

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
Campus Regional Montes Claros

ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DE CASO:
APLICABILIDADE DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA
CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE MONTES CLAROS – MG**

Camila Borges Oliveira



Camila Borges Oliveira

**ESTUDO DE CASO:
APLICABILIDADE DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA
CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE MONTES CLAROS – MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dalton Rocha Pereira

Montes Claros, 2017

Camila Borges Oliveira. ESTUDO DE CASO: APLICABILIDADE DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE MONTES CLAROS-MG

Aprovada pela banca examinadora constituída por:

Prof. Dalton Rocha Pereira – ICA/UFMG

Professora Nivea Alves de Almeida – ICA/UFMG

Psicóloga Elaine Barreto Gama Emediato – ICA/UFMG



Prof. Dalton Rocha Pereira – Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 30 de junho de 2017.

RESUMO

Frente à complexidade e competitividade do mercado atual, as organizações começam a perceber a importância da Gestão de Pessoas e dos programas de treinamento de seus colaboradores para o desenvolvimento e sucesso empresarial. Este estudo de caso teve como objetivo conhecer a aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos em uma clínica odontológica de Montes Claros-MG. Empresa esta, fundada em 2014 e conhecida pela estrutura, marketing, tecnologia e atendimento humanizado como diferenciais. Optou-se por uma metodologia qualitativa, descritiva e exploratória. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram dois questionários, um aplicado para a gerência (responsável pelos Recursos Humanos) e outro para os colaboradores, o que permitiu discutir um mesmo assunto de diferentes pontos de vista. Os resultados mostraram que a empresa aplica e tem como prioridade os programas de treinamento dos seus colaboradores, sendo esses realizados por uma empresa terceirizada mensalmente ou sempre que há necessidade. Os colaboradores demonstram estar satisfeitos com os treinamentos realizados e acreditam na importância desses para alcance dos objetivos empresariais e pessoais. Este estudo pode contribuir para que a empresa estudada continue investindo nos programas de Treinamento e Desenvolvimento e esteja cada vez mais atenta as necessidades de aprendizado dos seus colaboradores, a fim de promover o desenvolvimento individual e organizacional.

Palavras-chave: GESTÃO; PESSOAL; COLABORADORES; DESENVOLVIMENTO.

ABSTRACT

Faced with the complexity and competitiveness of the marketplace today, organizations are beginning to realize the importance of people management and employee training programs for business development and success. This case study had an objective to know the applicability of the training and development of human resources in a dental clinic of Montes Claros-MG. This company, founded in 2014 is known for its structure, marketing, technology and excellence in service as differentials. This methodology is qualitative, descriptive and exploratory. The data collection processes used were two questionnaires, one for management (responsible for human resources) and another for employees, which allowed the same subject to be discussed from different points of view. The results show that the company applies and prioritises training programs of its employees, which are carried out by an outsourced company monthly or whenever there is a requirement. Employees seem satisfied with the training they have done and believe in the importance of this to achieve their business and personal goals. This study can help the studied company to continue investing in training and development programs and to be more attentive to the learning needs of its employees in order to promote individual and organizational development.

Keywords: MANAGEMENT; PEOPLE; EMPLOYEES; DEVELOPMENT.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	06
2.REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1 Recursos Humanos	09
2.2 Treinamento e Desenvolvimento	10
2.3 Pequenas empresas	14
2.4 Treinamento e Desenvolvimento na área da Saúde	15
3. METODOLOGIA	16
3.1 Tipo de pesquisa	16
3.2 Unidade de Análise	16
3.3 População e Amostragem	17
3.4 Técnica de coleta e análise dos Dados.....	17
4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICES	35

1. INTRODUÇÃO

As vantagens competitivas empresariais estão deixando de estar integradas aos fatores tradicionais como: preço, energia e trabalho, para dependerem de um molde dinâmico, firme na capacidade de inovação, como as competências humanas, sinergias de mudança, o conhecimento ou serviços de apoio (SANTOS, 2004).

Para tanto, a Gestão de Recursos Humanos faz-se primordial para o sucesso empresarial, pois de acordo com Gomes (1978) trata-se de atividades contínuas e sistemáticas, que tem por finalidade suprir e manter a organização com pessoas em quantidade e qualidade necessárias, bem como mantê-las aptas a realizar os objetivos a que a organização se propõe.

Nos dias atuais, o Treinamento e Desenvolvimento de pessoal vêm sendo utilizados pelas empresas com a finalidade de ampliar o potencial de seus colaboradores, de tal maneira que se aprendam novas aptidões e amplie aquelas pré-existentes, logo que as influências socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações atuais a se adaptarem às cobranças do mercado, focando mais profundamente no seu capital humano (CAMPOS *et al.* 2004).

Para Alvim (1998) é neste panorama que surge a oportunidade para as empresas de pequeno porte, porque, ainda que mais sensível, a pequena empresa tem como vantagem a capacidade de reagir mais velozmente a esta nova conjuntura de mudanças constantes, onde o fazer é sinônimo de aprender.

No setor saúde o Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos é extremamente importante, de acordo com Malik (1992) a omissão de aspectos relativos ao desenvolvimento dos Recursos Humanos nesta área é caminhar para a negligência na prestação de qualquer dos tipos de serviços.

Porém ainda hoje as empresas baseadas na Administração de Recursos Humanos são tidas como tradicionais, ou seja, apresentam dificuldades em trabalhar com os processos voltados ao Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, o treinamento é realizado apenas quando surge algum problema, de maneira não projetada, fazendo com que os objetivos do treinamento, como desenvolver e instigar a aprendizagem, não possam ser alcançados (BACCARO, 2009).

Atualmente, o treinamento e a capacitação dos colaboradores influenciam diretamente no sucesso de qualquer empresa, seja ela de pequeno ou grande porte. Esta pesquisa pode, portanto, contribuir para que a empresa estudada invista cada vez em

programas de Treinamento e Desenvolvimento para seus colaboradores a fim de alcançar os objetivos organizacionais e pessoais, dos profissionais que ali atuam, de maneira planejada e contínua.

Nesse sentido, resolveu-se neste trabalho estudar a aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos em uma clínica odontológica na cidade de Montes Claros-MG, fundada em 2014 e conhecida pela prestação de atendimento e serviço de saúde de qualidade.

O objetivo desta pesquisa foi conhecer a aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na empresa estudada. Foram estabelecidos ainda como objetivos: identificar as formas de Treinamento e Desenvolvimento realizadas pela empresa; conhecer as necessidades e principais dificuldades para a realização do Treinamento e Desenvolvimento; e entender as expectativas dos colaboradores diante dos programas de Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

A seguir serão apresentados o referencial teórico, a metodologia, o resultado de discussão e as considerações finais desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Diante de uma economia mundial progressista, em constante mutação e voltada para a particularidade de cada cliente, as empresas precisam ser mais flexíveis e com maior capacidade de inovação como requisito para se sustentarem competitivas (SANTOS, 2004).

Em um ambiente marcado pela complexidade do mercado e suas incertezas, as empresas que buscam a flexibilidade e sua integração para elevar os níveis de produtividade devem também buscar mudanças em suas formas de organização do trabalho (LOPES, 2000 citado por CASTRO, 2005).

Um discurso marcante da atualidade está relacionado à nova visão do homem em todo o processo, levando em consideração que os trabalhadores são aqueles que movimentam a estrutura da empresa. Os colaboradores são, portanto, o principal ativo da empresa, a base para a criação, manutenção e desenvolvimento das competências organizacionais (BOHLANDER *et al.*, 2003; CHIAVENATO, 2008 citado por COELHO-LIMA; TORRES, 2011).

Diante deste cenário e frente aos objetivos de prosseguimento e estabilidade surge então a obrigação dos profissionais de Recursos Humanos pela busca do equilíbrio no processo de inovação e transformação empresarial (ULRICH, 1998 citado por CASTRO, 2005).

No cenário atual da economia mundial, é incontestável que o principal fator competitivo é o conhecimento, portanto, o êxito de uma organização depende muito mais de sua capacidade intelectual do que de seus ativos fixo (LACOMBE, 2005).

Essa idéia vem do reconhecimento do valor do conhecimento para a sociedade contemporânea. Assumir este como um componente primordial do desenvolvimento humano, econômico e social é o ponto chave da evolução humana (CRUZ; PACHECO, 2004 citado por FERREIRA *et al.*, 2008).

Essas mudanças se apresentam como novos desafios na Gestão de Recursos Humanos, pelas quais as organizações passaram, e que permanecem passando (CASTRO, 2005).

2.1 Gestão de Recursos Humanos

O fundamento da Gestão de Recursos Humanos sofreu diversas transformações nestes últimos anos, tanto na comunicação cultural da empresa quanto na preparação das políticas e diretrizes que dirigem o trabalho dos colaboradores para o alcance dos objetivos da organização (CASTRO, 2005).

Nos anos 30, conhecido como Administração de Pessoal, esse departamento tinha as funções de recrutar e selecionar, de uma maneira extremamente simplória. Aqueles que procuravam trabalho eram imediatamente contratados caso houvesse vagas disponíveis (ARAÚJO, 2006 citado por FERREIRA, 2008).

Essa abordagem tradicional dos Recursos Humanos trazia um conjugado de métodos de ajustamento do indivíduo a um estereótipo de eficiência antecipadamente determinado pela organização, assumindo uma linha de desempenho predominantemente técnica, voltada para atividades burocráticas, tal como a seleção, desenvolvimento de pessoal e treinamento (WOOD JR., 1995 citado por CASTRO, 2005).

Na atualidade a área de Recursos Humanos é caracterizada como um instrumento de consultoria interna, sendo ela multifuncional, versátil, dinâmica, empreendedora e proativa com foco na resolução de problemas organizacionais internos (CHIAVENATO, 2008; ULRICH, 2003 citado por COELHO-LIMA; TORRES, 2011).

A abordagem tradicional é, então, substituída pela uma Gestão de Recursos Humanos que visa o envolvimento dos Recursos Humanos com os propósitos empresariais, levando em consideração o fator humano como aspecto primordial para o sucesso organizacional (WOOD JR., 1995 citado por CASTRO, 2005).

Nesta nova visão, funções tidas como de responsabilidade exclusivas do setor de Recursos Humanos, como a resolução de problemas individuais dos colaboradores, passam a ser de responsabilidade também das gerências de linha, que partilham das decisões ligadas aos seus setores, como a seleção treinamento e o desenvolvimento de pessoal. O setor de Recursos Humanos em sociedade com diferentes gerências aparece como cooperador e facilitador na concepção, fundação e cumprimento de práticas voltadas para os colaboradores (COELHO-LIMA; TORRES, 2011).

Esse tipo de gestão busca o aprimoramento das competências individuais. Para isso é preciso uma mudança de atitude no sentido de desenvolver o aperfeiçoamento dos Recursos Humanos com maior grau de responsabilização, orientados para o cumprimento dos

objetivos, o crescimento da autonomia e a liberdade de ação, condições indispensáveis para o desenvolvimento de atos criativos (SANTOS, 2004).

Embora se apresente de modo bastante distinto entre empresas e setores, o sistema de Gestão de Pessoas nasce em organizações cujo desempenho humano é um importante diferencial para o negócio e apresenta algumas vertentes gerais que são comparativamente homogêneas e assinaláveis (CASTRO, 2005).

As empresas que utilizam a estrutura da Gestão de Pessoas são apontadas como organizações sistêmicas, onde os processos voltados ao Treinamento e Desenvolvimento tendem a contribuir com as estratégias para que os resultados almejados sejam atingidos (BACCARO, 2009).

Uma vez implementada, a Gestão de Pessoas proporciona uma gigantesca responsabilidade nas ações gerenciais de uma organização e torna-se decisiva para a concorrência desta no mercado (KUHN; PEREIRA, 2009).

Em linhas gerais, a Gestão de Pessoas tem como objetivo gerenciar os interesses empresariais por meio de um conjunto de processos, aptidões, políticas, técnicas e práticas determinadas com a finalidade de potencializar os trabalhos realizados por estes (PRESMIC JUNIOR, 201 citado por BASSO, 2014).

Para Springer e Springer (1990) citado por Lacombe e Tonelli (2001), a prática da Gestão de Recursos Humanos baseia-se nos seguintes elementos:

- Recrutamento: foco no recrutamento interno com adequação aos objetivos estratégicos;
- Análise de funções: descrição, especificação e avaliação de funções, visando prover informações a todas as atividades dos colaboradores.
- Treinamento e Desenvolvimento: foco no treinamento operacional e no desenvolvimento de competências, que compreendem treinamentos tanto técnicos como comportamentais.

2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Na atualidade as empresas são avaliadas pelos seus consumidores, por sua aptidão de converter informações em conhecimentos e pela sua capacidade de transformar estes conhecimentos em decisões e atos de negociação (PIZZOLOTO, 2003).

O conhecimento apresenta-se então, como um valor econômico, onde a geração de um bem ou serviço engloba cada vez mais informações e integra uma porção crescente de todas as atividades organizacionais (SANTOS, 2004).

Guimarães e Campos (2009) ressaltam a importância de se ampliar o conhecimento das pessoas por meio do Treinamento e Desenvolvimento, expandindo assim as habilidades, tendo em vista o sucesso da organização.

Os objetivos do Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos são reflexos do contexto social em que a empresa está inserida e das suas mudanças tecnológicas e administrativas (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997 citado por COELHO-LIMA; TORRES, 2011).

Na visão tradicional dos Recursos Humanos, os especialistas conceituavam o treinamento como uma maneira de se ajustar cada indivíduo ao seu cargo e aumentar a eficácia do trabalho organizacional por meio dos cargos ocupados (KUHN; PEREIRA, 2009).

Posteriormente, esse conceito foi ampliado e o treinamento passou a ser visto como um meio para aperfeiçoar as tarefas desenvolvidas no emprego exercido (CHIAVENATO, 2003).

Diante da crescente competitividade e reestruturação empresarial, observou-se a necessidade de implementação de um padrão mais amplo de Gestão de Recursos Humanos nas organizações, que abandonasse as regras e teorias prescritivas, uma vez que as práticas e políticas utilizadas anteriormente não se adequam a esse novo ambiente (CASTRO, 2005).

Os colaboradores são os responsáveis pela inclusão estratégica de um produto ou serviço no mercado, treinados eles constituem uma forte fonte de vantagem competitiva (SILVA, 2006).

Ao se compreender que o desenvolvimento organizacional somente é possível diante da capacitação e aprimoramento dos colaboradores, o treinamento surge como uma das mais relevantes oportunidades para o desenvolvimento empresarial em seus diversos seguimentos de atuação (KUHN; PEREIRA, 2009).

Para Campos *et al.* (2004) o treinamento passou a ser empregado nas empresas com o propósito de desenvolver as pessoas para a aquisição de novas habilidades e ampliação daquelas já presentes, focando mais profundamente no seu capital humano.

Os novos conhecimentos e habilidades proporcionados aos colaboradores pelo treinamento são essenciais para o adequado exercício de suas atividades, além de incentivá-los a reciclar e a alcançar seu próprio modo de auto desenvolvimento (KUHN; PEREIRA, 2009).

Por meio de apropriadas atitudes, habilidades e conhecimentos, o treinamento é um processo que garante ao colaborador a capacidade de exercer com eficiência o seu

trabalho presente ou futuro (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997 citado por COELHO-LIMA; TORRES, 2011).

Como um instrumento administrativo de fundamental valor, o treinamento, é um dos principais responsáveis pelo o crescimento da produtividade do trabalho, além de ser um agente motivador comprovado. Engloba atividades de simples habilidades, bem como o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, por meio da apropriação de novos comportamentos e mudanças de atitudes (CAMPOS *et al*, 2004).

No contexto organizacional, as ações de Treinamento e Desenvolvimento do colaborador ocupam um dos papéis centrais para a prática da Gestão de Pessoas e são primordiais para a evolução do desempenho individual e coletivo da organização, assegurando ou não a ela rendimento e competitividade (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURAO 2006).

Os programas de Treinamento e Desenvolvimento fornecem aos colaboradores, assim, conhecimentos e habilidades que os condicionam a exercer, com naturalidade, suas atividades e geram também no indivíduo a noção de comprometimento com a organização (KUHN; PEREIRA, 2009).

Para Rosenberg (2002) citado por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) o treinamento é moldado com base nos seguintes elementos principais:

- Melhoraria de um desempenho específico;
- Desenho da estratégia instrucional;
- Os meios estratégicos pelos quais a instrução é entregue;
- E por fim, a avaliação.

O treinamento tem que estar unido ao ciclo de vida da organização, não adianta efetuar todas as etapas do treinamento se este não está de acordo com a fase que a empresa se encontra (BORINELLI, 1998).

O programa de treinamento deve obedecer a uma linha de aprimoramento coerente de aprendizagem, assim sendo, planejado e preparado para tal. Um programa de treinamento eficaz tem objetivos diretos e direciona-se por meio de questões categóricas como: diagnóstico empresarial, identificação do público-alvo, adequada comunicação, determinação das carências a serem supridas, pesquisa de necessidades, tema, materiais e método a serem utilizados (KUHN; PEREIRA, 2009).

O treinamento é o responsável pelo desenvolvimento profissional do homem, impulsionado pelos avanços econômicos que alcança como resultado de sua progressão

profissional. Trabalhadores, quando satisfeitos e motivados, mudam os ambientes empresariais, tornando-os apropriados para o alcance a excelência em desenvolvimento (PIZOLOTTO, 2003).

Para que um treinamento tenha sucesso, a sua elaboração deve contemplar uma apropriada identificação e interpretação das necessidades empresariais e a teoria e a prática devem ser fortemente evidenciadas, não só pelo treinador, mas também pelas ações dos seus participantes (FEUILLETTE, 1991 citado por KUHN; PEREIRA, 2009).

O desenvolvimento é um conceito mais amplo que além de incluir o treinamento de pessoal, envolve também o auto-desenvolvimento, técnica essa que é própria de cada indivíduo (PACHECO *et. al.*, 2005 citado por GOMES-CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2012).

O desenvolvimento visa, portanto, o progresso pessoal do colaborador, de maneira que ele possa aprender, produzir e transferir conhecimento com base nas experiências e viabilidades de aprendizagem providos pela organização (DEMO, 2008).

O desenvolvimento organizacional é uma parcela do domínio de estudo do comportamento organizacional. É um exercício com princípio e fim definidos, composto de ações de mudança organizacional, de forma planejada, abrangendo toda a organização, e que tem como meta levá-la a um estágio de maior eficácia (GOMES, 1978).

O desenvolvimento organizacional, dos gerentes da empresa e de todo o corpo de colaboradores devem ser conduzidos em paralelo, onde os objetivos de desenvolvimento da empresa e os objetivos individuais das pessoas estão cometidos para a execução das suas atividades (CHIAVENATO, 2003).

Para manter um adequado nível de produtividade toda organização deve possuir uma equipe de profissionais preparados, pois um projeto de desenvolvimento promove a motivação da equipe, cria expectativas de evolução e colabora para o aperfeiçoamento dos resultados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001 citado por PIZOLOTTO, 2003)

Apesar de algumas empresas ainda interpretam os programas de Treinamento e Desenvolvimento como um custo, o número de empresas que aposta nas ações de educação como um investimento vem crescendo consideravelmente. A busca por melhor desempenho individual e organizacional é o que contribui para o diferencial competitivo das organizações (MOURAO; MARINS; 2009).

2.3 Pequenas empresas

Frente à exigência de aprimoramento do conhecimento, as empresas, independente do seu porte, não têm mais a opção de treinar ou não seus colaboradores. As pessoas são incorporadas ao ambiente organizacional com competências genéricas e toda empresa tem suas particularidades, portanto, a capacitação da equipe se torna indispensável para que o trabalho seja executado de forma eficiente e eficaz (LACOMBE, 2005).

Aos poucos as empresas de pequeno porte vêm se conscientizando desta importância e da necessidade da Gestão de Pessoas. Esse assunto que antes se mantinha reservado a grandes empresas, hoje em dia também faz parte da realidade das pequenas empresas (FERREIRA *et al*, 2008).

De acordo com os autores Longenecker, Moore e Petty (1997) citado por Kuhn e Perreira (2009), o tamanho de um negócio varia de acordo com vários critérios, podendo ser com base: no número de colaboradores, desenvolvimento de vendas, ativos, seguro da força de trabalho e mensuração de depósitos.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2011) a empresa de Pequeno Porte é um empreendimento com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.

Outra definição usada pelo SEBRAE (2011) é que as pequenas empresas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

No desenvolvimento e crescimento do país, as pequenas empresas são extraordinariamente importantes devido a sua grande capacidade de absorção de mão de obra e de geração de renda (FARIA; AZEVEDO; OLIVEIRA, 2012 citado por BASSO, 2014).

Ao se fala de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos no âmbito empresarial, tendemos a pensar em grandes empresas, contudo, sabemos que as micro e pequenas empresas brasileiras correspondem a maioria das empresas instaladas no país e são extremamente importantes no processo desenvolvimento local, regional e nacional (MOTT *et al.*, 2013).

Das empresas brasileiras 99% são representadas por micro e pequenas empresas, estas nutrem 70% das ocupações e coopera com 25% do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE 2013, citado por BASSO, 2014).

2.4 Treinamento & Desenvolvimento na área da Saúde

Na área da saúde a matéria prima é a vida humana e os seus profissionais devem ser qualificados, preparados e habilitados para que o serviço ofertado aos seus clientes seja de qualidade total (PASSOS-LEANDRO; SOUSA-BRANCO, 2011).

Os programas de educação na área da saúde advêm de processo histórico-político privado que passou a ser também de responsabilidade social e pública, devido à correlação de suas estruturas sociais, econômicas, culturais e políticas (SARRETA, 2009).

Desde sua origem, as instituições de saúde, estiveram voltadas para a prestação dos seus serviços sem se importar com o gerenciamento, mas, por volta dos anos oitenta essa realidade começou a mudar, estas organizações vêm passando por um processo de reestruturação de suas funções, que exige da sua equipe o desenvolvimento de conhecimentos e competências (PASSOS-LEANDRO; SOUSA-BRANCO, 2011).

No fundamento de confrontar as transformações e os desafios produzidos diariamente no desempenho das atividades de diferentes setores da saúde, a qualificação de Recursos Humanos nesta área é voltada para concretização de estratégias e programas que visam a aplicação do potencial de seus profissionais (MACHADO, 2003 citado por BATISTA; GONCALVES, 2011).

É sempre importante lembrar que para o desenvolvimento das atividades dos serviços de saúde faz se necessário a disponibilidade de estruturas físicas, materiais e tecnológicas, bem como da existência de profissionais qualificados, capazes de gerenciar saberes e habilidades, para transformar insumos em resultados (SCALCO *et al.*, 2010).

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo tem uma abordagem qualitativa, pois responde a questões características, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, mas que são compreendidas como objeto principal de discussão, pois trabalha com significados que estão conectados as relações, processos e acontecimentos que não podem ser atenuados à instrumentalização de variáveis (MINAYO, 2006).

Neste contexto, a abordagem quantitativa da pesquisa se limitou a apresentação percentual dos dados.

Por se tratar de uma realidade local, com o propósito fundamental de analisar detalhadamente uma situação em particular, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso (GODOY, 1995).

O estudo de caso opera com panoramas sociais específicos, por meio de significados atribuídos pelos indivíduos aos seus atos e aos atos de outros autores (ALENCAR, 2000 citado por FERREIRA *et al.* 2008).

Este estudo é também classificado pelo seu caráter descritivo e exploratório, que define as características de um determinado grupo com base nas opiniões daqueles que o compõem (GIL, 1996).

3.2 Unidade de Análise

Pela facilidade de acesso a gestora pela pesquisadora e o mesma ter disponibilizado a empresa para ser pesquisada, foi escolhida uma empresa do ramo de saúde para a realização do estudo.

A empresa estudada foi uma clínica odontológica que atua na cidade de Montes Claros – Minas Gerais desde 2014. A empresa é conhecida na cidade pela estrutura, marketing, tecnologia e atendimento humanizado. A organização conta com tecnologia de ponta através de equipamentos de molde internacional, possui um corpo clínico de multiespecialidades, garantia de dois anos, horário flexível, facilidade de acesso e estacionamento próximo. Com um conceito de marketing que remete não apenas ao tratamento odontológico, mas ainda ao bem estar, consequente da saúde bucal¹.

¹ Informações obtidas através de Circular de Oferta de Franquia (COF).

3.3 População e amostragem

A empresa escolhida emprega 20 pessoas, nas seguintes funções: gerentes (técnico e operacional), dentistas (todas as especialidades), auxiliares de consultório, negociadores, auxiliares de limpeza e recepcionistas.

Definiu-se como universo a ser pesquisado os colaboradores dos diferentes setores da empresa pesquisada, segundo os critérios de inclusão e exclusão listado a seguir.

Critérios de Inclusão:

- Possuir vínculo empregatício com a empresa estudada;
- Ser contratado pelo tempo mínimo de seis meses até a data da pesquisa;
- Aceitar participar da pesquisa

Critérios de exclusão

- Não está enquadrado nos critérios de inclusão;
- Não ser encontrado em até duas tentativas.

Esta pesquisa possui uma população total de vinte sujeitos, sendo que dois deles representam os gestores responsáveis pelos Recursos Humanos e os outros dezoito foram colaboradores de diferentes setores.

A amostragem com base nos critérios de inclusão e exclusão foi de um responsável pelos Recursos Humanos, o gestor técnico, e outros oito colaboradores dos demais setores, sendo eles: 2 dentistas, 1 auxiliar de consultório, 1 negociador, 2 auxiliares de limpeza e 2 recepcionistas. Totalizando nove respondentes.

3.4 Técnicas de coleta e análise dos dados

3.4.1 Instrumento de Coleta de dados

Como instrumento para realização da coleta de dados utilizou-se dois questionários contendo questões fechadas (Questionário 1 e Questionário 2). O primeiro questionário (Apêndice A) foi respondido pelo responsável do setor de Recursos Humanos (gerente) e segundo (Apêndice B) pelos colaboradores de diferentes setores da empresa.

Os dois questionários tinham como objetivo conhecer a aplicabilidade dos programas de treinamentos realizados pela empresa. No primeiro foi questionado sobre as dificuldades e os principais indicadores de avaliação do treinamento pela organização e o segundo buscou entender as motivações e opiniões dos colaboradores sobre os tipos de

atividades desenvolvidas pela empresa para melhoria do serviço prestado.

3.4.2 Estratégia de coleta e discussão dos dados

A pesquisa de campo foi realizada no primeiro semestre de 2017 na empresa objeto do estudo.

O questionário foi aplicado aos sujeitos da pesquisa que se encontravam na empresa nas datas das visitas. Foi explicitado aos respondentes o propósito do estudo e apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C), do qual os participantes assinaram, declarando sua participação voluntária.

Em seguida, foi apresentado e entregue aos sujeitos o questionário com as perguntas fechadas. A pesquisadora esteve presente e acompanhou os respondentes durante toda a aplicação desses para o esclarecimento de dúvidas. Depois de respondidos, os questionários foram recolhidos e os sujeitos da pesquisa receberam uma cópia do termo de consentimento livre e esclarecido.

Após a coleta dos dados foram feitas a tabulação destes e discutidos os resultados alcançados, por meio de uma análise descritiva e exploratória.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A empresa estudada não possui um setor específico de Gestão de Recursos Humanos, os gestores técnico e operacional são, portanto, os responsáveis pelo gerenciamento dos Recursos Humanos. Ainda nos dias atuais é comum que as pequenas empresas não possuam um setor específico para tal. De acordo com Oliveira (2010) a área de Recursos Humanos não é uma das prioridades dos empresários das pequenas empresas e ela é deportada para ações de planejamento futuro.

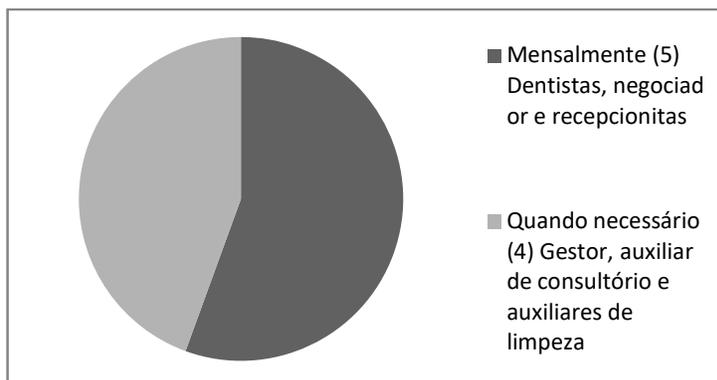
Porém o setor de Recursos Humanos é importante em qualquer empresa, independente do seu tamanho. A Gestão de Pessoas não pode ser um privilégio das grandes empresas e deve promover a melhoria da qualidade do serviço prestado, por meio da valorização das pessoas (BASSO, 2014).

Apesar de não se destinar uma parcela fixa da receita para o Treinamento e Desenvolvimento, a empresa estudada, segundo a resposta do gestor, tem este ponto como uma das prioridades da organização, sendo ela feita sempre que necessário. Para Silva (2006), investir em programas de treinamento dos colaboradores é uma maneira de aumentar as competências particulares com vistas aos objetivos da organização.

Todos (100%) os respondentes da pesquisa confirmaram que a empresa realiza programas de Treinamento e Desenvolvimento, o que reforça a resposta do gestor citada acima quanto à prioridade de treinamento de pessoal. Um crescente número de empresários passou a confiar nesta ferramenta como o principal meio aperfeiçoamento e desenvolvimento dos profissionais e das organizações (KUHN; PEREIRA, 2009).

O Gráfico 1 ilustra a frequência com que a empresa realiza programas de treinamento.

Gráfico 1 – Frequência com que a empresa realiza programas de treinamento



Fonte: Da autora, 2017.

Observa-se que a frequência com que a empresa realiza programas de Treinamento e Desenvolvimento varia de acordo com o setor estudado. Para os dentistas, recepcionistas e o negociador os treinamentos são feitos mensalmente, enquanto para as demais áreas são realizados sempre que há necessidade. Tal diferença pode ser pensada com relação às necessidades de treinamento e particularidades de cada cargo.

O Treinamento capacita o colaborador para as mudanças tecnológicas e para as permanentes transformações do mercado. Isso nada mais é do que o aperfeiçoamento do desempenho de pessoal e deve ser praticado sempre que houver uma necessidade de melhoria do colaborador (DUTRA, 2009 citado por GOMES-CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2012).

Outro aspecto abordado nesta pesquisa foi que o responsável pelos treinamentos é uma instituição externa que trabalha com parceria com a clínica e oferece programas de treinamento, desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, o que não parece ser comum em pequenas empresas. A terceirização com base nos estudos de Lima (2010) é uma externalização das atividades que não estão ligadas ao produto final da empresa, ou seja, transferem a realização dos trabalhos complementares as suas atividades fins para outras empresas.

Os tipos de treinamentos realizados variam de acordo com a necessidade e especificidade de cada setor. Sendo o treinamento de novatos é efetivado para todos, independentemente do setor em que o colaborador se enquadra. O treinamento de segurança e operacional são ofertados aos auxiliares de limpeza; de máquinas e instrumentais para os dentistas; de negociação para o negociador e dentistas. Um dos dentistas declara ainda haver treinamento de saúde ocupacional e operacional. Para o responsável pelos Recursos Humanos além do treinamento de novatos faz-se o treinamento operacional.

O ideal seria que todos os tipos de treinamentos apresentados fossem realizados para toda a equipe, com a abordagem e complexidade específica de cada setor, uma vez que, todos os treinamentos que a empresa realiza são fundamentais para o sucesso empresarial, independente da área de atuação de cada colaborador. O treinamento de novatos é essencial para que os recém contratados possam conhecer a empresa, sua cultura organizacional e as especificidades de cada função. O treinamento de negociação faz do que o colaborador seja sobre tudo um vendedor, que ele saiba vender determinado serviço ou produto mesmo que de maneira indireta, como é o caso dos dentistas. Treinamentos de segurança, operacional, de máquinas e ferramentas e de saúde ocupacional fazem com que os trabalhadores exerçam suas atividades de forma segura, prevenindo acidentes e doenças do trabalho, diminuindo assim os riscos e absenteísmos.

De acordo com todos os respondentes os treinamentos são feitos por meio de palestras e/ou seminários e por educação a distância. A educação a distância é mediada por tecnologias da informação e comunicação, o que viabiliza qualificações contínuas com foco na construção da aprendizagem. Trata-se de uma modalidade de ensino totalmente utilizável no ambiente corporativo, logo que amplia e democratiza o acesso às ocasiões de treinamento (ABBAD; ZERBINI; SOUZA, 2010). Segundo um dos respondentes a empresa também oferece cursos regulares e visitas técnicas como forma de treinamento.

O responsável pelo setor dos Recursos Humanos declara que busca a opinião de seus colaboradores sobre as principais necessidades de treinamento de pessoal, porém apenas a metade dos colaboradores respondentes concorda com essa afirmação, os outros 50% responderam que a empresa não procura a opinião deles. Conhecer a opinião dos colaboradores é essencial para o sucesso das ações de treinamento, dado que esses estão diretamente envolvidos. Por isso, a avaliação de necessidades é uma das prioridades do processo de capacitação, logo que possíveis falhas nessa fase refletem negativamente nas demais etapas do Treinamento e Desenvolvimento (planejamento, execução e avaliação) (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006 citado por SILVA; MENESES, 2012).

Ainda assim todos os colaboradores afirmam estar satisfeitos com os treinamentos realizados pela empresa e todos também declaram considerar importante os programas de treinamento para desenvolver suas atividades de forma eficiente e eficaz, minimizando-se os erros durante a realização dessas. O que permite concluir que os colaboradores demonstram possuir uma visão positiva em relação às ações de capacitação.

Quanto mais positivas forem as visões dos colaboradores em relação ao treinamento, maior será a chance de se reter conhecimento, quanto maior o conhecimento adquirido, maior será o seu aproveitamento no local de trabalho e melhores os serão resultados empresariais (KIRKPATRICK, 1976 citado por BRANT, 2013).

Os dados apresentados na Tabela 1 referem-se às principais necessidades de treinamento apontadas pelos sujeitos da pesquisa (os resultados obtidos correspondem ao número de respondentes que escolheram aquela opção).

Tabela 1 – Necessidades de treinamento na empresa estudada

Necessidades de Treinamento	Resultados Obtidos
Liderança	1
Comunicação Interdepartamental	1
Trabalho em equipe	4
Produtividade	5
Organização do trabalho	2
Motivação	5
Erros e desperdícios	4
Segurança	2
Negociação	2
Saúde Ocupacional	2
Primeiros Socorros	2

FONTE: Da autora, 2017

Como observado na Tabela 1 não existe uma necessidade que seja unânime ou predominante de acordo com os colaboradores para realização dos treinamentos, buscar compreender as necessidades de cada um e de cada função é de extrema importância para que seja possível alcançar os resultados desejados em cada treinamento. A necessidade “Motivação” foi levantada por 55,5% dos respondentes, fator este que influencia decisivamente na produtividade e no comportamento dos colaboradores. Segundo Tamayo e Paschoal (2003) o treinamento e as possibilidades de se empregar as informações e habilidades adquiridas compõem o modo de se atender as expectativas e objetivos do pólo motivacional.

O trabalho em equipe apontado por 44% dos colaboradores fornece um aumento considerável na produtividade e qualidade dos serviços prestados, pois um grupo de pessoas que é capaz de aglomerar talentos e conhecimentos distintos. Desta forma, problemas complexos podem ser solucionados de forma eficaz e permanente com base em treinamento de equipe apropriados (PETER, 1992 citado por SOUSA *et al.* 2001)

Levantado também 44% dos respondentes foi a questão dos erros e desperdícios. Ter conhecimento de onde e como estão sendo cometidos os erros e desperdícios promovem a redução destes e conseqüentemente à redução dos custos empresariais.

A avaliação das necessidades de treinamento é uma técnica de averiguação e diagnóstico do desenvolvimento de competências no trabalho, com o objetivo de caracterizar

as necessidades de treinamento manifestadas por lacunas que atalham a caracterização de um desempenho excelente de trabalho (ABBAD, 2006 citado por CAMPOS, 2015).

Conforme a resposta do gestor, o levantamento das necessidades de treinamento é feito com base nas metas e objetivos empresariais futuros e não por meio de ações corretivas ou preventivas. De acordo com Silva (2006) os objetivos de treinamento devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

Faz-se de extrema importância que os colaboradores sejam também conscientizados da importância do seu trabalho para a conformidade e contribuição mútua em prol de objetivos organizacionais (RICHARD, 1993 citado por Sousa, 2001).

As necessidades apresentadas na Tabela 1 são fundamentais para alcance das metas e objetivos empresariais futuros, visto que o suprimento dessas necessidades faz com que os colaboradores assumam ações positivas frente aos desafios organizacionais.

Apesar de apontadas apenas por um ou dois colaboradores, algumas necessidades são inerentes a diferentes funções e devem ser abordadas nos programas de treinamento de diversos setores, como: liderança, opção escolhida por um dos dentistas, faz com que o trabalhador exerça suas funções de maneira mais responsável e proativa; a comunicação interdepartamental promove a cooperação e o comprometimento interpessoal; e a implementação de programas de treinamentos de segurança, saúde ocupacional e primeiros socorros asseguram a proteção física dos colaboradores e clientes.

Ao questionar sobre as dificuldades e empecilhos para realização de programas de Treinamento e Desenvolvimento, a resposta do responsável pelos Recursos Humanos foi que a clínica odontológica estudada não apresentou nenhuma dificuldade ou empecilho para realização de programas de capacitação. Isso talvez possa ser explicado pelo fato da clínica ter os programas de Treinamento e Desenvolvimento como uma de suas prioridades.

Outro ponto investigado refere-se à oportunidade da aplicação dos novos conhecimentos adquiridos na empresa. Seis dos colaboradores responderam que há esta oportunidade enquanto dois deles não concordam com esta afirmação. Aplicar os conhecimentos adquiridos é o que justifica os investimentos feitos em treinamento e capacitação de pessoal, essas habilidades devem ser, portanto, aplicadas em proveito do indivíduo e das organizações em que atuam (AGUINIS; KRAIGER, 2009 citado por BRANT, 2013).

Os principais indicadores de avaliação dos resultados dos programas de Treinamento e Desenvolvimento segundo o gestor estão relacionados: a melhoria do serviço prestado, aumento da produtividade, maior criatividade e capacidade de inovação dos

colaboradores e a diminuição da rotatividade. Estes pontos podem dizer se as atividades de capacitação estão ou não surtindo efeito e o que pode ou deve ser mudado para o alcance de melhores resultados.

Mourão e Marins (2009) pontuam que os programas de treinamento devem ser revistos desde o levantamento das necessidades até a sua avaliação, sempre que for preciso. Levando-se em conta os processos de planejamento e implementação das atividades a serem desenvolvidas, uma vez que as características do treinamento também são responsáveis pelos resultados de aprendizagem.

Em paralelo a questão acima, os colaboradores foram interrogados sobre quais seriam as principais mudanças resultantes dos programas de Treinamento e Desenvolvimento no ponto de vista deles. Segue os resultados na Tabela 2 (os resultados obtidos correspondem a quantidade de colaboradores que escolheram aquela opção):

Tabela 2 - Principais mudanças pós treinamento segundo os colaboradores

Principais mudanças pós treinamento	Resultados Obtidos
Melhoria na qualidade do serviço prestado	5
Aumento da confiança pessoal	4
Mudança de atitudes e comportamentos	3
Serviços prestados com maior eficiência e eficácia	5
Aumento da produtividade	6
Maior criatividade e capacidade de inovação dos colaboradores	2
Redução de custo	1
Aumento motivacional dos funcionários	4
Melhoria nas relações interdepartamentais	1

FONTE: Da autora, 2017.

Ao observar a Tabela 2 nota-se que os colaboradores reconhecem as melhorias adquiridas por meio dos programas de Treinamento e Desenvolvimento ofertados na clínica estudada. O aumento da produtividade, melhoria da qualidade do serviço prestado e a prestação dos serviços com maior eficiência e eficácia são os principais pontos assinalados por eles. Talvez referenciado pelas próprias experiências anteriores e, as mudanças apontadas pelos treinamentos. Pontos estes ressaltados por Campos *et al.*, 2004, segundo os autores, os investimentos em treinamento proporcionam melhoria na qualidade dos serviços prestados pelas organizações, logo que, ações de Treinamento e Desenvolvimento promovem maior

agilidade no atendimento, aumento da produtividade, motivação e redução de custos.

Todos pontos abordados na Tabela 2 estão interligados e são responsáveis pelo sucesso empresarial e para o bom andamento de qualquer negócio: a melhoria na qualidade do serviço prestado fideliza os clientes; maior criatividade e capacidade de inovação são sinônimos de flexibilização e tornam os colaboradores capazes de reconhecer os desafios e oportunidades futuras; aumento da confiança pessoal e mudança de atitudes e comportamentos ampliam as competências individuais de cada colaborador; e a eficiência e eficácia promovem a otimização dos serviços prestados influenciando diretamente no alcance dos objetivos e no aumento da produtividade.

As necessidades de treinamento anteriormente citadas condizem com as expectativas de mudanças esperadas pelos colaboradores pós treinamento, expostas na Tabela 2. Treinamentos relacionados à comunicação interdepartamental e trabalho em equipe geram melhorias nas relações interdepartamentais. Programas de segurança, saúde ocupacional e primeiros socorros promovem mudanças de atitudes e comportamentos. A organização do trabalho e capacitações para evitar erros e desperdícios resultam na melhoria da qualidade do serviço prestado e na redução de custos. E todos os tipos treinamento apresentados proporcionam o aumento da produtividade (opção escolhida por 75% dos respondentes).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso, buscou conhecer a aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento em uma clínica odontológica de Montes Claros –MG, bem como identificar as formas de Treinamento e Desenvolvimento realizadas pela empresa; conhecer as necessidades e principais dificuldades para a realização do Treinamento e Desenvolvimento; e entender as expectativas dos colaboradores diante dos programas de Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Com base no referencial teórico estudado para esta pesquisa, foi possível determinar que a Gestão de Recursos Humanos e os programas de Treinamento e Desenvolvimento proporcionam crescimento às organizações, inclusive das empresas de pequeno porte, que hoje representam a maioria das empresas brasileiras. Ações de capacitação permitem desenvolver o colaborador pessoal e profissionalmente o que garante o aumento da produtividade e qualidade do serviço prestado.

Diante dos resultados encontrados na pesquisa de campo o objetivo desta pesquisa foi alcançado. Através dela foi possível conhecer a aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento na empresa objeto do estudo, apesar da empresa estudada não possuir um setor específico para a Gestão dos Recursos Humanos, ela aplica e tem como prioridade os programas de treinamento dos seus colaboradores.

Foi possível também responder aos objetivos específicos deste estudo. Suas formas de aplicação são por meio de treinamentos que variam de acordo com cada setor e as suas demandas, sendo eles realizados em sua grande maioria por meio de palestras e/ou seminários e educação à distância, o que mostra que a empresa está anteta as novas tecnologias da informação que viabilizam o processo de conhecimento e capacitação dos colaboradores. Essas ações de capacitação acontecem mensalmente para os dentistas e sempre que necessário para os demais colaboradores e são de responsabilidade de uma empresa terceirizada.

Os programas de Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos são essências para o bom funcionamento e sucesso empresarial e por isso é primordial que a empresa conheça as necessidades de ações de treinamentos. Escolhidas por uma parte considerável dos respondentes estão as necessidades de: aumento da produtividade, motivação, trabalho em equipe e erros e desperdícios. Como uma prioridade da empresa, a organização não apresenta dificuldade alguma para realização de ações voltadas para

Treinamento e Desenvolvimento. As principais expectativas dos colaboradores frente às ações de capacitação estão relacionadas à produtividade, qualidade do serviço prestado e a prestação dos serviços com maior eficiência e eficácia. Os colaboradores declaram estar satisfeitos com os programas de Treinamento e Desenvolvimento ofertados e vêem esses como uma oportunidade para desenvolver suas atividades de forma eficiente e eficaz, minimizando-se os erros durante sua realização.

Na atualidade o comportamento humano é um forte diferencial para qualquer negócio, por isso as atividades de Treinamento e Desenvolvimento vêm gradativamente ganhando seu espaço dentro do ambiente empresarial. Apesar de algumas empresas ainda hoje terem dificuldade em aplicar ações Treinamento e Desenvolvimento, este não é o caso da empresa estudada que oferece programas de capacitação que visam desenvolver o potencial de seus colaboradores e ensiná-los novas habilidades. Mas, tem que ser avaliado a presença no quadro da empresa de um profissional com formação em Administração e capacitado em Recursos Humanos para gerenciar a empresa e tornar mais frequente os treinamentos, pois esse vivenciaria o cotidiano e saberia detectar as demandas mais rapidamente.

É importante ressaltar que a avaliação das necessidades de treinamento é o ponto chave para a realização dos programas de treinamento, tanto para a empresa estudada quanto para qualquer outra empresa. O que deve estar alinhado com os objetivos organizacionais e as expectativas de seus colaboradores.

Esta pesquisa pode, então, colaborar para que a empresa estudada invista cada vez mais em programas de Treinamento e Desenvolvimento, visando às necessidades da empresa e dos colaboradores, de forma planejada, sistêmica e ininterrupta, onde os objetivos pessoais e empresariais são atingidos de forma contínua e conjunta.

Salienta-se que faz necessário realizar uma pesquisa junto aos usuários da clínica para confrontar os resultados na perspectiva dos usuários, como por exemplo, tentar identificar se existe melhoria no atendimento, checar eficiência e eficácia, ou seja, a satisfação do cliente frente aos resultados dos treinamentos.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. *et al.* Planejamento instrucional em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas (pp. 289-321). Porto Alegre: Artmed. Citado por CAMPOS, E. B. D, *et al.* Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**. Edição Especial. São Paulo. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n6/1678-6971-ram-16-06-0126.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2017.

ABBAD, G. S; FREITAS, I; PILATI, R. Contexto de Trabalho, Desempenho Competente e Necessidades em TD&E. In: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S; Mourão, L. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre -RS, v. 1, cap. 12, p. 231-254, 2006. Citado por SILVA, G. G; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 27-62, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 maio 2017.

ABBAD, G. S; ZERBINI, T; SOUZA, D. B. L. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estudos de Psicologia**. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psic/v15n3/a09v15n3>>. Acesso em: 30 maio 2017.

AGUINIS, H., KRAIGER, K. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. **Annual Review of Psychology**. 2009. Citado por BRANT, S. R. C. Impacto do treinamento no trabalho: o efeito mediador das estratégias de aplicação do aprendizado. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 351-362, dez. 2013. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 maio 2017.

ALENCAR, E. Métodos de Pesquisa nas Organizações. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. Citado por FERREIRA A. *et al.* **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. Associação Educacional, Dom Bosco, 2008.

ALVIM, P. C. R. C.. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 27, n. 1, 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01009651998000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 out. 2014

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006. Citado por FERREIRA A. *et al.* **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. Associação Educacional, Dom Bosco, 2008.

BACCARO, T. A. **Treinamento e Desenvolvimento**: RH. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BASSO, D. A. Gestão de pessoas na micro e pequena empresa. **Journal of Exact Sciences**. Vol.2, n.1, pp.05-08. São Paulo. 2014.

BATISTA, K. B. C; GONCALVES, O. S. J. Formação dos profissionais de saúde para o SUS: significado e cuidado. **Saúde soc.**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 884-899, Dec. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902011000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 fev. 2017.

BOHLANDER, G.; SNELL; S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson. 2003. Citado por COELHO-LIMA, F; TORRES, C. C. Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. **Cad. psicol. soc. trab.** São Paulo, v. 14, n. 2, p. 227-240, dez. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 5 fev. 2017.

BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. 2006

BORINELLI, M. L.. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

BRANT, S. R. C. Impacto do treinamento no trabalho: o efeito mediador das estratégias de aplicação do aprendido. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 351-362, dez. 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 maio 2017.

CAMPOS, K. C. L. *et al.* Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

CAMPOS, E. B. D. *et al.* Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**. Edição Especial. SÃO PAULO, SP. NOV./DEZ. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n6/1678-6971-ram-16-06-0126.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2017.

CARVALHO, A. V.; Nascimento, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira. 1997. CAMPOS *et al.* Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

CASTRO, C. S. Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 45, n. spe, p. 36-47, Dec. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000500003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 fev. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008. Citado por COELHO-LIMA, F; TORRES, C. C. Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. **Cad.**

psicol. soc. trab. São Paulo , v. 14, n. 2, p. 227-240, dez. 2011 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 5 fev. 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO-LIMA, F; TORRES, C. C. Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. **Cad. psicol. soc. trab.** São Paulo, v. 14, n. 2, p. 227-240, dez. 2011 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 5 fev. 2017.

CRUZ, C. H. B.; PACHECO C.A. **Conhecimento e Inovação**: Desafios do Brasil no Século XXI. Boletim Inovação Unicamp. 2004. Citado por FERREIRA A. *et al.* **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. Associação Educacional, Dom Bosco, 2008.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2006. Citado por GOMES-CARLOS, A. M.; BAZON, S; OLIVEIRA, W. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de araras. Revista do **Centro Universitário de Araras**. Araras (SP), v. 6, n. 1. 2012. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf> . Acesso em: 15 jun 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995.

GOMES, J. F. Administração de Recursos Humanos e Desenvolvimento organizacional. **Rev. adm. empres.** , São Paulo, v. 18, n. 4. 1978. Acesso em: 20 set. 2014.

GOMES-CARLOS, A. M.; BAZON, S; OLIVEIRA, W. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de araras. Revista do **Centro Universitário de Araras UNAR** (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v. 6, n. 1. 2012. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf> . Acesso em: 20 maio 2017.

GUIMARÃES, S.; CAMPOS, J. P. **Em Busca da Eficácia em Treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.

FARIA, J. A; AZEVEDO T. C; OLIVEIRA, M. S. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista. 2012. Citado por BASSO, D. A. Gestão de pessoas na micro e pequena empresa. **Journal of Exact Sciences**. Vol.2, n.1,pp.05-08. São Paulo. 2014.

FERREIRA A. *et al.* **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte.** Associação Educacional, Dom Bosco, 2008.

FEUILLETTE, I. **RH: O novo perfil do treinador: como preparar conduzir e avaliar um processo de treinamento.** São Paulo: Nobel, 1991. Citado por KUHN, C. R. S; PEREIRA, A. L. B. Treinamento como ferramenta de gestão de pessoas em uma microempresa. **Revista destaques acadêmicos**, ano 1, n. 1, 2009.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluation of training.** In: R. L. Craig (Eds). **Training and Development Handbook: A guide to human resource development.** (pp. 1-27). New York: Mc Graw-Hill. 1976. Citado por BRANT, S. R. C. Impacto do treinamento no trabalho: o efeito mediador das estratégias de aplicação do aprendido. **Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis**, v. 13, n. 3, p. 351-362, dez. 2013. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 maio 2017.

KUHN, C. R. S; PEREIRA, A. L. B. Treinamento como ferramenta de gestão de pessoas em uma microempresa. **Revista destaques acadêmicos**, ano 1, n. 1, 2009.

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

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram como práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, agosto 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso 4 out. 2014.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Citado por GOMES-CARLOS, A. M.; BAZON, S; OLIVEIRA, W. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de araras. **Revista do Centro Universitário de Araras UNAR** (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v. 6, n. 1. 2012.

PASSOS-LEANDRO, A. I; SOUSA-BRANCO, E. S. Importância do treinamento e desenvolvimento nos serviços de saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 6, n. 6, p. 64-69, 2011.

LIMA, J. C. **A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões.** **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo , v. 13, n. 1, p. 17-26, 2010 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172010000100003&lng=t&nrm=iso>. Acesso em: 30 maio 2017.

LOPES, V. S. V. B. V. **Impactos da privatização na gestão de pessoas: um estudo de caso em empresas do setor de transporte ferroviário de carga de Montes Claros - MG.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Cepead/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 2000. Citado por CASTRO, C. S. Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 45, Dec. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000500003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 fev. 2017.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997. Citado por KUHN, C. R. S; PEREIRA, A. L. B. Treinamento como ferramenta de gestão de pessoas em uma microempresa. **Revista destaques acadêmicos**, ano 1, n. 1, 2009.

MACHADO, M. H. Mercado de trabalho em saúde. In: FALCÃO, A. *et al.* (Orgs.). **Observatório de recursos humanos em saúde no Brasil: estudos e análises**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2003. Citado por BATISTA, K. B. C; GONCALVES, O. S. J. Formação dos profissionais de saúde para o SUS: significado e cuidado. **Saúde soc.**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 884-899, Dec. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902011000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 fev. 2017.

MALIK, A. M. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura das organizações de saúde. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 32-41, Oct. 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-7590199200400004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 fev. 2017.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9 ed. São Paulo: Hucitec, 2006.406p.

MOTT, M., *et al.* Treinamento e desenvolvimento em micro e pequenas empresas (MPE'S) e programas de treinamento e Educação a Distância. RETEC – **Revista de Tecnologia**, 2013. Disponível em: <<http://retec.fatecourinhos.edu.br/index.php/retec/article/view/131/51>>. Acesso em: 20 maio 2017.

MOURAO, L; MARINS, J. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 72-85, dez. 2009. Disponível em <http://pep.sic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 fev. 2017.

OLIVEIRA, J. F. **A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas**. In: XVIII SEMEAD. Seminários de Administração. São Paulo: USP, 2010.

PETER, R. S. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: qualitymark, 1992. Citado por SOUSA, M. *et al.* Trabalho em equipe: a base da qualidade nas organizações. In: **COBENGE**, 2001, Natal. Disponível em: <http://198.136.59.239/~abengeorg/Cobenge_Anteriores/2001/trabalhos/EQC003.pdf>. Acesso em: Maio 2017.

PIZOLOTTO, M. F. **A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do Médio-Alto-Uruguaí do Rio Grande do Sul**. In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3., 2003, Brasília. Anais. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

PRESMIG JÚNIOR J. V. **Gestão de Pessoas: estudo de caso da Intertouring Receptivo**. 2010; 68fl. Monografia (Especialização em Administração) - Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, ES. 2010. Citado por BASSO, D. A. Gestão de pessoas na micro e pequena empresa. **Journal of Exact Sciences**. Vol.2, n.1,pp.05-08. São Paulo. 2014.

RICHARD N. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993. SOUSA, M. *et al.* Trabalho em equipe: a base da qualidade nas organizações. In: **COBENGE**, 2001, Natal. Disponível em: <<http://198.136.59.239/~abengeorg/CobengeAnteriores/2001/trabalhos/EQC003.pdf>>. Acesso em: Maio 2017.

ROSENBERG, M. J. E-Learning – Estratégias para a Transmissão do Conhecimento na Era Digital. São Paulo: Makron Books, 2002. Citado por BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed. 2006

SANTOS, M. J. N.. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Sociologias, Porto Alegre, n.12. 2004.

SARRETA, F. O. **Educação permanente em saúde para os trabalhadores do SUS**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 248 p. Disponível em: SciELO Books . Acesso em: 15 fev. 2017.

SCALCO, S. V; LACERDA, J. T; CALVO, M. C. M.. Modelo para avaliação da gestão de recursos humanos em saúde. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro , v. 26, n. 3, p. 603-614, Mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2010000300017&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios no Brasil**. São Paulo. 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios no Brasil**. São Paulo. 2013. Citado por BASSO, D. A. Gestão de pessoas na micro e pequena empresa. **Journal of Exact Sciences**. Vol.2, n.1,pp.05-08. São Paulo. 2014.

SILVA, M. E. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 10, n. 3, p. 91-110, Sept. 2006. Disponível <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6555200600030006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 maio 2017.

SILVA, G. G; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** Porto Alegre , v. 18, n. 1, p. 27-62, 2012 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100002&lng=en&nrm=iso>.

SOUSA, M. *et al.* Trabalho em equipe: a base da qualidade nas organizações. In: **COBENGE**, 2001, Natal. Disponível em: <<http://198.136.59.239/~abengeorg/CobengeAnteriores/2001/trabalhos/EQC003.pdf>>. Acesso em: Maio 2017.

SPRINGER, B.; SPRINGER, J. HRM in the US - celebration of its centenary, In: PIEPER, R. (Ed.). **Human resource management: an international comparison**. New York: Walter de Gruyter, 1990. Citado por LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram como práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, agosto 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso 4 out. 2014.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2001 VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000. Citado por PIZOLOTTO, M. F. **A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do Médio-Alto-Uruguaí do Rio Grande do Sul.** In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 7, n. 4, p. 33-54, Dec. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 maio 2017.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998. Citado por CASTRO, C. S. **Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas?.** **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 45, Dec. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000500003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 fev. 2017.

Ulrich, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura. 2003. Citado por COELHO-LIMA, F; TORRES, C. C. Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. **Cad. psicol. soc. trab.** São Paulo , v. 14, n. 2, p. 227-240, dez. 2011 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 5 fev. 2017.

WOOD JR. T. In: WOOD JR., T. (Org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração.** São Paulo: Atlas, 1995. Citado por CASTRO, C. S. **Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas?.** **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 45, Dec. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000500003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 2 fev. 2017.

APÊNDICE A

Aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento em uma clínica odontológica de Montes Claros – MG

Questionário – Responsável pelos recursos humanos

Gênero: Feminino Masculino Outro _____

Idade: Até 20 anos de 21 à 30 anos de 31 à 40 anos de 41 à 50 anos
 de 51 à 60 anos acima de 61 anos

Estado Civil: Solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a) Viúvo(a)

Escolaridade: Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo
 Pós-Graduação Incompleta Pós-Graduação Completa

Cargo na empresa: _____

A empresa possui um setor específico de Recursos Humanos?

Sim Não

Caso não, quem e (são) o (s) responsável (s) pela gestão dos Recursos Humanos?

Gerência Operacional Gerência Técnica
 Administração geral (Proprietário) Outro setor. Qual? _____

A empresa realiza programas de Treinamento e Desenvolvimento dos seus colaboradores?

Sim Não

Qual a frequência com que a empresa realiza programas de Treinamento e Desenvolvimento?

Anual Semestral Mensal Quando necessário

Existe uma parcela fixa da receita, destinada para Treinamento e Desenvolvimento na empresa?

Sim Não

Caso sim, qual porcentagem ou valor total do faturamento da empresa foi investida com treinamento? _____

O treinamento é uma prioridade da empresa?

Sim Não

Quem (ou qual setor) é responsável pelos treinamentos?

Setor de Recursos Humanos Gerência Operacional Gerência Técnica
 Administração geral (Proprietário) Outro setor. Qual? _____

Como são feitos os treinamentos? (escolha uma ou mais alternativas)

- Cursos regulares Educação a distancia (EAD) Palestras e/ ou seminários
 Cursos oferecidos por instituições externas Visitas técnicas
 Outras modalidades. Quais? _____

Faz-se o levantamento de necessidade de treinamento?

- Sim Não

Caso sim, esse levantamento e feito com base em:

- Ações preventivas Ações corretivas Na busca de atingir metas e objetivos futuros
 Outro: _____

Quais são os tipos de treinamentos realizados? (escolha uma ou mais alternativas)

- Treinamento de segurança Treinamento de novatos Treinamento em máquinas e ferramentas
 Treinamento no uso de instrumentais Treinamento de primeiros socorros
 Treinamento de saúde ocupacional Treinamento em negociação
 Treinamento operacional Outros _____

Quais são as principais necessidades de treinamento detectadas na empresa? (Escolha uma alternativa ou mais)

- Nenhuma Liderança Comunicação interdepartamental Trabalho em equipe
 Administração de tempo Produtividade Organização do trabalho
 Motivação Erros e desperdícios Segurança Negociação
 Saúde ocupacional Primeiros socorros Outros: _____

A empresa busca a opinião de seus colaboradores sobre principais as necessidades de treinamento?

- Sim Não

Quais são as principais dificuldades ou empecilhos para a realização do treinamento com o pessoal?

- Falta de tempo Custo Interesse dos funcionários Discordâncias internas entre os membros do nível estratégico
 Espaço físico da própria empresa para a realização de treinamentos
 Falta de mão-de-obra específica para tal
 Não apresenta dificuldades ou empecilhos Outros _____

Quais são os principais indicadores de avaliação dos resultados dos programas de treinamento e desenvolvimentos realizados? (Escolha uma alternativa ou mais)

- Melhoria na qualidade
 Percepção da mudança de atitudes e comportamentos
 Otimização da eficiência e da eficácia
 Aumento da produtividade
 Surgimento de novas lideranças positivas
 Maior criatividade e capacidade de inovação dos colaboradores
 Redução de custo
 Diminuição da rotatividade de funcionários
 Aumento motivacional dos funcionários
 Melhoria nas relações interdepartamentais.
 Redução de afastamentos
 Outros: _____

APÊNDICE B

Aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento em uma clínica odontológica de Montes Claros – MG

Questionário – Colaborador

Gênero: Feminino Masculino Outro _____

Idade: Até 20 anos de 21 à 30 anos de 31 à 40 anos de 41 à 50 anos
 de 51 à 60 anos acima de 61 anos

Estado Civil: Solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a) Viúvo(a)

Escolaridade: Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo
 Pós-Graduação Incompleta Pós-Graduação Completa

Cargo na empresa: _____

A empresa realiza treinamento dos colaboradores?

Sim Não

Qual a frequência com que a empresa realiza programas de Treinamento e Desenvolvimento?

Anual Semestral Mensal Quando necessário

Quais são os tipos de treinamentos realizados? (Escolha uma alternativa ou mais)

Treinamento de segurança Treinamento de novatos Treinamento em máquinas e ferramentas Treinamento no uso de instrumentais Treinamento de primeiros socorros Treinamento de saúde ocupacional Treinamento em negociação
 Outros _____

Como são feitos os treinamentos? (Escolha uma ou mais alternativas)

Cursos regulares Educação a distancia (EAD) Palestras e/ ou seminários
 Cursos oferecidos por instituições externas Treinamento operacional
 Visitas técnicas Outras modalidades. Quais? _____

Para você é importante o treinamento dos colaboradores para desenvolver as suas atividades de forma eficiente e eficaz?

Sim Não

Você está satisfeito com os treinamentos ofertados pela empresa?

Sim Não

A empresa busca a opinião de seus colaboradores sobre principais as necessidades de treinamento?

Sim Não

Na sua opinião, quais são as principais necessidades de treinamento detectadas na empresa? (Escolha uma alternativa ou mais)

Nenhuma Liderança Comunicação interdepartamental Trabalho em equipe
 Administração de tempo Produtividade Organização do trabalho
 Motivação Erros e desperdícios Segurança Negociação Saúde ocupacional Primeiros socorros Outros: _____

Para você, após a execução do treinamento minimizam-se os erros durante a realização das atividades?

Sim Não

Existe na empresa oportunidade para aplicação de novos conhecimentos adquiridos?

Sim Não

Na sua opinião, quais são as principais mudanças resultantes dos programas de Treinamento e Desenvolvidos realizados? (Escolha uma alternativa ou mais)

Nenhuma
 Melhoria na qualidade do serviço prestado
 Aumento da confiança pessoal na execução de suas atividades
 Mudança de atitudes e comportamentos
 Serviços prestados com maior eficiência e eficácia
 Aumento da produtividade
 Maior criatividade e capacidade de inovação dos colaboradores
 Redução de custo
 Aumento motivacional dos funcionários
 Melhoria nas relações interdepartamentais.
 Outros: _____

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Título do estudo: Treinamento e Desenvolvimento em um clínica odontológica de Montes Claros- MG.

Instituição promotora: Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Autora: Camila Borges Oliveira.

Atenção: Antes de aceitar participar desta pesquisa, é importante que você leia e compreenda a seguinte explicação sobre os procedimentos propostos. Esta declaração descreve o objetivo, metodologia/procedimentos, benefícios, e precauções do estudo. Você tem o direito de sair do estudo a qualquer momento. Nenhuma garantia ou premissa pode ser feita sobre os resultados do estudo.

1. **Objetivo:** Conhecer a aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento em uma clínica odontológica de Montes Claros – MG.
2. **Metodologia/procedimentos:** Será realizada uma pesquisa através de um questionário estruturado. Esta pesquisa será qualitativa.
3. **Justificativa:** Compreender a aplicabilidade do Treinamento e Desenvolvimento na empresa estudada.
4. **Benefícios:** A partir dos dados obtidos a empresa estudada terá conhecimento a respeito das suas principais dificuldades de se aplicar o Treinamento e Desenvolvimento e sobre as expectativas dos seus colaboradores em relação a este tema, podendo então agir para melhoria interna.
5. **Confidencialidade das informações:** As informações coletadas poderão ser divulgadas, porém a sua identidade será mantida em total sigilo.
6. **Outras informações pertinentes:** Caso ocorram dúvidas quanto à pesquisa, o participante da pesquisa deve perguntar a pesquisadora. Após a entrevista o mesmo poderá procurar a pesquisadora Camila Borges Oliveira
7. **Consentimento:** Li e entendi as informações precedentes. Tive a oportunidade de fazer perguntas e todas as minhas dúvidas foram respondidas a contento. Este formulário está sendo assinado voluntariamente por mim, indicando meu consentimento para participar nesta pesquisa, até que eu decida ao contrário. Recebi uma cópia assinada deste consentimento.

Nome do participante

Assinatura do participante

Data

Nome do coordenador da pesquisa

Assinatura do coordenador da pesquisa

Data