI, M. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy**. Chicago: University of Chicago Press, c1962. 428 p.

\_\_\_\_\_. **The tacit dimension**. Gloucester, MA: Doubleday, 1983. 108 p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 362 p. ISBN 978-85-352-1526-7.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p. ISBN 978-85-7001-558-7.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

RANIERI, F. G. R. **Cultura organizacional e gestão socioambiental: um estudo a partir da percepção dos grupos de interesses das empresas Agropalma e Petrobrás no município de Tailândia/PA**. 2013. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade da Amazônia, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 9. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2012.

SARFATI, Gilberto. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 25-48, jan./fev. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n1/v47n1a02>>. Acesso em: 22 maio 2017.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Fourth edition: Prentice-Hall, Harlow, England, 2007

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2016.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas para garantir sucesso de sua empresa**. 2015.

Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 27 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Porque profissionalizar os funcionários**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-profissionalizar-os-funcionarios,166a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 27 set. 2015.

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

Brasília, 2014. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Anuário de trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2013. Disponível em:

<<https://www.dieese.org.br/anuario/2013/anuarioSebrae2013.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília: SEPN, 2007.

Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/fatores-condicionantes-e-taxas-de-sobrevivencia-e-mortalidade-das-mpes-no-brasil.html>>. Acesso em 22 maio 2017.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SCHERMERHORN JUNIOR, J. R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre capital, crédito, juros e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

\_\_\_\_\_. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: UNIR, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/bEKQKI>>. Acesso em: 7 maio 2015.

SILVA, Marlize Paulo da. **Relação das práticas de gestão de recursos humanos com turnover**: um estudo com empresas do norte do Paraná. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados quantitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Trad. Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, C. C. S. Deterioração Organizacional. **RAE – eletrônica**. São Paulo, v.20, n.2, abr./jun. 1980. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901980000200006>> Acesso em: 01 ago. 2017.

SOUZA, Y. S. de. Organizações: Organização de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE – eletrônica**. São Paulo, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08>> Acesso em: 19 maio 2017.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMANCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE electron.**, São Paulo, v. 7, n. 1, jun. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482008000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 dez. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482008000100008>.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

### UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

#### Dados da empresa

Nome da

empresa: \_\_\_\_\_ Endereço: \_\_\_\_\_

Tempo de funcionamento da empresa \_\_\_\_\_

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

E-mail do respondente: \_\_\_\_\_

#### Informações do respondente

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

Faixa de idade:

Até 25 anos

De 25 a 50 anos

Acima de 50 anos

Grau de instrução:

Doutorado

Mestrado

Especialização

3º grau

2º grau

Outro

Tempo em que você está na empresa:

1 ano ou menos       mais de 1 a 5 anos       mais de 5 anos

Seu cargo na empresa:

Proprietário       Gerência       Proprietário / Gerência

Colaborador

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas. Assinalando o número que corresponda ao seu grau de concordância de 01 a 03.

	1 - SIM      2 - NÃO      3 - NÃO SEI	1	2	3
01	A empresa oferece treinamento aos colaboradores?			
02	Caso a questão 1 seja positiva, o último treinamento estava relacionado com sua função?			
03	Esse treinamento é dado de forma contínua?			
04	Caso a questão 1 seja positiva, quando você teve seu último treinamento?  <input type="checkbox"/> 1 ou menos <input type="checkbox"/> mais 1 a 5 <input type="checkbox"/> mais de 5 anos			
05	De acordo com sua percepção, esse treinamento tem ajudado a empresa a se manter no mercado?			
06	De acordo com sua percepção, esse treinamento tem ajudado você no desenvolvimento de seu trabalho?			
07	De acordo com sua percepção, o gestor está satisfeito com o desempenho atual dos seus colaboradores?			
08	De acordo com sua percepção, os colaboradores estão satisfeitos com seu próprio desempenho?			

Fonte: Elaborado pelo autor



**APÊNDICE B – CARTA CONVITE****UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

À empresa: \_\_\_\_\_

Prezado (a) Senhor (a):

Como exigência para obtenção do título de Mestre em Administração da Universidade Salvador – Laureate International Universities, estou elaborando um trabalho de dissertação, cujo tema é Treinamento: uma ferramenta estratégica para longevidade dos negócios das micro e pequenas empresas do setor de varejo de vestuário: um estudo de múltiplos casos em feira de santana-ba.

Além da pesquisa bibliográfica, realizarei como vertente prática deste trabalho uma aplicação de questionários abrangendo assuntos motivacionais e, sobretudo, conhecimentos da área organizacional, que visa a elucidação da questão do problema constante do trabalho.

Salienta-se que este trabalho é exclusivamente de natureza acadêmica e que os dados pesquisados, bem como o seu resultado, serão utilizados para objeto de pesquisa, não serão divulgados ou utilizados por mim para quaisquer outros fins além do descrito acima.

Agradeço antecipadamente a valiosa colaboração.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_

Valdemir dos Santos Conceição

Mestrando em Administração

Feira de Santana, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

## APÊNDICE C – PUBLICAÇÕES EM PERIÓDICOS SOBRE TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS EM MPE'S

Instituição: ANPAD

Nº	Ano	Autor	Tema
1	2007	PINTO, R. F.; BATISTA, A. V.	A utilização do curso de teatro como prática inovadora de treinamento em restaurante familiar. Código: GRRO 560 EnANPAD 2007
2	2016	ALMEIDA, R. S.; MARRA, A. V.	Vivências de mal-estar no trabalho em um treinamento de vendas. Código: EnE 060 EnEO 2016

Fonte: Do próprio autor.

Instituição: CAPES

Nº	Ano	Autor	Tema
1	2011	STEFANO, F.; KROEHN, M. OSCAR, N.	Como vencer o apagão da mão-de-obra: A solução definitiva para a falta de gente qualificada. Exame, vol. 45(22), p. 40(13) Cengage Learning, Inc., 16 Nov. 2011.

Fonte: Do próprio autor.

INSTITUIÇÃO: GOOGLE ACADÊMICO

Nº	ANO	Autor	Tema
1	2002	ZANATTI, E. M. S. P.	Gerenciamento de recursos humanos: o caso das micro e pequenas indústrias de confecções do município de Colatina-ES.  <a href="http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83060">http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83060</a>  Dissertação de Mestrado UFSC
2	2002	AMARAL, T. G.	Elaboração e aplicação de um programa de treinamento para trabalhadores da indústria da construção civil. (Artigo científico)
3	2002	GODOY, L. P.; MADRUGE, L. R. R. G.; MARIOTTO, D. M.; RIBEIRO, R. P.; TOLFO, R.	O papel da gestão de recursos humanos frente ao desafio da qualidade (Artigo científico)
4	2000	REIS, A. P.; BUOSI, T.; FILHO, E. E.	Recursos humanos e treinamento na pequena empresa: um estudo exploratório em dez pequenas indústrias brasileiras do setor metal-mecânico (Artigo científico).
5	2004	FREITAS, I. A.; BORGES ANDRADE, J. E.	Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. (Artigo científico). <a href="http://repositorio.unib.br/handle/104826069">http://repositorio.unib.br/handle/104826069</a>
6	2009	SANTOS, J. C.; SOUZA, L.	Gestão de pessoas através do treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa de laticínios de Campina Grande-PB. (Artigo científico)
7	2014	APOENA, A. P.; CRUZ, E. P.; WOEHL, S.; CATAPAN, A.	Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas: estudo de caso em uma microempresas brasileira de ramo de tecnologia de informação. (Artigo científico)
8	2015	SOUZA, J. M.; KANAANE, R.; FERNANDEZ, S.	Treinamento e desenvolvimento: uma visão do tema nas empresas de recrutamento e seleção. (Artigo científico)

Fonte: Do próprio autor.