



Ana Carolina Teixeira Polita

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: uma análise a partir da perspectiva dos
colaboradores**

Orientador: Prof. Dr. Fábio da Silva Rodrigues

Naviraí-MS

2023



TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS

EMPRESAS: uma análise a partir da perspectiva dos colaboradores

Ana Carolina Teixeira Polita

RESUMO

No contexto das pequenas e médias empresas (PMEs), a questão do treinamento e desenvolvimento de colaboradores representa um desafio significativo. O problema central abordado neste estudo teve como foco a relevância desses programas sob a perspectiva dos colaboradores, considerando suas percepções e necessidades. O objetivo deste trabalho foi investigar como os programas de treinamento e desenvolvimento foram percebidos pelos colaboradores e ex-colaboradores das PMEs. A metodologia é quantitativa e envolve a aplicação de questionários via *GoogleForms* aos colaboradores de pequenas e médias empresas de Naviraí - MS. Os principais resultados indicaram que, embora os programas fossem valorizados, houve margem para melhorias na personalização, conteúdo e avaliação. A pesquisa ressaltou a importância de alinhar as iniciativas de treinamento e desenvolvimento com as necessidades e expectativas dos colaboradores para maximizar seu potencial nas PMEs.

Palavras-chave: Treinamento, desenvolvimento, colaboradores, PMEs.

INTRODUÇÃO

O treinamento e desenvolvimento de trabalhadores têm sido cada vez mais reconhecidos como uma ferramenta essencial para o sucesso e crescimento das empresas. Em um ambiente cada vez mais competitivo, em que as mudanças ocorrem de forma acelerada, o investimento em programas de capacitação pode ser uma forma de garantir a sobrevivência das organizações no mercado. Esse é um tema de grande relevância para as pequenas e médias empresas, que enfrentam desafios específicos relacionados à gestão de pessoas e recursos financeiros (SILVA, 2016).

No contexto atual, destacar a importância econômica das pequenas e médias empresas (PMEs), que desempenham um papel fundamental na geração de empregos e trazem benefícios significativos para o Produto Interno Bruto (PIB) chegando a totalizar 27%, é crucial (IBGE, 2011). Nesse cenário, o objetivo deste artigo é analisar a relevância do treinamento e desenvolvimento de colaboradores nas pequenas e médias empresas, sob a perspectiva dos próprios trabalhadores.

Partiu-se do pressuposto de que as grandes empresas, geralmente, talvez pelo maior poderio econômico, adotam o treinamento e o desenvolvimento como práticas cotidianas, proporcionando aos colaboradores experiências frequentes nessa área, no entanto, acredita-se que nas pequenas e médias empresas, tais práticas sejam menos comuns (MARRAS, 2011). Assim, acredita-se que seja essencial entender como as PMEs podem melhorar seus recursos, seu desenvolvimento, promovendo o crescimento de suas equipes de trabalho, para aumentar a competitividade e, conseqüentemente, sua contribuição para a economia nacional.

Para conduzir a pesquisa, se realiza uma revisão bibliográfica abrangendo os principais estudos na área de administração, com foco em temas relacionados à gestão de pessoas, com ênfase em treinamento e desenvolvimento. Além disso, a pesquisa se apoiou em informações provenientes de fontes complementares, como fontes institucionais públicas e privadas que abordem a mesma temática. Quanto à pesquisa de campo, foi realizada com colaboradores que trabalham ou já trabalharam em pequenas e médias empresas.

Este estudo tem como objetivo contribuir para a discussão e o aprimoramento das práticas de treinamento e desenvolvimento em pequenas e médias empresas, com o intuito de melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores, resultando no aumento da competitividade dessas organizações no mercado. Complementar com uma frase final.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de recursos humanos ajuda gestores a maximizar o potencial dos colaboradores, planejar estratégias, melhorar a qualidade de vida no local de trabalho e atingir metas para a empresa e seus colaboradores. Segundo Chiavenato (1999, p. 11) conceitua-se gestão de pessoas como a “função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Sendo assim, pode-se dizer que a gestão de pessoas é o setor responsável por administrar o capital humano das empresas, sendo utilizadas as técnicas de recursos humanos (RH) para interligar os objetivos pessoais dos colaboradores com as metas empresariais.

De acordo com Chiavenato (2021, p. 97):

RH referem-se a uma enorme multiplicidade de diversos campos do conhecimento: fala-se em aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, tecnologias de aprendizagem, mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho do trabalho, estrutura e cultura organizacional, satisfação no trabalho, absenteísmo e salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndios e acidentes, disciplina e atitudes, interpretação de leis trabalhistas, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, auditoria, tecnologias avançadas e um sem-número de assuntos diversificados.

Segundo a perspectiva de Dutra (2006, p. 17) gestão de pessoas “é um conjunto de políticas e práticas, que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas”. As empresas procuram estar em sintonia com sua equipe para a identificação do perfil adequado para focar no engajamento das metas da empresa, desenvolvimento e motivação para ambos alcançarem suas metas.

Em conformidade com Gil (2001, p. 17), a “Gestão de Pessoas é função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Sustentando essas visões, percebe-se que o gerenciamento de pessoas é uma área que pode ser aplicada a qualquer organização e tem grande valor para as organizações empresariais é o caminho para o êxito e para a excelência e competitividade.

2.2 Treinamento e desenvolvimento



Conquanto treinamento e desenvolvimento compartilhem metodologias, é necessário destacar que não se alinham a uma definição estritamente equivalente [...] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000, p.167).

Conforme Chiavenato (2010), o treinamento é um processo de mudança de comportamento que se concretiza por meio de experiências de aprendizagem previamente organizadas, atualizando o desempenho das pessoas em tarefas específicas. O treinamento e desenvolvimento de colaboradores é um fator crucial para a melhoria do desempenho organizacional. Em pequenas e médias empresas, os treinamentos podem ser mais flexíveis e personalizados, considerando as necessidades específicas de cada colaborador e as demandas da empresa. Dessa forma, é possível aumentar a produtividade e eficiência, além de promover a satisfação e motivação dos colaboradores.

Conforme Chiavenato (2010), o treinamento desempenha um papel crucial no aprimoramento e capacitação dos colaboradores em pequenas empresas, resultando na melhoria do desempenho e no aumento da produtividade. É imprescindível direcionar investimentos para programas de treinamento que atendam às necessidades específicas da empresa e da equipe.

Para Pessanha (2019, p. 11) “as empresas que aplicam treinamento constante proporcionam melhorias para os colaboradores, capacitando e valorizando-os, e assim os torna um diferencial para a empresa, na qualidade do serviço.” A prática de treinamento constante em pequenas e médias empresas é fundamental, capacitando colaboradores e agregando valor. Essa abordagem não apenas melhora as habilidades individuais, mas também se traduz em diferencial competitivo, elevando a qualidade dos serviços prestados e fortalecendo a posição da empresa no mercado.

De acordo com Maximiano (2009), o desenvolvimento de habilidades é um processo em andamento que propicia a progressão e o aprimoramento do potencial de cada membro da equipe, com o objetivo de melhorar tanto o desempenho individual quanto o desempenho da organização como um todo. O desenvolvimento de habilidades e competências é fundamental para a capacitação dos colaboradores e para o crescimento da empresa. Em pequenas e médias empresas, é importante investir em programas de desenvolvimento que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e que possam contribuir para o fortalecimento da cultura empresarial. Com isso, a empresa estará preparada para enfrentar desafios e se adaptar às mudanças do mercado. Silva (2016, p. 16) afirma que:

“O Treinamento e Desenvolvimento é um subsistema de Gestão de Pessoas. Sua função é treinar os funcionários e prepará-los para funções específicas de



trabalho, além de desenvolver o conhecimento, habilidade e atitude do treinando, ela visa o aproveitamento e retenção dos talentos, até então desconhecidos pela empresa.”

O Treinamento e Desenvolvimento é uma componente essencial da Gestão de Pessoas. Sua função é treinar os colaboradores e prepará-los para funções específicas de trabalho, além de desenvolver o conhecimento, habilidade e atitude do treinando, visando o aproveitamento e retenção dos talentos, até então desconhecidos pela empresa.

“[...] Para que se tenha um bom resultado com T&D é preciso fazer um levantamento das necessidades, nas diferentes áreas da empresa e em seguida realizar o treinamento por pessoas qualificadas e preparadas, dando o real direcionamento alinhado sempre com os objetivos da empresa.” (SILVA, 2016, p. 35).

O sucesso do Treinamento e Desenvolvimento depende de uma análise abrangente das necessidades, da condução por profissionais qualificados e do alinhamento estratégico com os objetivos da empresa. Essa abordagem sistemática visa preencher lacunas de habilidades e contribuir para o progresso global da organização.

Para Marras (2011), a alocação de recursos em programas de treinamento e desenvolvimento revela uma tática eficaz para a retenção de talentos nas pequenas e médias empresas, além de desempenhar um papel fundamental no cultivo de equipes de alto desempenho. A retenção de talentos é um desafio enfrentado por empresas de todos os tamanhos. Em pequenas e médias empresas, investir em treinamentos e desenvolvimento pode ser uma estratégia para reter colaboradores que estejam dispostos a crescer juntamente com a organização. Além disso, colaboradores capacitados e motivados têm mais chances de contribuir para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, o que pode levar ao aumento da lucratividade e crescimento sustentável da empresa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é de natureza quantitativa, com o uso da estatística descritiva e amostragem não probabilística por conveniência, como tratou Mattar (1996, p.132), uma amostragem não probabilística "é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador", revelando que a escolha dos elementos da amostra não segue critérios aleatórios, mas envolve o discernimento subjetivo do pesquisador. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, assim como a identificação de associações entre variáveis relevantes. A pesquisa quantitativa envolve a coleta de dados numéricos e seu subsequente tratamento estatístico.



Para conduzir este estudo, foram empregados procedimentos técnicos que incluíram a realização de uma pesquisa bibliográfica com análise de artigos relacionados ao tema. Além disso, para complementar e confirmar os dados obtidos foi elaborada e aplicada uma pesquisa quantitativa na forma de questionários utilizando a plataforma *Google Forms*.

É importante ressaltar que a pesquisa quantitativa se concentra em questões específicas e busca analisar aspectos que podem ser quantificados. Ela fornece uma compreensão mais aprofundada sobre a realidade de um fenômeno por meio da análise estatística dos dados coletados, sendo especialmente útil em pesquisas nas Ciências Sociais e outras áreas em que a quantificação é relevante (MINAYO, 2001, p. 21).

A pesquisa teve como intenção coletar dados que permitissem compreender as práticas de treinamento e desenvolvimento implementados pelas empresas na região. A investigação focalizou-se nos colaboradores e ex-colaboradores de pequenas e médias empresas, categorizadas pelo IBGE como aquelas com até 499 empregados, sendo essas entidades cruciais para a dinâmica econômica global, como indicam os dados do Sebrae. Estudar as PMEs é crucial devido ao seu impacto significativo na geração de empregos, inovação e desenvolvimento econômico. Conforme dados do Sebrae, no Brasil, as PMEs representam 99% do total de empresas e geram mais da metade dos empregos formais no país. Além disso, essas empresas são reconhecidas como fontes de inovação, flexibilidade e dinamismo no mercado, desempenhando um papel vital na sustentação da economia.

Após a distribuição dos questionários entre os colaboradores e ex-colaboradores de pequenas e médias empresas urbanas, um total de 123 respostas válidas foi obtido. A coleta de dados, iniciada em agosto de 2023, foi integralmente concluída no meio do mês de outubro do mesmo ano. Procedeu-se, então, à análise dos dados coletados, mediante a utilização do software Microsoft Excel. Este instrumento foi empregado para a depuração e organização dos dados brutos, onde foram identificadas e corrigidas discrepâncias, omissões e inconsistências, assegurando, assim, a integridade e confiabilidade dos dados. Posteriormente, por meio das capacidades avançadas do Excel, foram gerados gráficos e tabelas, possibilitando uma representação visual eficiente das tendências e padrões subjacentes nas respostas dos participantes. Esta abordagem analítica ofereceu uma interpretação profunda dos dados, facultando uma compreensão abrangente dos insights derivados da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, será realizada a análise e descrição dos dados coletados, seguindo a seguinte organização: primeiro, será abordado o perfil dos respondentes (Seção 4.1); em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa (Seção 4.2).

4.1 Perfil dos respondentes

Nesta seção, vamos explorar informações sobre as pessoas que participaram da pesquisa. Analisaremos características como sexo, idade, estado civil, nível de educação e salário mensal. Esses dados iniciais nos ajudarão a ter uma visão mais clara do perfil dos participantes, sendo essencial para a interpretação dos resultados que serão discutidos posteriormente. Cada aspecto demográfico foi cuidadosamente considerado para assegurar uma representação completa e significativa do grupo de pesquisa.

Tabela 1: Perfil dos respondentes.

Categoria	Percentual
Sexo	
Não informado	1,60%
Masculino	36,60%
Feminino	61%
Faixa Etária	
Menores de 18 anos	2,40%
18 a 24 anos	37%
25 a 34 anos	21,10%
35 a 44 anos	26,80%
45 ou mais	12,20%
Estado civil	
Casados	48%
Solteiros	35,80%
União estável	8,90%
Divorciados	6,50%
Viúvos	0,80%
Escolaridade	
Fundamental Incompleto	4,10%
Fundamental Completo	7,30%
Ensino médio	24,40%
Graduação	40,70%
Pós-graduação	23,60%
Renda Mensal	
R\$ 1.000,00 a R\$ 2.500,00	37,40%
R\$ 2.501,00 a R\$ 5.000,00	30,90%
R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00	17,10%
Acima de R\$ 10.000,00	4,10%
Abaixo de R\$ 1.000,00	0,60%

Fonte: dados da autora

A análise dos dados revela alguns destaques relevantes sobre o perfil dos participantes da pesquisa. No que diz respeito ao sexo, observa-se uma predominância feminina, representando 61%, em comparação aos 36,60% do sexo masculino. A faixa etária concentra-se principalmente entre 18 e 44 anos, com 37% na faixa de 18 a 25 anos, 21,10% entre 25 e 35 anos, e 26,80% entre 35 e 44 anos. Quanto ao estado civil, 48% dos participantes são casados, enquanto 35,80% são solteiros. Em termos de escolaridade, a maioria possui graduação (40,70%) e ensino médio (24,40%), indicando um nível educacional relativamente elevado. No quesito renda mensal, 37,40% dos participantes situam-se na faixa de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.500,00, e 30,90% na faixa de R\$ 2.500,00 a R\$ 5.000,00.

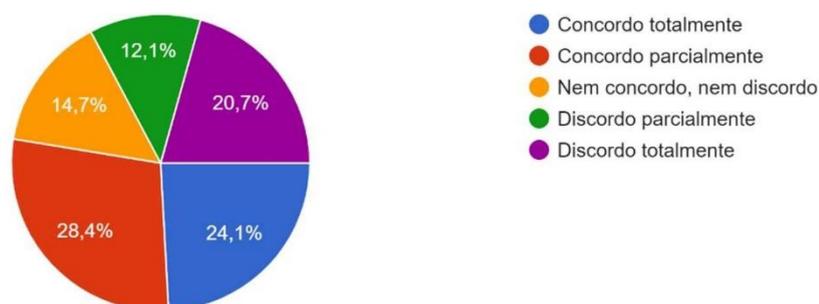
3.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.2.1 Experiências profissionais em pequenas e médias empresas

No âmbito das experiências profissionais nas pequenas e médias empresas, esta seção explora a variedade de perspectivas dos participantes. Os números revelam uma ampla gama de opiniões sobre a disponibilidade de treinamento, destacando a diversidade de experiências nesse contexto.

Gráfico 1: Experiências profissionais em pequenas e médias empresas

Nas experiências profissionais que tive em pequenas e médias empresas não recebi qualquer tipo de treinamento.

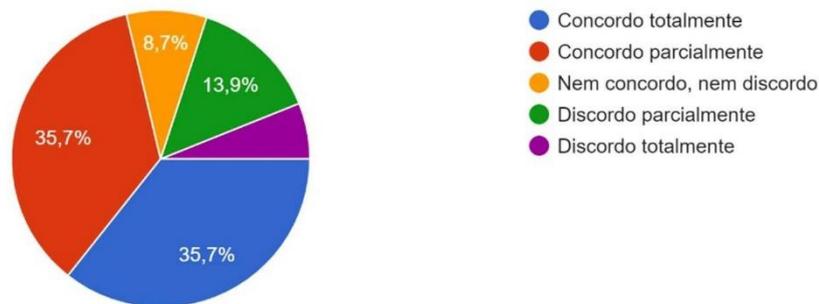


Fonte: Dados da autora.

Nas experiências profissionais em pequenas e médias empresas, 28,4% dos participantes concordam parcialmente com a falta de treinamento, enquanto 24,1% concordam totalmente. Por outro lado, 20,7% discordam totalmente, 14,7% não expressam concordância nem discordância, e 12,1% discordam parcialmente com a afirmativa de que não receberam qualquer tipo de treinamento. Os dados indicam que, em experiências profissionais em pequenas e médias empresas, 52,5% dos respondentes não receberam treinamento e desenvolvimento em suas experiências profissionais em PMEs.

Gráfico 2: Investimento em treinamento

Acredito que grandes empresas investem em treinamento, enquanto pequenas e médias empresas não investem.

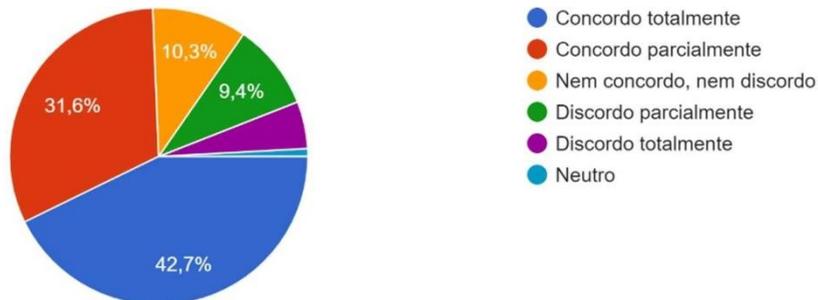


Fonte: dados da autora

Na análise da crença sobre o investimento em treinamento, os resultados revelam que 35,70% dos participantes concordam totalmente com a afirmação, enquanto 35,70% concordam parcialmente. Aqueles que não expressam uma opinião clara representam 8,70%. Por outro lado, 13,90% discordam parcialmente, e 6,10% discordam totalmente. Combinados, 71,40% dos participantes, expressam concordância, em diferentes graus, sobre a crença no investimento em treinamento, trazendo um reconhecimento da importância significativa da prática para o desenvolvimento profissional.

Gráfico 3: Percepção sobre a influência dos recursos financeiros na implementação de programas de treinamento e desenvolvimento em pequenas e médias empresas

Penso que a falta de recursos financeiros é uma barreira para a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento nas pequenas e médias empresas.

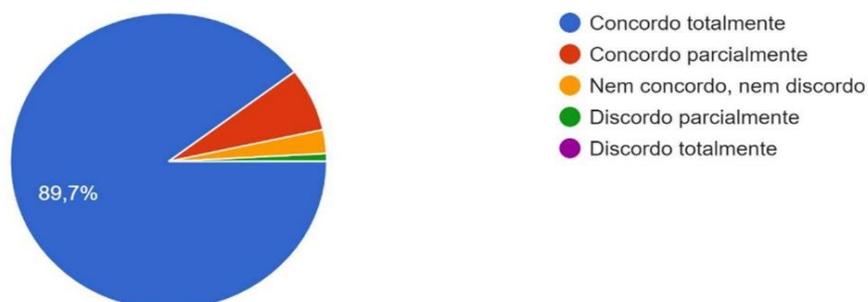


Fonte: dados da autora

Quando se trata da percepção sobre a influência dos recursos financeiros na implementação de programas de treinamento e desenvolvimento em pequenas e médias empresas, os resultados mostram que 42,70% dos participantes concordam com a afirmação. Além disso, 31,60% concordam parcialmente, enquanto 11,20% não possuem uma opinião definida (neutro). Por outro lado, 9,40% discordam parcialmente e 5,10% discordam totalmente. Esses dados sugerem que a maioria dos participantes (%) percebe a falta de recursos financeiros como uma barreira para a implementação de programas de treinamento em pequenas e médias empresas.

Gráfico 4: Eficácia do treinamento como meio de aprimoramento do desempenho

Acredito que, independente do porte da empresa, o treinamento ajuda a melhorar o desempenho do trabalhador.



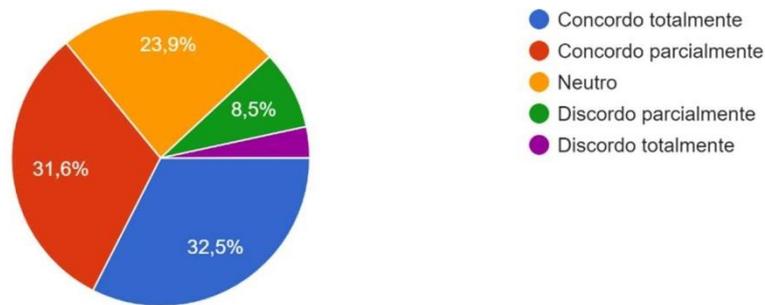
Fonte: dados da autora

Os dados revelam uma elevada concordância entre os participantes no que diz respeito à

eficácia do treinamento como um meio de aprimoramento do desempenho dos colaboradores. Notavelmente, 89,7% concordam integralmente, e 6,9% concordam parcialmente com essa afirmação. Apenas uma minoria expressiva, 0,9%, discorda parcialmente, enquanto 2,6% não possuem uma opinião clara sobre o tema. Os resultados sugerem uma percepção amplamente positiva entre os participantes em relação à eficácia do treinamento como um meio eficaz para melhorar o desempenho dos colaboradores, evidenciando um consenso expressivo e um forte dessa prática acessível como ferramenta de desenvolvimento profissional.

Gráfico 5: Percepção sobre a alinhamento das oportunidades de treinamento com as necessidades dos trabalhadores

Percebo que as oportunidades de treinamento oferecidas geralmente não estão alinhadas com as reais necessidades dos trabalhadores.

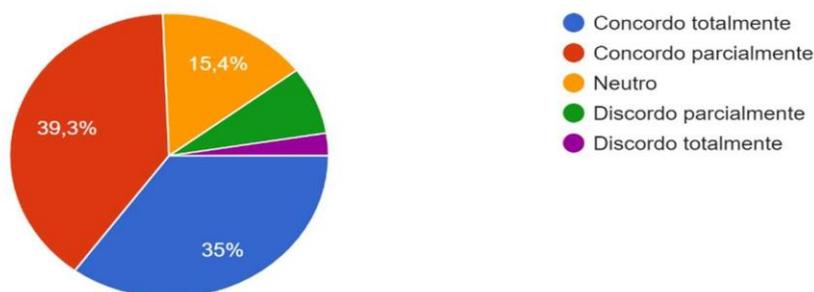


Fonte: dados da autora

No que diz respeito à percepção sobre a alinhamento das oportunidades de treinamento com as necessidades dos trabalhadores, a maioria dos participantes expressou suas opiniões. Um total de 32,50% concorda com a afirmação, enquanto 31,60% concorda parcialmente. Além disso, 23,90% não possuem uma opinião definida (neutro) sobre o assunto. Por outro lado, 8,50% discordam parcialmente e 3,40% discordam totalmente. Esse resultado destaca que uma maioria expressiva, representando 64,10% dos participantes, concorda, em diferentes graus, com o alinhamento das oportunidades de treinamento às necessidades dos trabalhadores, diminuindo uma percepção geralmente positiva sobre esse aspecto.

Gráfico 6: Percepção sobre a existência de um plano estruturado para identificar as necessidades de treinamento.

Percebo que as pequenas e médias empresas não possuem um plano estruturado para identificar as reais necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores?

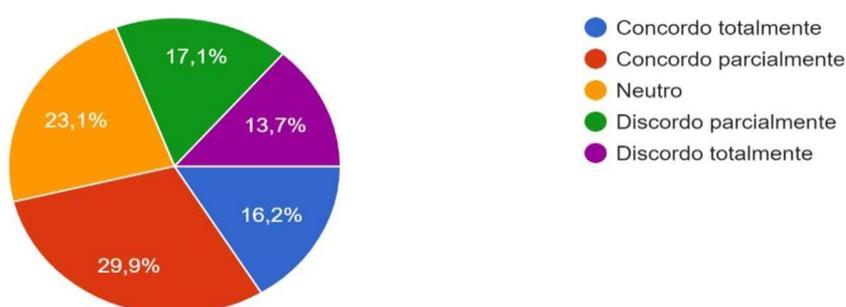


Fonte: dados da autora

Quando se trata da percepção sobre a existência de um plano estruturado para identificar as necessidades de treinamento nas pequenas e médias empresas, a pesquisa revela o seguinte: 35% dos participantes concordam com a afirmação, enquanto 39,3% concordam parcialmente. Além disso, 15,40% não possuem uma opinião definida (neutro) sobre o assunto. Por outro lado, 7,7% discordam parcialmente, e 2,6% discordam totalmente. Esses resultados refletem uma percepção predominantemente positiva em relação à existência de planos estruturados para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento nas pequenas e médias empresas, embora uma parcela significativa dos participantes tenha uma visão parcialmente favorável.

Gráfico 7: Incentivo fornecido pelas pequenas e médias empresas

As pequenas e médias empresas incentivam os colaboradores a participarem de programas de treinamento externos?



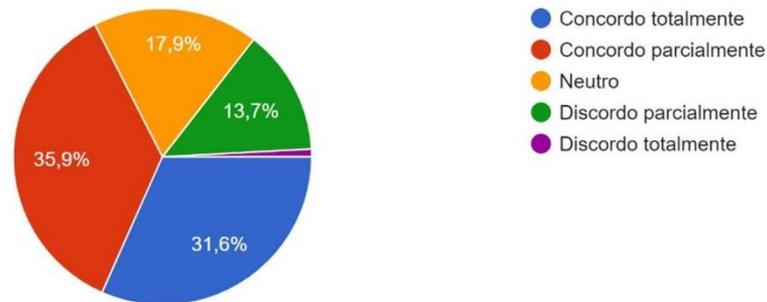
Fonte: dados da autora

Em relação ao incentivo fornecido pelas pequenas e médias empresas para que seus colaboradores participem de programas de treinamento externos, os resultados da pesquisa demonstram uma variedade de opiniões. Uma parcela considerável dos participantes concorda, em diferentes graus, com essa prática, sendo 16,20% que concordam totalmente e 29,90% que

concordam parcialmente. Por outro lado, 23,10% dos participantes expressam uma visão neutra sobre o incentivo, enquanto 17,1% discordam parcialmente e 13,7% discordam totalmente. Esses resultados refletem a complexidade das percepções dos colaboradores em relação ao estímulo proporcionado pelas empresas para que busquem treinamento externo, indicando uma divisão substancial entre as diferentes opiniões coletadas na pesquisa.

Gráfico 8: Experiências de treinamento nas pequenas e médias empresas

Nas experiências que tive em pequenas e médias empresas, os programas de treinamento oferecidos são eficazes para o desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores?

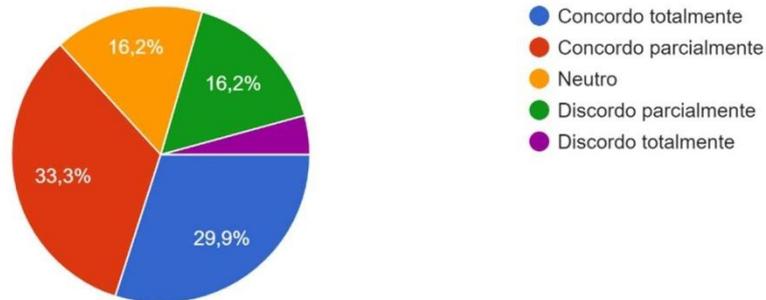


Fonte: dados da autora

Com base nas experiências pessoais nas pequenas e médias empresas, os dados revelam uma variedade de perspectivas em relação à eficácia dos programas de treinamento oferecidos para o desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores. A pesquisa indica que 31,60% concordam totalmente com a eficácia desses programas, enquanto 35,90% concordam parcialmente. Por outro lado, 17,90% possuem uma visão neutra sobre a eficácia, e 13,70% discordam parcialmente, com uma minoria de 0,90% discordando totalmente.

Gráfico 9: Oferta de oportunidades de crescimento e progressão profissional por meio do treinamento e desenvolvimento

Pequenas e médias empresas proporcionam oportunidades de crescimento e progressão profissional por meio do treinamento e desenvolvimento?

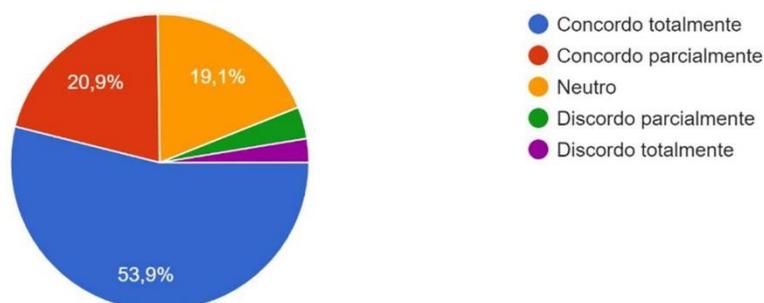


Fonte: dados da autora

Nas pequenas e médias empresas, a pesquisa revela diferentes perspectivas em relação à oferta de oportunidades de crescimento e progressão profissional por meio do treinamento e desenvolvimento. A maioria (33,33%) concorda parcialmente que essas empresas proporcionam tais oportunidades, enquanto 29,90% concordam totalmente. Além disso, 16,20% possuem uma visão neutra a respeito, e igualmente, 16,20% discordam parcialmente. Uma minoria de 4,30% discorda totalmente dessa afirmação. Esses resultados indicam uma variedade de percepções entre os colaboradores, destacando a diversidade de experiências e opiniões quanto às oportunidades de crescimento e progressão profissional oferecidas por pequenas e médias empresas.

Gráfico 10: Motivação ao participar de programas de treinamento e desenvolvimento

Sinto-me motivado a participar de programas de treinamento e desenvolvimento?



Fonte: dados da autora

A pesquisa indica que a grande maioria dos participantes, ou seja, 53,90%, sente-se altamente motivada a participar de programas de treinamento e desenvolvimento. Além disso, 20,90% concordam parcialmente com essa afirmação, enquanto 19,10% têm uma visão neutra. Apenas uma pequena parcela, 3,5%, discorda parcialmente, e 2,6% discordam completamente. Esses resultados sugerem que a motivação para participar de programas de treinamento e desenvolvimento é predominante totalizando 74,8%, com uma minoria mantendo visões neutras e umaparcela menor discordando das oportunidades oferecidas.

3.2 Análise dos dados

Conforme Chiavenato (2010), O treinamento é um processo de mudança de comportamento que tem como objetivo melhorar o desempenho das pessoas em tarefas específicas. A pesquisa revela que 53,90% dos participantes estão motivados para participar de programas de treinamento e desenvolvimento. Esses resultados refletem a importância atribuída ao treinamento, alinhando-se à visão de Chiavenato (2010), e indicam a motivação predominante dos colaboradores, com uma minoria mantendo visões neutras ou discordando das oportunidades oferecidas. Esse alinhamento positivo é especialmente relevante nas pequenas e médias empresas, nas quais o treinamento pode ser adaptado às necessidades individuais, promovendo a eficiência, produtividade e satisfação dos colaboradores.

Os dados revelam uma relação interessante entre a importância atribuída aos investimentos em treinamento e desenvolvimento e a percepção sobre a influência dos recursos financeiros nas pequenas e médias empresas. De acordo com Marras (2011), o investimento em treinamento e desenvolvimento é uma estratégia eficaz para a retenção de talentos e o desenvolvimento de uma equipe de alta performance. Os resultados da pesquisa refletem essa visão, com uma parcela significativa de participantes (35,70%) concordando totalmente e outros 35,70% concordando parcialmente com essa importância.

No entanto, quando se trata da percepção sobre a influência dos recursos financeiros na implementação de programas de treinamento e desenvolvimento em pequenas e médias empresas, a maioria dos participantes reconhece que a falta de recursos financeiros pode ser uma barreira (42,70% concordam e 31,60% concordam parcialmente). Isso sugere que, embora haja uma crença na eficácia do treinamento e desenvolvimento, a disponibilidade de recursos financeiros é percebida como uma questão crítica. Esse resultado aponta para a importância de encontrar maneiras de superar as barreiras financeiras para implementar programas de

treinamento em pequenas e médias empresas, para que elas possam aproveitar ao máximo o potencial de retenção de talentos e desenvolvimento de equipes de alta performance por meio dessas estratégias.

Segundo as palavras de Chiavenato (2010), o treinamento é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores nas pequenas empresas, contribuindo para a melhoria do desempenho e aumento da produtividade. É preciso investir em treinamentos que estejam alinhados com as necessidades específicas da empresa e da equipe. A pesquisa destaca essa convicção, com 89,7% dos participantes concordando plenamente com a premissa de que o treinamento é fundamental para aprimorar o desempenho dos colaboradores, independentemente do porte da empresa.

Esses resultados sugerem que a importância do treinamento para o aprimoramento do desempenho é amplamente reconhecida, independentemente do tamanho da organização. No entanto, também apontam para a necessidade de um maior esforço no alinhamento de oportunidades de treinamento com as necessidades.

“[...] Para que se tenha um bom resultado com T&D é preciso fazer um levantamento das necessidades, nas diferentes áreas da empresa e em seguida realizar o treinamento por pessoas qualificadas e preparadas, dando o real direcionamento alinhado sempre com os objetivos da empresa.” (SILVA, 2016, p.35).

A citada assertiva enfatiza a relevância do levantamento de necessidades e da condução de treinamentos específicos, objetivando a consonância com os propósitos organizacionais. Na correlação com os dados obtidos, nota-se que uma parcela substancial dos respondentes (32,50%) concorda integralmente com a harmonização entre as oportunidades de treinamento e as demandas dos colaboradores, apontando para potenciais discrepâncias na compreensão ou na efetiva implementação do alinhamento proposto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo fundamental deste estudo foi examinar as percepções dos colaboradores e ex-colaboradores em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento nas Pequenas e Médias Empresas. A pesquisa proporcionou uma compreensão aprofundada das práticas, desafios e potenciais benefícios dessas iniciativas nessas organizações. A partir das percepções dos colaboradores, ficou evidente que, embora as PMEs possam enfrentar limitações de recursos, a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento é fundamental para o



crescimento sustentável e a competitividade no mercado.

Os resultados da pesquisa revelam uma tendência positiva quanto à motivação dos participantes em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento, uma vez que 53,90% expressaram alto nível de motivação para participar dessas iniciativas. Além disso, a expressiva concordância, atingindo 89,7%, destaca a percepção generalizada de que o treinamento desempenha um papel fundamental na melhoria do desempenho dos trabalhadores, independentemente do porte da empresa. Nesse contexto, as experiências pessoais nas pequenas e médias empresas refletem essa tendência, com 67,5% dos participantes concordando com a importância do treinamento com base em suas vivências profissionais. Esses resultados fornecem *insights* importantes sobre a receptividade e a compreensão dos colaboradores em relação a importância das iniciativas de treinamento e desenvolvimento nas PMEs.

Conclui-se, portanto, que investir em iniciativas de treinamento e desenvolvimento alinhadas às perspectivas, necessidades e expectativas não apenas fomenta o desenvolvimento individual dos membros, mas também contribui para a construção de um ambiente organizacional propício à inovação e crescimento sustentável nas PMEs.

Este estudo apresenta algumas limitações que merecem consideração. Em primeiro lugar, a pesquisa baseia-se em respostas autodeclaradas dos participantes, sujeitas a possíveis vieses de autopresentação. Além disso, a amostra é restrita a colaboradores e ex-colaboradores de PMEs em uma região específica, limitando a generalização dos resultados para contextos mais amplos. Ademais, a abordagem quantitativa adotada pode não capturar nuances qualitativas essenciais nas percepções dos participantes. Por fim, a ausência de uma análise longitudinal restringe a compreensão das dinâmicas temporais das práticas de treinamento e desenvolvimento.

O trabalho traz sugestões para novas pesquisas, como modelos eficientes de treinamento em PMEs, com foco em estratégias inovadoras. No âmbito acadêmico, a investigação pode impulsionar avanços nas estratégias de treinamento adaptadas a ambientes de pequenas e médias empresas, identificando fatores cruciais para o sucesso dessas práticas e desenvolvendo métricas específicas para avaliação. Gerencialmente, gestores podem aplicar *insights* para criar estratégias customizadas, concentrando-se em competências essenciais e aprimorando a eficácia e a retenção de talentos nas PMEs. Em termos de políticas públicas, os resultados podem embasar a implementação de programas de subsídios específicos, o estímulo a parcerias público-privadas e a consideração de incentivos fiscais para empresas que investem expressivamente em treinamento, aliviando a carga financeira das PMEs e promovendo o desenvolvimento econômico.



REFERÊNCIAS

- CAUSA mortis. Sebrae, São Paulo, Julho. 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf) Acesso em: 13/05/2022
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: gestão humana, fundamentos básicos. 9. São Paulo: Atlas, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 27ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COCHRAN, A. B. Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature. *Journal of Small Business Management*, v. 19, n. 4, p. 50-59, 1981.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade. Brasília: CFC, 2003.
- DAVIS, H. Business Mortality: The Shoe Manufacturing Industry. *Harvard Business Review*, v. 17, n. 3, p. 331-339, 1939.
- FRANCINI, Caroline. Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/gestao-de-pessoas-nas-pequenas-empresas/>. Acesso em 12 de maio de 2022.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas. Brasília, 2010.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). DEMOGRAFIA DAS EMPRESAS E ESTATÍSTICAS DE EMPREENDEDORISMO. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empendedorismo.html>. Acesso 10/12/2023
- KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. Balanço social: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATTAR, F. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINAYO, M. C. S. (2001). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde.



Hucitec.

PESSANHA, A, Larissa. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS. Itaperuna – RJ, 2019.

SILVA, B. Andressa. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO. Planaltina – DF, 2016.

SILVA, S. C. Leonardo. GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS. Assis - SP: Fema, 2018.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). MICRO E PEQUENAS EMPRESAS GERAM 27% DO PIB DO BRASIL. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso: 10/12/2023



APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado aos colaboradores:

Já trabalhou ou trabalha atualmente em pequenas e médias empresas?

Sim

Não

Qual é a sua idade?

Menor de 18 anos

18 – 24 anos

25 – 34 anos

35 – 44 anos

45 anos ou mais

Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

Não-binário

Qual é o seu estado civil?

Solteiro (a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

União estavel

Qual é o seu nível de escolaridade?

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio

Graduação

Pós-graduação

Qual é a sua renda mensal aproximada?

Abaixo de R\$1.000

R\$1.001 - R\$2.500

R\$2.501 - R\$5.000

R\$5.001 - R\$10.000

Acima de R\$10.000

Nas experiências profissionais que tive em pequenas e médias empresas não recebi qualquer



tipo de treinamento.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Acredito que grandes empresas investem em treinamento, enquanto pequenas e médias empresas não investem.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Penso que a falta de recursos financeiros é uma barreira para a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento nas pequenas e médias empresas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Acredito que, independente do porte da empresa, o treinamento ajuda a melhorar o desempenho do trabalhador.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Percebo que as oportunidades de treinamento oferecidas geralmente não estão alinhadas com as reais necessidades dos trabalhadores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Percebo que as pequenas e médias empresas não possuem um plano estruturado para identificar as reais necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

- Concordo totalmente



- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

As pequenas e médias empresas incentivam os colaboradores a participarem de programas de treinamento externos?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Nas experiências que tive em pequenas e médias empresas, os programas de treinamento oferecidos são eficazes para o desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Pequenas e médias empresas proporcionam oportunidades de crescimento e progressão profissional por meio do treinamento e desenvolvimento?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Sinto-me motivado a participar de programas de treinamento e desenvolvimento?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente