

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Meiry Ferreira Lima

A importância do treinamento para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas

**Além Paraíba
2019**

Meiry Ferreira Lima

A importância do treinamento para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza

Além Paraíba
2019

LIMA, Meiry Ferreira

A importância do treinamento para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas.

Recursos Humanos

28 páginas

Bacharel em **Administração de Empresas** – Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE-ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP.

Coordenador: Allan Lima Ferreira

Professor(a) Orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza



Meiry Ferreira Lima

A importância do treinamento para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza

Prof. Convidado(a): Marcus Vinícius dos Santos

Prof. Convidado(a): Allan Lima Ferreira

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 10 de dezembro de 2019

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os professores do curso que por amor e dedicação se empenharam em nos passar seus conhecimentos, à orientadora Elizabeth, aos familiares, amigos e todos aqueles que de certa forma contribuíram para a realização deste projeto.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por permitir alcançar mais esta vitória, obrigada por ser o caminho nos momentos de incerteza e refúgio nos momentos mais difíceis. Agradeço à minha família, em especial minha mãe que sempre se dedicou à minha educação e me ensinou o caminho da honestidade, a ser forte sem perder a humildade e, sobretudo a gratidão pelas pessoas que passaram na minha vida. Agradeço aos amigos que encontrei nesta caminhada e que pude compartilhar momentos inesquecíveis, aos professores e mestres que por amor e dedicação se empenharam em nos transmitir seus conhecimentos e agradeço também a orientadora Elizabeth pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas correções e incentivos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, muito obrigada!

Resumo

No mundo competitivo de hoje em dia as organizações precisam estar sempre atentas às novas tendências e ter uma equipe pronta para atender às demandas que aparecem principalmente as micro e pequenas empresas que querem alcançar o sucesso. Para preparar a equipe e capacitá-la para este fim é necessário implantar um programa de treinamento, que por sua vez precisa ser bem elaborado com dados precisos da empresa, da equipe que será treinada e dos objetivos a serem alcançados. A aplicação deste programa deve ser feita por profissionais já capacitados para tal fim e a avaliação de seus resultados identificará se o mesmo atendeu às necessidades identificadas e quais os benefícios se obteve com o investimento. Com a avaliação de seus resultados fica claro que para a sobrevivência das organizações é necessário investir no capital intelectual da empresa que é parte essencial no alcance do sucesso.

Palavras Chaves: Treinamento. Organização. Objetivos. Sucesso.

Abstract

In today's competitive world, organizations must always be aware of new trends and have a team ready to meet the demands that arise, especially micro and small businesses that want to succeed. In order to prepare the team and train them for this purpose it is necessary to implement a training program, which in turn needs to be well elaborated with accurate data of the company, the team to be trained and the objectives to be achieved. The application of this program should be done by professionals already trained for this purpose and the evaluation of its results will identify if it met the identified needs and what the benefits were obtained with the investment. From the evaluation of its results it is clear that for the survival of organizations it is necessary to invest in the intellectual capital of the company which is an essential part of achieving success.

Key words: Training. Organization. Goals. Success.

Lista de Ilustração

Figura 01: Avaliação dos resultados de treinamento

20

Sumário

Introdução	9
Metodologia.....	10
1 – O que é Treinamento	11
2 – Identificação das necessidades de treinamento	16
3 – Execução, avaliação e benefícios do Treinamento	21
Conclusão	25
Bibliografia.....	26

Introdução

Em um mundo competitivo como o que vivemos, as organizações necessitam estar sempre atentas às novas tendências e principalmente estarem preparadas para se adaptar a cada uma delas inovando sempre seus produtos e serviços. As organizações que se sobressaem hoje são aquelas que além de fornecer bons produtos e serviços de qualidade são também capazes de oferecer bom atendimento, com funcionários aptos a transmitir segurança e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades de seus clientes.

Manter funcionários motivados e sempre dispostos a atender as necessidades dos clientes não é fácil. É necessário investir não somente no negócio mas também no capital humano da organização. São as pessoas que fazem a empresa alcançar suas metas, traçar objetivos e obter sucesso. Para se ter uma equipe empenhada nas realizações dos objetivos é preciso preparar cada funcionário não somente para ser competente no que lhe foi confiado, mas também para se sentir confiante, conscientizando-se que possui a capacidade necessária para atender a organização em suas exigências.

Investir no capital humano da organização não é apenas investir na motivação dos funcionários, em boas remunerações, ambientes confortáveis e bons equipamentos, é também cuidar do capital intelectual de cada um. A capacitação dos colaboradores faz com que a empresa alcance suas metas de forma mais rápida, pois com funcionários eficientes, além do aperfeiçoamento na realização dos processos, há menos riscos de tomadas de decisões incorretas. Treinar funcionários e capacitá-los para que os mesmos contribuam no cumprimento da missão da empresa é um investimento com retorno certo e rentável. O treinamento apesar de possuir suas etapas e processos é de curto prazo e seu maior objetivo é preparar o funcionário para a realização das tarefas no setor que está inserido, além de dar oportunidade para um contínuo desenvolvimento pessoal. Sendo assim, ele se torna indispensável e traz benefícios não somente para a organização mas também para o colaborador que terá maior facilidade em desempenhar sua atividades.

Metodologia

Para a realização deste trabalho foi utilizado a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa a partir da leitura de livros e artigos científicos permitindo maior entendimento e desenvolvimento do tema proposto realizando uma análise qualitativa sobre o assunto.

1 - O que é treinamento?

1.1-Micro e pequena empresa

Para diferenciar o que é um Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP) existem alguns critérios, entre eles estão a receita bruta anual e o número de funcionários. Segundo a Lei Complementar 155/2016 a receita bruta do Microempreendedor é de até R\$ 81.000,00. Para Microempresa é de igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e para Empresa de Pequeno Porte a receita bruta é superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior à R\$4.800.000,00.

A quantidade de funcionários nas microempresas é de nove pessoas no caso de comércio e serviços ou até dezenove no caso de setores industriais e de construção. Nas pequenas empresas a quantidade é de vinte a noventa e nove para comércio e serviços e de dez a quarenta e nove nos setores industriais e construção.

As micro e pequenas empresas sempre estiveram presentes no mercado nacional. Os desafios enfrentados para se manterem competitivas são vários e com isso a taxa de mortalidade destas empresas também são altas. A Lei Geral 123/2006 institui um tratamento diferenciado e simplificado favorecendo as micro e pequenas empresas. Dentre os benefícios que a Lei Geral traz podemos citar a fiscalização orientadora, ou seja, uma fiscalização educativa e não punitiva baseada no critério de dupla visita. A participação das micro e pequenas empresas nas licitações públicas a fim de promover o desenvolvimento econômico e social e simplificação nos procedimentos para exportação de bens e serviços. Com isso, aumentou a facilidade nos processos e a sobrevivência das micro e pequenas empresas.

1.2-Treinamento

Com a alta competitividade e alto nível de exigência dos clientes nos dias atuais as organizações e principalmente as micro e pequenas empresas necessitam estar sempre se inovando e investindo, tanto em materiais e maquinários como também em idéias e capital humano. Já se foi o tempo em que investir apenas em bons equipamentos e oferecer produtos de alta qualidade lhes garantia competitividade no mercado. Hoje a demanda está não somente nos bons produtos mas também em bom atendimento e serviços de qualidade. O treinamento por sua vez, é parte essencial para que seja possível atender parte destas demandas e se manter no mercado. Na era da produção o foco era apenas no produto, não se ouvia falar em investimento no capital humano. Já na era da informação no qual vivemos, as organizações

estão investindo cada vez mais nas pessoas, que são partes essenciais para o alcance do sucesso.

Uma organização sempre possui metas apontadas e objetivos traçados, os colaboradores por sua vez precisam estar empenhados e capacitados para alcançá-los. O treinamento tem um papel muito importante na etapa de preparação do colaborador para desempenho das tarefas, seja um colaborador antigo na empresa ou um iniciante. Todos precisam estar aptos a desenvolver suas habilidades de forma ágil e eficaz. Antigamente a palavra treinamento era vista por alguns especialistas como um meio de adequar o funcionário em seu devido cargo para que pudesse desempenhar sua função, de forma mecânica. Não se importavam com o seu intelectual, hoje a palavra já possui amplo significado para diversos autores e especialistas:

Treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidade em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. (CHIAVENATO, 2009 p.41)

Para Moraes (2001) o treinamento é um recurso do desempenho de pessoal com a finalidade de que as pessoas treinadas aprendam conhecimentos, habilidades, promovendo a diminuição dos erros e ampliando a capacidade para realizar multitarefas.

O treinamento está diretamente ligado na aprendizagem do colaborador e na sua capacitação para desenvolver de melhor maneira as atividades designadas, para Toledo (1986) o treinamento é ação de capacitação de mão de obra desenvolvida pela própria empresa a fim de suprir suas necessidades. Sendo assim, o treinamento é uma das partes principais do processo de Gestão de Pessoas.

O treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de Gestão de Pessoas mais importantes. O treinamento é desenhado para construir talentos com conhecimentos e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais. (CHIAVENATO, 2014 p.312)

A maior parte dos colaboradores chegam na organização sem ter noção de como são feitos seus processos ou até mesmo qual a missão da empresa. Por mais que esses estejam interessados em adquirir o máximo de conhecimento e desempenhar da melhor maneira possível seus talentos é necessário que a organização se disponha a transmitir estas informações de maneira eficaz para que resulte em bons serviços e produtos.

As organizações mais bem sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nelas trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela. (CHIAVENATO, 2014 p.310)

O treinamento não é apenas a capacitação do novo colaborador que chega na organização mas também daqueles que já estão há mais tempo na empresa. O investimento no capital intelectual é um processo que precisa estar sempre presente no dia a dia da organização aumentando a capacidade dos funcionários e por fim melhorando seus resultados.

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar o que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes diante do trabalho e suas interações com os colegas ou supervisores. (CHIAVENATO, 2014 p.310)

Sendo assim, o treinamento interfere diretamente no desempenho do colaborador na organização. Se esse não for bem executado logo os colaboradores serão incapazes de atender as necessidades da organização e muito menos a dos clientes.

1.3- Qual é o objetivo do Treinamento?

Chiavenato (2009) afirma que o treinamento não pode ser feito ao acaso ou apenas para zerar as carências imediatas de conhecimento que existe na organização. A partir do momento que se implanta esse programa é necessário ter objetivos claros e explícitos a se alcançar. Treinar por treinar não leva a nada, sem objetivos nada mais é do que gasto de tempo e dinheiro, o que sai muito caro para a organização. Um dos maiores objetivos a se alcançar é preparar o funcionário para execução do serviço a ele proposto, além de mudar as atitudes das pessoas para atender as necessidades da organização e oferecer oportunidades para desenvolvimento pessoal do colaborador.

O treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. (CHIAVENATO, 2009 p.42)

O conteúdo do treinamento promove tipos de mudanças comportamentais no colaborador a fim de atender as necessidades da organização, para Chiavenato (2009) existem quatro tipos de conteúdo que estimulam estes tipos de mudanças.

- Transmissão de informação: Possui o objetivo de aumentar o conhecimento das pessoas através de informações sobre a organização, seus clientes, produtos e regulamentos.
- Desenvolvimento de habilidades: Com o objetivo de melhorar as habilidades e destrezas se baseia em habilitar as pessoas para a execução e operação das tarefas, manejos de equipamentos, máquinas e ferramentas.

- Desenvolvimento de atitudes: Tem por objetivo desenvolver ou modificar comportamentos através da conscientização das relações e melhoria da sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.
- Desenvolvimento de conceitos: A fim de elevar o nível de abstração fundamenta-se em desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e estratégicos.

O objetivo do treinamento não está somente em mudar as atitudes das pessoas para atender à organização, mas também em aperfeiçoar as habilidades já existentes no colaborador para se adequar ao cargo a fim de realizar as tarefas com excelência. Sendo assim, o maior objetivo do treinamento é preparar o colaborador para desempenho das tarefas, atendendo da melhor maneira as necessidades da empresa além de estar sempre preparado e apto para desenvolver as atividades propostas.

1.4-Diferença entre Treinamento e desenvolvimento:

O treinamento precisa estar sempre presente no dia a dia das organizações pois está diretamente ligado ao desempenho do colaborador no exercício de suas atividades. Para as organizações que estão em processo de desenvolvimento, como as micro e pequenas empresas, o programa de treinamento se torna essencial pois com colaboradores mais capacitados maior será a possibilidade de atender as necessidades dos clientes. Por muitas vezes acompanhado e confundido pela palavra desenvolvimento o treinamento se difere em alguns aspectos.

O desenvolvimento como o nome já diz é o processo de aprendizagem do colaborador tem por objetivo prepará-lo não somente para execução das atividades de seu cargo mas no crescimento pessoal visando a carreiras futuras.

O desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização. (CHIAVENATO, 2014 p.313)

Sendo um processo de longo prazo, o desenvolvimento está ligado a educação, transmissão de informação e de conhecimentos a fim de preparar o colaborador para estar apto no desenvolvimento tanto das atividades do cargo atual quanto a atividades de possíveis cargos posteriores. Segundo Chiavenato (2009) o desenvolvimento amplia e aperfeiçoa a pessoa para crescimento profissional na carreira na organização.

O desenvolvimento profissional é mais abrangente que o treinamento. Representa um conjunto de atividades que objetivam explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e de atitudes. (MORAES, 2011 p.35)

O treinamento se difere do desenvolvimento pois é focado na preparação do funcionário para exercício de atividades do cargo ocupado atualmente, sendo um processo de curto prazo, para Chiavenato (2014) o treinamento é considerado um meio e desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo de uma melhor forma para os objetivos organizacionais.

Apesar de possuir diferenças e semelhanças tanto o treinamento quanto o desenvolvimento de pessoas são necessários na organização pois preparam o colaborador para exercer suas atividades de melhor maneira, fazendo que os resultados sejam cada vez mais satisfatórios quanto para os clientes quanto para a organização. Com melhores resultados a empresa fica cada vez mais perto de alcançar o sucesso, com maior probabilidade de crescimento e envolvimento no mercado sendo necessário funcionários cada vez mais capacitados para as novas exigências que aparecerão. Com o programa de treinamento e desenvolvimento ao aparecer estes novos desafios os colaboradores deverão estar aptos para lidar com cada um deles e progredir no sucesso da organização.

2 - Identificação das necessidades de treinamento

2.1-Análises organizacionais

Uma das partes mais importantes do programa de treinamento está na identificação de suas necessidades, ao implantar um programa de treinamento sem conhecer as necessidades do mesmo é impossível alcançar seus objetivos. Para conhecer estas necessidades é necessário ter em mãos informações seguras e não somente sobre o setor que será treinado mas da empresa como um todo, incluindo sua missão, visão e valores.

O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico e, como tal, deve basear-se em fatos e em informações relevantes e objetivos. Muitos desses fatos e informações devem ser cuidadosamente coligidos e agrupados sistematicamente, enquanto outros estão disponíveis às mãos dos gerentes de linha. (CHAVENATO, 2009 p.67)

Numa micro e pequena empresa muitas vezes os colaboradores simplesmente estão lá para realizar as tarefas a eles designadas sem se importar com o futuro da organização, com seus objetivos e até mesmo com as deficiências para que possam se esforçar em corrigi-las. No processo de identificação de necessidades de treinamento é necessário estudar todos estes pontos pois muitas vezes não é o modo de realizar as tarefas que precisa ser treinado mas sim a forma com que a empresa se apresenta para o colaborador. Alguns autores como Chiavenato (2009) separa a identificação das necessidades de treinamento em três níveis de análise, sendo eles: análise da organização total, análise dos recursos humanos e análise das operações e tarefas.

- Análise da Organização total

Esta fase é composta por conhecer e analisar a organização como um todo, envolve o clima organizacional, aspectos econômicos, análise de investimento, quantidade de recursos disponíveis e também seus objetivos a longo e curto prazo. Um estudo minucioso de cada um destes aspectos ajudará a compreender qual será a filosofia de treinamento adotada.

O estudo dos objetivos a longo e curto prazo deve ser um dos primeiros a ser analisados, para elaborar o programa de treinamento é necessário conhecer os objetivos da empresa lembrando sempre que os objetivos a curto prazo podem ser alterados a qualquer momento. Em seguida deve-se identificar os meios para atingir os objetivos, como a organização fará para atingir suas metas por meio de seus recursos de produção, físicos e humanos e por último analisar qual a imagem que a empresa passa no ambiente social, político e econômico no qual ela exerce influência mas não pode controlá-lo. Para Chiavenato (2009)

esta imagem reflete a atitude de seus membros sobre vários aspectos, incluindo modelo de gestão, produtos, metas e objetivos.

O sucesso do treinamento dependerá sempre da clareza de seus objetivos e a identificação e conhecimentos de suas necessidades se faz necessário para esclarecer o mesmo, principalmente o estudo da organização como um todo que leva a conhecer vários aspectos que exercem grande influência no planejamento do treinamento.

- Análise dos recursos humanos

Assim como é necessário ter um estudo minucioso da organização total é necessário também analisar de forma detalhada o capital humano que a organização possui. Esta fase trata de analisar se as pessoas são suficientes do ponto de vista quantitativo e qualitativo para atender as necessidades atuais e futuras da empresa. É preciso conhecer se as pessoas possuem habilidades, conhecimentos e atitudes desejados pela organização, inclusive se estas pessoas têm potencial suficiente para se desenvolver com o programa de treinamento ou se faz necessário a substituição por novos candidatos.

O treinamento está diretamente ligado ao capital intelectual da organização, sendo assim é necessário ter um estudo sobre as pessoas que serão treinadas. Chiavenato (2009) ressaltar alguns dados para a análise dessas pessoas como: número de empregados na classificação do cargo, idade de cada empregado, nível de qualificação requerido pelo trabalho de cada um, nível de conhecimento, atitude de cada empregado em relação ao trabalho, tempo de treinamento necessário, índice de *turnover* e descrição do cargo. A análise contínua desses dados permitirá uma melhor elaboração do programa de treinamento e por fim resultados com custos mais acessíveis.

- Análise das operações e tarefas

Esta fase é composta pelo estudo do cargo e quais são as habilidades necessárias para desempenhar suas tarefas, trata-se da análise das operações e quais tipos de comportamentos, conhecimentos, habilidades e competências que a pessoa precisa ter para desempenhar de modo eficaz as tarefas.

A análise destas operações é essencial para elaborar o programa de treinamento, é necessário saber quais tipos de habilidades o cargo exige para que através do treinamento o funcionário possa adquiri-las e estar pronto para exercer as tarefas de forma eficiente. Para Chiavenato (2009) a análise das operações procura determinar: quais objetivos de cada tarefa,

cargo ou atividade individual; como estes objetivos estão sendo realizados e alcançados e qual o comportamento requerido de cada pessoa para realizar os objetivos específicos. Sendo assim, esta análise se torna indispensável pois através dela se identifica quais habilidades há de se desenvolver no colaborador para que este esteja apto a exercer as atividades do cargo.

2.2-Meios para levantamento das necessidades de treinamento

Para fazer as análises da organização e identificar as necessidades de treinamento é preciso coletar dados seguros e que mostram qual a real situação dos funcionários e também da empresa. Para Chiavenato (2009) as técnicas mais comumente utilizadas para fazer o levantamento das necessidades de treinamento são:

- Avaliação de desempenho: permite monitorar o desempenho da pessoa podendo identificar se possui desempenhos satisfatórios ou não.
- Observação: Identifica onde possui evidência de trabalho ineficiente como gargalos de produção, excesso de quebra de equipamentos, insatisfação no clima e falta de motivação.
- Questionários: Através de questionários e listas de verificação é possível identificar as situações veladas e necessidades de treinamento não identificadas.
- Solicitação de supervisores e gerentes: Os próprios gerentes e supervisores apontam as necessidades de treinamento de sua equipe.
- Exames de funcionários: avalia o conhecimento dos trabalhadores para realizar as atividades do cargo e identifica carências de conhecimentos específicos.
- Relatórios periódicos: Informações fornecidas por diversas áreas da empresa que ajuda na indicação de possíveis ineficiências e identificação de necessidades de treinamento.

Além destes meios existem vários outros que ajudam na identificação de necessidades de treinamento, cada organização precisa encontrar formas ou meios adequados à sua cultura para fazer este levantamento. Sendo um processo de extrema importância, a identificação das necessidades de treinamento precisa ter informações claras e objetivas pois o que será treinado e como será feito é definido através dos dados coletados.

Se o diagnóstico não for correto e preciso, a necessidade não será atendida e o resultado não será atingido. (CHIAVENATO, 2009 p. 78)

2.3-Programação de treinamento

A segunda etapa do treinamento é a sua programação e planejamento, para executar o treinamento é necessário saber qual objetivo será alcançado, a sua necessidade dentro da organização e principalmente ter um programa para organizar cada etapa que será feito.

O programa deve ter objetivos bem definidos que servirão de métricas para garantir o sucesso e deve estar alinhado com os objetivos organizacionais.(CHIAVENATO, 2014 p. 319)

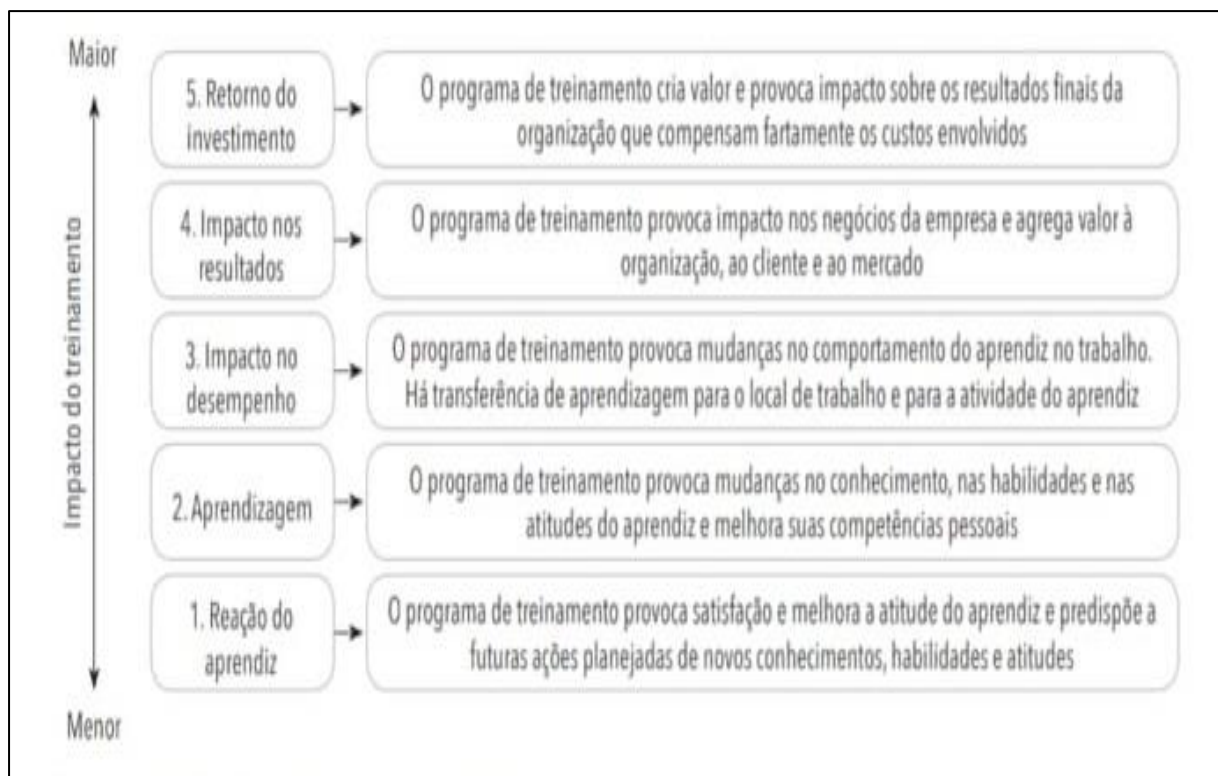
A partir da identificação das necessidades de treinamento é feito a escolha dos meios de tratamento para sanar estas necessidades, desde o que deve ser ensinado, de qual forma, até o local a ser realizado e o valor investido. Um ponto importante também ao fazer este programa é saber qual a metodologia que será utilizada, se será pelo modo tradicional que é o ensino presencial ou à distância. Em micro e pequenas empresas por muitas vezes a disponibilidade de recursos disponíveis não permite a implementação de treinamento à distância, porém deve-se procurar a cada dia investir também na tecnologia da organização para ajudar nestes fins que ajuda não somente nas informações disponíveis aos colaboradores mas também nos processos da organização de forma mais acessível para a empresa.

A programação de treinamento constitui o alicerce para todo o processo, segundo Chiavenato (2009) esta programação é sistematizada e fundamental sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento:

- Qual a necessidade de treinamento?
- Ocorre em qual área ou setor?
- Qual a sua causa?
- A necessidade é imediata? Qual a sua prioridade em relação às demais?
- Quantas pessoas e quantas atividades serão atingidas?
- Qual o tempo disponível para o treinamento?
- Quem irá executar o treinamento

Além destes aspectos existem vários outros a serem atendidos através do levantamento, este por sua vez deve fornecer informações sobre o que deve ser ensinado, quem deve aprender, quando deve ser ensinado, onde deve ser ensinado, como se deve ensinar e quem deve ensinar. Para Chiavenato (2009) programar o treinamento significa definir estes sete ingredientes básicos. A imagem abaixo mostra os principais itens de uma programação de treinamento.

Avaliação dos resultados de treinamento



Fonte: (CHIAVENATO 2014 P. 328)

Nas micro e pequenas empresas mesmo tendo menor número de colaboradores é necessário analisar estes itens para conhecer melhor as necessidades e como aplicar o treinamento.

A programação do treinamento requer um planejamento que deve ser uma decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Segundo Chiavenato (2009) o treinamento só se torna eficaz na medida em que alcançar seus objetivos e atender adequadamente as necessidades diagnosticadas.

3 - Execução, avaliação e benefícios do treinamento

3.1-Execução do treinamento

Após o conhecer as necessidades de treinamento e fazer sua programação a terceira etapa e a mais importante é a execução. Ao fazer a convocação dos aprendizes por muitas vezes é encontrado falta de motivação e interesse no treinamento, o instrutor terá que desfazer esta resistência e mostrar qual a importância e benefícios do treinamento tanto para a organização quanto para os colaboradores. Além disso, é necessário deixar claro também as necessidades de treinamento e onde se pretende chegar.

A execução do treinamento necessita de uma forte parceria entre o instrutor e aprendiz, ambos precisam ter interesse em alcançar os objetivos traçados afim de atender as necessidades diagnosticadas.

Para Chiavenato (2009) a execução do treinamento depende de cinco fatores, sendo eles:

- Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos: o programa de treinamento a ser aderido deve depender da preparação das pessoas para o receber e procurar melhorar o nível dos empregados disponíveis. O treinamento deve ser a solução dos problemas diagnosticados e percebidos.
- Qualidade do material de treinamento apresentado: O material utilizado no treinamento precisa ser cuidadosamente planejado a fim de facilitar o aprendizado e aumentar o rendimento do treinamento.
- Cooperação dos chefes e dirigentes da empresa: Todo o pessoal da empresa precisa cooperar para o treinamento pois mesmo os chefes e gerentes têm influência na execução do programa.

O melhor treinamento que um supervisor pode ter é contar com uma direção adequada e aberta, e o melhor treinamento que um empregado pode ter é contar com uma eficiente supervisão. (CHIAVENATO, 2009 p.105)

- Qualidade e preparo dos instrutores: O resultado do treinamento está diretamente ligado a forma e por quem ele será executado. É importante a seleção de instrutores na execução do treinamento, eles precisam conhecer as responsabilidades da função e ter certas qualidades pessoais como: facilidade no relacionamento humano, motivação pela função, raciocínio, didática, exposição fácil e conhecimento da especialidade. O instrutor precisa agir como

verdadeiro agente de mudanças transmitindo segurança, conhecimento do assunto e habilidades para trabalhar com ambiguidades. É necessário identificar também se o treinamento será aplicado pelos gerentes e assessoria de RH da empresa ou por terceiros. Em micro e pequenas empresas muitas vezes pela quantidade de recursos este serviço não é terceirizado, porém sempre é necessário delegar esta atividade a quem possui as qualidades citadas anteriormente mesmo não sendo terceirizado.

- Qualidade dos aprendizes: Além de selecionar os instrutores do treinamento é necessário também uma seleção dos aprendizes apontando suas qualidades e quais pessoas são mais adequadas para cada trabalho

A eficiência na execução do treinamento e a motivação dos colaboradores são de extrema importância para a organização. O retorno do investimento feito no treinamento só virá se todos estiverem empenhados em ensinar, aprender e praticar o que foi ensinado.

Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação do que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção ao que foi instruído. (CHIAVENATO, 2009 p. 102)

Existem vários meios e técnicas que facilitam a execução do treinamento e a aprendizagem como leituras, treinamentos em classe, ensino à distância por meio da internet ou telefone, debates, estudos de casos e outros. O treinamento precisa ser executado de forma que cative a atenção do aprendiz e o motive para aprender cada vez mais. É necessário ter interação entre todos fazendo com que o trabalho em grupo se torne cada vez mais presente na organização, mesmo tendo poucos colaboradores como as micro e pequenas empresas é preciso haver esta interação pois o alcance do sucesso e o crescimento da organização só vem com a união de esforços e talentos.

3.2-Avaliação dos resultados do treinamento

A última etapa é a avaliação dos resultados do treinamento, é preciso analisar se o treinamento atingiu os objetivos traçados e se realmente atendeu às necessidades da organização. Para Chiavenato (2009) os dois aspectos principais a serem considerados na avaliação dos resultados do treinamento são: determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Nesta etapa de avaliação dos resultados é preciso verificar se o treinamento aplicado foi capaz de atender as necessidades identificadas e se os recursos gastos como tempo e

dinheiro realmente serviram como investimento na organização. Para Chiavenato (2014) as principais medidas para avaliar o treinamento são: Custo, qualidade, serviço, rapidez e resultados. É preciso avaliar qual foi o valor investido no programa, como o programa atendeu as expectativas, as necessidades dos participantes, como ajustou os novos desafios e quais foram os resultados. Se as respostas forem positivas o programa de treinamento foi bem-sucedido, se a resposta for negativa o programa não atendeu seus objetivos e não trouxe resultados.

Conforme Chiavenato (2009) a avaliação dos resultados do treinamento deve ser feito no nível da organização, dos recursos humanos e das tarefas e operações. Sendo que, em todos estes níveis o treinamento deve ser um meio para o crescimento da organização e trazer resultados favoráveis ao atendimento das necessidades identificadas.

A avaliação dos resultados do treinamento é essencial para determinar o retorno do investimento. Chiavenato (2014) escreve que, o importante é especificar claramente os objetivos do treinamento e através deles avaliar os resultados. Sendo que, a avaliação do retorno do investimento requer definição prévia de indicadores e mensuradores claros e objetivos.

Para todo investimento feito na organização é necessário avaliar seus resultados e benefícios, os resultados do treinamento por sua vez devem ser cuidadosamente analisados para que seu impacto seja benéfico na organização aumentando a produtividade e o crescimento da mesma.

3.3 – Benefícios e resultados do treinamento.

Um dos maiores objetivos do treinamento é preparar o colaborador para desempenho de suas atividades e melhoria nos processos da empresa. Por muitas vezes o treinamento eficaz é descartado das organizações pois seus gestores o veem como um custo sem retorno e têm a ideia que treinar funcionários aumentará seu conhecimento podendo perdê-los para a concorrência. As micro e pequenas empresas em sua maioria não adotam um programa de treinamento adequado pois a disponibilidade de recursos oferecidos não permite este investimento ou porque seus gestores não possuem visão competitiva para investir no capital intelectual da sua empresa fazendo que a mesma se torne engessada em seus processos.

Com um programa de treinamento adequado na organização os resultados sempre serão propícios para o crescimento tanto dos funcionários quanto da organização. Conforme Chiavenato (2009) o treinamento traz benefícios como:

- Aumento da eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional;
- Melhor relacionamento entre empresa e funcionários;
- Facilidade nas mudanças e na inovação;
- Aumento da eficiência;
- Redução de turnover;
- Redução do absenteísmo;
- Aumento da eficiência individual dos empregados;
- Aumento das habilidades das pessoas;
- Elevação do conhecimento das pessoas;
- Mudanças de atitudes e de comportamento das pessoas;
- Aumento da produtividade;
- Melhor qualidade dos produtos e serviços;
- Redução no fluxo da produção;
- Redução do índice de acidentes;
- Redução do índice de manutenção das máquinas e equipamento

O treinamento não é um benefício de apenas curto prazo, ele prepara as pessoas para solução de problemas que podem surgir futuramente na organização. Seus benefícios são de extrema importância na organização, as micros e pequenas empresas que querem alcançar o sucesso precisa ter uma equipe de colaboradores preparados e aptos para o desenvolvimentos das atividades.

Os benefícios do treinamento na organização aumentam sua competitividade no mercado e a faz apta para encarar novos desafios. Sendo assim, o treinamento é essencial para a sobrevivência das organizações e principalmente das micro e pequenas empresas.

Conclusão

Em virtude dos fatos mencionados observa-se que as organizações que visam o crescimento e o desenvolvimento precisam ter uma equipe de colaboradores capacitados para atender as necessidades que surgem no seu dia a dia. Com o alto nível de exigência dos clientes a demanda por serviços de qualidade tem aumentado fazendo com que seja necessário um investimento no capital intelectual da empresa.

O treinamento é parte essencial na capacitação dos colaboradores, sendo assim é preciso estar sempre presente dentro da organização. A implantação de um programa de treinamento adequado exige conhecimento das necessidades de treinamento, da equipe que será treinada e os objetivos a serem alcançados com o programa. Sem traçar metas e objetivos não há como fazer caminhos para alcançá-los.

A execução do treinamento conta com profissionais preparados para tal fim e a avaliação dos seus resultados permitirá avaliar os diversos benefícios que o treinamento trouxe para organização como a agilidade nos processos, eficácia organizacional, mudanças de comportamento e até mesmo melhoria da imagem da organização.

Tendo em vista os aspectos observados conclui-se que o treinamento é essencial para o crescimento da organização e para sua sobrevivência pois conta a capacitação das pessoas que são partes essenciais para o alcance do sucesso. Sendo assim, com equipes treinadas e capacitadas para atendimento das necessidades dos clientes a organização estará cada vez mais propícia ao crescimento com capital intelectual capaz de atender às novas demandas.

Bibliografia

AMBRÓSIO, Fabiano. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e o crescimento de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/producao-academica/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-e-o-crescimento-de-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em 20/11/2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

KENT, Clark. **Treinamento e desenvolvimento – Praticando com facilidade**. Disponível em: <<https://rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-edesenvolvimento>>. Acesso em 21/10/2019.

PLANALTO. **Lei Complementar nº 155, de 27 de Outubro de 2016**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm>. Acesso em: 20/11/2019.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa: para áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2011.

OLIVEIRA, Neófita Maria de. **Treinamento e desenvolvimento: tendências e inovações na pequena empresa**. 2000. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://www.unimep.br/phpg.bibidig/aluno/down.php>>. Acesso em: 18/04/2019.

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portal/sebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>>. Acesso em: 20/11/2019

TOLEDO, F., Mollinoni, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1986
Lei Complementar nº 155, de 27 de Outubro de 2016. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm> Acesso em: 20/11/2019.