

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

MARIA LAÍS CARVALHO DE FARIAS

AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:  
ESTUDO NA AMICRO DO BREJO DA MADRE DE DEUS.

CARUARU  
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

MARIA LAÍS CARVALHO DE FARIAS

AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:  
ESTUDO NA AMICRO DO BREJO DA MADRE DE DEUS.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro  
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na  
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.  
Orientador: Prof.Ms Luiz Sebastião dos Santos Júnior.

CARUARU  
2016

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

F224a Farias, Maria Laís Carvalho de.  
Avaliação das necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências:  
estudo na AMICRO do Brejo da Madre de Deus. / Maria Laís Carvalho de Farias. - 2016.  
59f. ; 30 cm.

Orientador: Luiz Sebastião dos Santos Júnior  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de  
Pernambuco, CAA, Administração, 2016.  
Inclui referências bibliográficas

1. Treinamento. 2. Avaliação. 3. Competências. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos  
(Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-046)

MARIA LAÍS CARVALHO DE FARIAS

AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:  
ESTUDO NA AMICRO DO BREJO DA MADRE DE DEUS.

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 25 de Janeiro de 2016.

---

Prof. Dr. Cláudio Montenegro  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. M. Sc. Luiz Sebastião dos Santos Júnior  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof. M. Sc. José Lindenberg Julião Xavier Filho  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. M. Sc.. Elielson Oliveira Damascena  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## DEDICATÓRIA

A Deus,  
Meus pais, João e Mércia  
Aos meus irmãos, Eduardo, Lissandra e Laura  
A meu namorado, Domingos Savio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pela graça da sabedoria e discernimento e pela minha família.

Agradeço aos meus pais, João (Santos) e Mércia, que sempre estiveram presentes ao meu lado, me apoiando e incentivando. E aos meus irmãos, Luiz Eduardo, Lissandra e Laura, pela companhia e paciência.

Agradeço a meu namorado, Domingos Savio, por sempre me apoiar e pela sua companhia durante todos esses anos.

Agradeço ao orientador, Luiz Sebastião, pela orientação e compartilhamento de todo o conhecimento durante a graduação e também a todos os professores do curso de Administração-UFPE/CAA.

Agradeço a todos os associados da AMICRO do Brejo da Madre de Deus, pela contribuição e espaço para realizar a pesquisa.

Agradeço a toda minha família e amigos, que estiveram comigo e contribuíram para que concluísse esta graduação.

## RESUMO

As empresas buscam por meio de treinamento desenvolver competências nas pessoas para que desempenhe suas tarefas de maneira satisfatória, que agregue valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo e que os objetivos da empresa sejam alcançados. Este trabalho busca identificar a percepção dos empresários associados à AMICRO, de Brejo da Madre de Deus, em relação às competências necessárias ao desenho de programas de treinamento mais eficazes por meio da avaliação das necessidades de treinamento. A pesquisa quantitativa, descritiva e de campo; foi realizada por meio de um questionário com 20 itens de competências, desenvolvida pelo SEBRAE e aplicada para 22 empresários associados que correspondem 81% da população. As competências foram avaliadas através de duas colunas, uma referente à importância e a outra referente ao domínio que os empresários têm atualmente para cada competência. Os resultados mostram que a competência mais importante considerada pelos empresários é técnica e está atribuída à tarefa essencial, atendimento ao cliente. E que a necessidade de treinamento considerada emergente é estratégica e na área de análise e planejamento financeiro.

Palavras-chave: Treinamento. Avaliação das Necessidades de Treinamento. Competências

## **ABSTRACT**

Companies seek through training to develop skills in people to carry out its tasks satisfactorily, that adds economic value to the business and social value to the individual and the company's goals are achieved. This paper seeks to identify the perception of businessmen associated with AMICRO of Brejo da Madre de Deus, in relation to the skills needed for the design of more effective training programs through the assessment of training needs. A quantitative, descriptive and field; It was conducted through a questionnaire with 20 items of expertise, developed by Sebrae and applied to 22 business associates corresponding 81% of the population. The skills were assessed through two columns, one concerning the importance and the other for the domain that entrepreneurs currently have for each competency. The results show that the most important skill considered by entrepreneurs is technical and is assigned to the essential task, customer service. And the need for training is regarded emerging strategic and analyze area and financial planning.

Keywords: Training . Assessment of Training Needs .Skills

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 Sistema de Treinamento.....	20
Figura 2.2 Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	25
Figura 4.1 Gráfico de distribuição dos respondentes por Número de Funcionários.....	35
Figura 4.2 Gráfico de distribuição dos respondentes por atuação da empresa por ano.....	36
Figura 4.3 Gráfico de distribuição dos respondentes por Setor da empresa.....	37
Figura 4.4 Gráfico de distribuição dos respondentes por Faturamento Media Anual.....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 Definições de Treinamento.....	18
Quadro 2.2. Competências para o profissional. ....	25
Quadro 4.1 Dados do Gestor.....	32
Quadro 4.2 Competências Estratégicas.....	39
Quadro 4.3 Competências Técnicas.....	40
Quadro 4.4 Competências Comportamentais.....	40
Quadro 4.5 Ranking das Competências consideradas mais importantes e seu domínio atual..	41
Quadro 4.6 Competências consideradas mais importantes.....	44
Quadro 4.7 Ranking da Capacidade Crítica das competências necessárias.....	44
Quadro 4.8 Ranking das dez competências consideradas mais importantes e seu domínio atual.....	46
Quadro 4.9 Competência Estratégica: Associativismo.....	47

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMICRO - Associação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Brejo da Madre de Deus

ANT - Avaliação das Necessidades de Treinamento

COMICRO – Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

DIF - Diferença entre importância e domínio

DOM - Média de domínio

FEMICRO – Federação das Associações de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMP - Média de importância

SEBRAE –Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
	1.1 Problema de pesquisa.....	13
	1.2 Pergunta de pesquisa.....	14
	1.3 Objetivos.....	14
	1.3.1 Objetivo geral.....	14
	1.3.2 Objetivos específicos .....	15
	1.4 Justificativas.....	15
	1.4.1 Justificativa teórica .....	15
	1.4.2 Justificativa prática .....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
	2.1 Treinamento .....	17
	2.1.1 Sistema de Treinamento.....	19
	2.1.2 Avaliação das Necessidades de treinamento.....	21
	2.2 Competências.....	23
	2.2.1 Competências Individuais.....	26
	2.2.2 Competências organizacionais.....	26
	2.2.3 Competências Gerenciais .....	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	28
	3.1 Delineamento da pesquisa.....	28
	3.2 Amicro .....	29
	3.3 População.....	30
	3.4 Coleta de dados .....	30
4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	32
	4.1 Caracterização dos associados .....	32
	4.1.1 Gênero .....	32
	4.1.2 Faixa Etária.....	34
	4.1.3 Escolaridade.....	34

4.2	Características da empresa.....	34
4.2.1	<i>Número de Funcionários</i> .....	34
4.2.2	<i>Duração da Empresa</i> .....	35
4.2.3	<i>Setor da Empresa</i> .....	36
4.2.4	<i>Faturamento Médio Anual</i> .....	37
4.3	Análise de dados .....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	48
5.1	Conclusão.....	48
5.2	Recomendações .....	51
6	REFERÊNCIAS .....	52
	APÊNDICE A – Questionário.....	55
	APÊNDICE B – Ranking das competências consideradas mais importante e seu domínio atual.....	57
	APÊNDICE C - Ranking da capacidade crítica necessária das competências.....	58

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este trabalho é um estudo sobre o treinamento ofertado pela Associação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Brejo da Madre de Deus (AMICRO) e as necessidades percebidas pelos gestores associados. Este primeiro Capítulo está dividido em subseções onde será apresentado o problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa teórica e prática.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização e a introdução de novas tecnologias no mercado acarretaram mudanças no sistema produtivo das organizações, o ambiente tornou-se mais competitivo, as atividades a serem desempenhadas nas empresas tornaram-se mais complexas, foi preciso buscar novas práticas de gestão, inovar e se adaptar as exigências do mercado; racionalizar os recursos e reduzir os custos de produção para se manter efetivo e se diferenciar das empresas concorrentes (BASTOS, 2006; GONDIM et al, 2006).

Com tantas mudanças, o mercado de trabalho busca profissionais qualificados que estejam dispostos a assumir riscos, que realizem não só atividades cotidianas, mas que estejam preparadas para tomar decisões holísticas eficientes e integrados com os objetivos da organização (BASTOS, 2006).

De acordo com Goldstein apud Ferreira e Abbad (2014, p.3), “treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades, pelo indivíduo ou por grupos, que resulta na melhoria do desempenho no trabalho”.

O treinamento tornou-se vital e importante para todos os níveis empresariais, onde todas as pessoas precisam de alguma capacitação, seja para desenvolver novas habilidades e capacidades ou para melhorar as existentes. Percebe-se como necessário o desenvolvimento de competências para desempenhar as atividades de maneira satisfatória, provocando mudanças de comportamento no ambiente de trabalho, aumentando a competitividade da empresa, de modo a que pessoas preparadas produzam melhor e se sintam autoconfiantes (LIMONGI- FRANÇA, 2009; PILATI, 2006; CARVALHO, 1999).

A busca por competitividade e necessidade de desenvolver visão sistêmica força as pequenas empresas a criarem estratégias inovadoras e eficazes juntos com outros pequenos empreendimentos para se manterem no mercado. Por meio de uma associação, incentivam a

troca de ideias e experiências entre as pessoas integrando aprendizagem, conhecimento e competências. Recorrem a ações concretas que facilitem o diagnóstico e permitam o planejamento adequado, evitando desperdício de tempo e investimento, criando um ambiente favorável para os pequenos empreendimentos (DESIDÉRIO, 2010; SILVA, 2006).

A AMICRO do Brejo da Madre de Deus, sabendo da importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento da região local, pois geram emprego e distribuem renda, promovem periodicamente cursos, palestras e oficinas para os empresários e seus funcionários, conscientizando toda a comunidade dos desafios contemporâneos, dando capacitação gerencial, levando informação e conhecimento, atualização e aperfeiçoamento para que possam estar preparados para atender e satisfazer as necessidades do seu público-alvo.

São por essas razões que o estudo tem o interesse em investigar, quais as competências percebidas como necessárias por empresários das micro e pequenas empresas associadas à AMICRO de Brejo da Madre de Deus; e assim prover informações ao desenho de programas de treinamento que desenvolvam tais competências.

## 1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Identificar a percepção dos empresários associados à AMICRO, de Brejo da Madre de Deus, em relação às competências necessárias ao desenho de programas de treinamento mais eficazes?

## 1.3 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### *1.3.1 Objetivo geral*

Analisar a percepção dos empresários associados à AMICRO, de Brejo da Madre de Deus, em relação às competências necessárias ao desenho de programas de treinamento mais eficazes.

### *1.3.2 Objetivos específicos*

- ✓ Fazer um levantamento das competências necessárias aos empresários da AMICRO;
- ✓ Identificar as competências consideradas mais importantes na percepção dos empresários da AMICRO;
- ✓ Determinar o domínio atual destas competências;
- ✓ Estabelecer as capacidades críticas necessárias;

## 1.4 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção, serão apresentadas a justificativa teórica e prática.

### *1.4.1 Justificativa teórica*

Para a academia, a pesquisa busca contribuir de forma que este estudo proporcione e auxilie em futuros estudos e pesquisas relacionadas ao treinamento; que é visto como um investimento por parte da empresa para desenvolver seus colaboradores sobre a importância da mudança de comportamento e postura dentro da organização, para o atendimento e suprimidas necessidades de seus clientes com a devida qualidade e consequentemente trazer benefícios a todos os envolvidos.

E relacionado à Gestão de Competências, onde através da aprendizagem, há o desenvolvimento de competências dos profissionais (que seria o desenvolvimento de conhecimento, de habilidades e atitudes) e mudança de comportamento que faz com que melhorem seu desempenho, sobrevivam aos desafios contemporâneos e alcancem os objetivos planejados e controlados pela organização.

### *1.4.2 Justificativa prática*

Quanto a Sociedade, a pesquisa busca mostrar a importância do crescimento dos pequenos empreendimentos, pois têm um papel fundamental no desenvolvimento da região local, visto que contribui na geração de emprego e distribuição de renda. O treinamento realizado pelos empresários a fim de capacitar e desenvolver competências gerenciais vai

melhorar as suas inter-relações com todos os envolvidos e com isso fortalecer o comércio local e indiretamente beneficiar positivamente toda a comunidade local.

Este estudo busca direcionar a AMICRO a realizar e desenvolver treinamentos que supram as deficiências e a falta de conhecimento de capacitação empresarial por parte dos empreendedores, fazendo com que o ambiente se transforme.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão retratados conceitos integrados ao treinamento, como o sistema de treinamento, avaliação das necessidades de treinamento. E em seguida sobre Competências; as competências organizacionais, individuais e gerenciais.

### 2.1 TREINAMENTO

As constantes modificações macroambientais, competição por nichos, por segmento de mercado ou competição interna por ascensão de carreira, são fatores que mostram como o treinamento é determinante e a sua importância em todos os níveis empresariais (LIMONGI - FRANÇA, 2009). Para se adaptarem às exigências que o mercado impõe, as organizações contemporâneas estão buscando desenvolver as pessoas através do treinamento, para adquirir novas habilidades e ampliar as que já existem, focando intensamente em seu capital humano (MONTEIRO, 2012). A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz (CHIAVENATO, 2004).

Todos os envolvidos da organização precisam de algum tipo de treinamento no trabalho, seja para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho. De modo que possam agregar valor às pessoas e à organização, o treinamento é qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus funcionários. É mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo e tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN; 2005).

O treinamento é o conjunto de procedimentos usados para passar aos funcionários informações básicas e as habilidades necessárias para desempenhar suas atividades (DESSLER, 2003); é um processo de aprendizagem que tem como objetivo preparar os indivíduos para realizar as tarefas essenciais do seu trabalho de forma satisfatória, influenciando o seu comportamento no ambiente de trabalho (PILATI, 2006; CARVALHO, 1999). É o método utilizado para desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras (CHIAVENATO, 2004). É qualquer ação da organização que seja desenhada e executada para aumentar a aprendizagem dos envolvidos com a organização; é um processo sistemático propositadamente conduzido pela organização para que os colaboradores aptos a desenvolverem suas atividades alcancem os objetivos organizacionais (FERREIRA; ABBAD, 2014).

Quadro 2.1 Definições de Treinamento

<b>Definições de Treinamento:</b>	
Autor	Definição
Hinrichs (1976)	Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.
Nadler (1984)	Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.
Wexley(1984)	Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 140).

Alguns cursos oferecidos pelas empresas não preenchem as lacunas que necessitam ser supridas por parte dos funcionários e não abrange todas as áreas, fazendo com que esses funcionários despreparados tomem decisões incorretas e culpem terceiros por suas falhas (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Para Borges-Andrade (2006), treinamento está relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho dos empregados, preparação de novas funções e adaptação de mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho.

O treinamento é um mecanismo estratégico para atingir os objetivos da empresa e de seus empregados, simplifica e reorganiza processos com base em trabalhos em equipe e círculos de qualidade, resultando em um aumento na produtividade, na lucratividade e em redução de desperdícios (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009). As organizações têm investido cada vez mais em treinamento como forma de melhorar e agregar valor a seus produtos e serviços e ter vantagem competitiva em relação à concorrência (SILVA; TONELLI, 2013).

O treinamento, agente de transformação, enriquece as atividades e aumenta a responsabilidade dos envolvidos, aumentando o desempenho interno e fazendo com que todos sejam responsáveis pelo andamento de todos os processos e setores na empresa, dando as pessoas uma visão holística da empresa, democratizando as informações necessárias e tornando a responsabilidade compartilhada por todos os envolvidos (CARNEIRO, 1999). A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhorar a capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

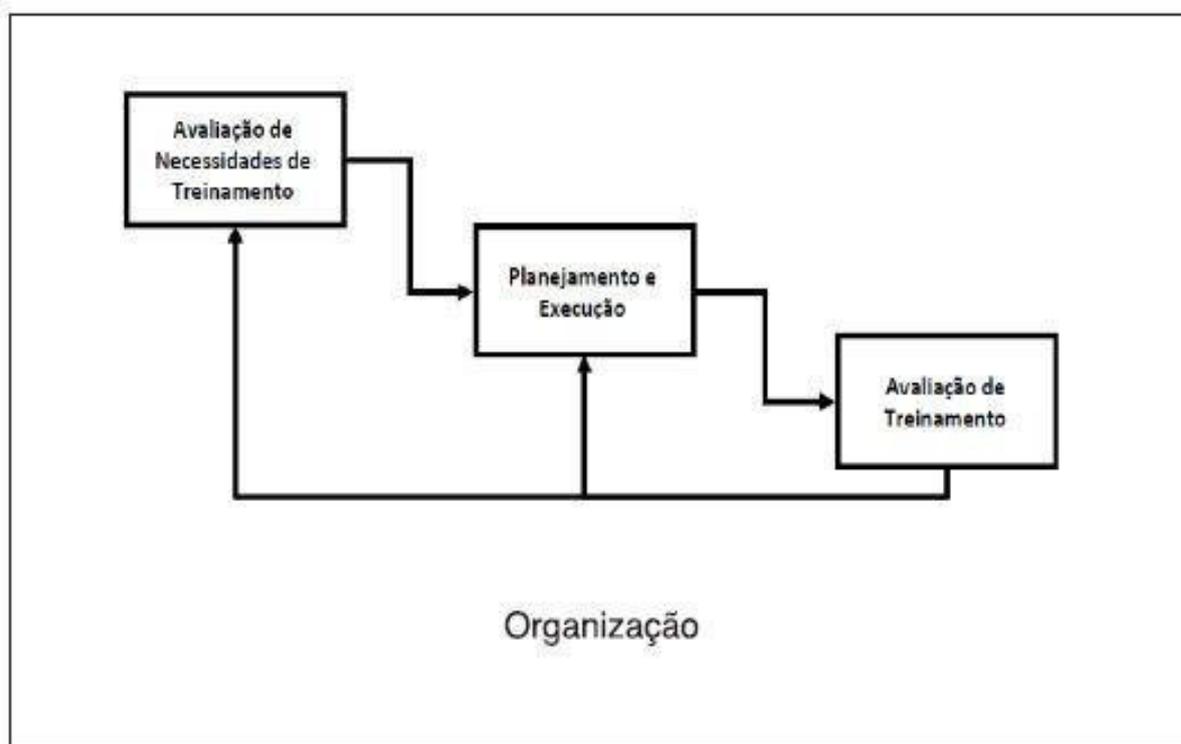
### *2.1.1 Sistema de Treinamento*

Para Bohlander; Snell; Sherman (2005), o objetivo do treinamento é contribuir para o alcance das metas gerais da empresa. A abordagem sistêmica de treinamento envolve quatro etapas: avaliação das necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação.

Na Avaliação das Necessidades, primeiro identifica as amplas forças que podem influenciá-la. Realiza uma análise da organização, análise da tarefa e análise individual. No projeto, identifica os objetivos instrucionais, prontidão do trainee e princípios de aprendizagem. Na implementação, verifica os métodos no local do trabalho, métodos fora do local de trabalho e o desenvolvimento gerencial. E por último a avaliação, onde são analisados as reações, o aprendizado, comportamento e resultados (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Para Borges-Andrade apud Pilati (2006), o sistema de treinamento envolve três etapas: avaliação das necessidades, planejamento e execução e avaliação do treinamento.

Figura 2.1 Sistema de Treinamento



Fonte: Ferreira e Abbad (2014, p. 3).

Para Ferreira e Abbad (2014), a avaliação das necessidades de treinamento é o insumo do sistema de treinamento, onde é importante estabelecer relações entre o treinamento e o resultado, ou seja, o treinamento precisa estar alinhado com os objetivos que a organização espera. Nesta primeira etapa identifica o que, onde e quem precisa ser treinado em uma organização. Para Meneses e Zerbini (2009), as pesquisas geralmente não se preocupam tanto com o contexto do trabalho, enfatizando apenas as tarefas e atividades desenvolvidas pelos indivíduos, o que para o autor é um erro.

Para Meneses e Zerbini (2009), no planejamento e execução são desenvolvidos programas de treinamento apenas para atender necessidades individuais, não levando em consideração processos de aprendizagem de grupo e equipes de trabalho. A aplicação de métodos e teorias instrucionais é realizada na forma que possibilita o planejamento e execução de ações de aprendizagem induzida das competências (FERREIRA; ABBAD, 2014).

Para Meneses e Zerbini (2009), na avaliação de treinamento as observações são realizadas pelas percepções do indivíduo sobre o programa de treinamento, o processo de aprendizagem e a transferência para o trabalho. Tem como objetivo verificar a efetividade da ação educacional e realimentar todo o sistema fazendo uma análise dos pontos fracos e fortes

das etapas anteriores do sistema (FERREIRA;ABBAD, 2014).

Para este estudo vamos adotar o modelo de treinamento baseado em Borges-Andrade.

### *2.1.2 Avaliação das Necessidades de treinamento*

Para Meneses e Zerbini (2009), a Avaliação das Necessidades de Treinamento (ANT) busca identificar problemas de desempenho que possam ser corrigidos apenas por meio de programas de treinamento. É visto estrategicamente quando as ações de treinamento estão alinhadas aos objetivos organizacionais para desenvolver as competências individuais. Ou seja, na identificação das lacunas de competências necessárias para o desempenho adequado das atividades no trabalho. Consistem no entendimento da diferença entre a situação atual, resultado do desempenho do indivíduo, e os requeridos pela empresa.

Para Ferreira e Abbad (2014), o processo de ANT é parte de um sistema amplo de treinamento no qual todos desempenham papéis complementares. É um processo de coleta, análise e interpretação de dados, onde se verifica a discrepância de competências nos níveis organizacional e individual.

Para McGehee e Thayer apud Ferreira e Abbad (2014, p. 4), “as necessidades de treinamento derivam de habilidades pouco desenvolvidas, conhecimentos insuficientes ou atitudes inadequadas”. Para Borges – Andrade e Lima apud Ferreira e Abbad (2014, p.4), podem ser definidos como a diferença entre o que é esperado e o que é real, em termos de domínio de competências dos indivíduos. E também, deve estabelecer relações com variáveis internas e externas da organização com as necessidades de competências do trabalhador.

Segundo Pilati (2006, p. 166):

[...] a área de Avaliação de Necessidades buscou desenvolver tecnologias que respondessem às demandas do mundo do trabalho, criando formas de alinhar as ações de capacitação às estratégias organizacionais e também de atender às demandas atuais de alta flexibilização de competências dos papéis ocupacionais.

Na Avaliação das Necessidades de Treinamento são realizados três conjuntos de análises: dentro do contexto organizacional, das tarefas e das variáveis individuais. Nesse processo, busca identificar e prescrever sobre o alinhamento entre ações de treinamento com os objetivos organizacionais, fazendo um levantamento das capacidades necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, que competências devem ser treinadas e quais são as pessoas que devem ser capacitadas (MENESES; ZERBINI; ABBAD,

2011; PILATI, 2006). Com o desenvolvimento das competências necessárias, acontece o aprimoramento do capital humano e como consequência a efetividade organizacional (MENESES; ZERBINI, 2009).

### *2.1.2.1 Análise Organizacional*

De acordo com Bohlander; Snell; Sherman (2005, p. 137), “A análise da empresa é um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada”.

Para Meneses e Zerbini (2009), na análise organizacional devem ser observados aspectos ambientais, como o clima organizacional, capaz de promover ou impossibilitar a aplicação no trabalho dos conteúdos vistos e desenvolvidos no treinamento. As condições organizacionais adequadas é o principal determinante do desempenho humano. Quando a organização reconhece os interesses e os objetivos individuais, garante o sucesso do treinamento no ambiente empresarial, pois a transferência de treinamento realmente ocorre.

Segundo Milkovich e Boudreau (2009, p.342), “A análise das necessidades organizacionais vai além da simples identificação de metas”. O apoio da cúpula e de todos que tenham o poder de decisão na empresa são importantes para que haja um comprometimento e aceitação com os novos conhecimentos e comportamentos gerados a partir do aprendizado do treinamento a ser realizado.

### *2.1.2.2 Análise da Tarefa*

Para Meneses e Zerbini (2009), a análise da tarefa se dá pelo detalhamento da descrição de tarefas e competências necessárias para a sua execução; observando os objetivos e as exigências dos cargos que se deseja alcançar com a aplicação do treinamento. Diante das mudanças organizacionais, os colaboradores são valorizados pelo conhecimento e habilidades intelectuais, não mais pela força de trabalho; ou seja, são reconhecidos pelas competências associadas ao desempenho da tarefa.

A análise da tarefa é o processo de determinar que conteúdo de programa de treinamento deve está na base de um estudo das tarefas e deveres envolvidos no trabalho; envolve a revisão da descrição de cargos e a especificação para identificar as atividades desempenhadas em um cargo específico e as competências necessárias para desempenhá-los

(BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

### *2.1.2.3 Análise Individual*

Para Meneses e Zerbini (2009), a análise individual identifica os colaboradores que apresentam desempenhos diferentes, identifica quais pessoas ou grupos dentro da organização precisam de treinamento e que tipo de instrução será necessário. Para Tannenbaum e Yukl apud Meneses e Zerbini (2009), a análise individual incorreta resultará em treinamento inapropriado para as pessoas envolvidas.

A análise da pessoa determina os indivíduos específicos que precisam de treinamento, ajudam os gerentes a determinar o que os futuros treinandos são capazes de fazer quando entram em treinamento para que os programas possam enfatizar as áreas em que eles mostram deficiências (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Para Milkovich e Boudreau (2009, p. 343), [...] as organizações hoje mudam rapidamente, e papéis funcionais estáveis e previsíveis em suas capacitações são raridade. Competências essenciais, ou ampla variedade de competências que permitam a flexibilidade e adaptabilidade, são geralmente o objetivo-chave das organizações de hoje.

De acordo com Ferreira e Abbad (2014) a Avaliação das Necessidades de Treinamento é uma das faces operacionais do conceito de competência, pois tem como objetivo medir a diferença entre a importância e o domínio de competências em diversos níveis.

## 2.2 COMPETÊNCIAS

Para Fleury e Fleury (2001), no senso comum, competência significa pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Segundo os autores, no modelo americano, com autores como McClelland, definem competências como pessoa com desempenho superior para realizar tarefa ou em determinada situação. Seria o conjunto de capacidades humanas, onde as competências seria o estoque de recursos que o indivíduo detém. Retratam a importância de se alinhar as competências as necessidades de tarefas pertencentes a um cargo. De modo que, o conceito de qualificação proporcionava o referencial necessário passa se trabalhar a relação profissional indivíduo – organização.

No modelo Europeu, os autores consideravam que o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, não iria atender as demandas de um

ambiente complexo e mutável. Que as organizações deveriam não só se preocupar com produtos, mas buscar meios de atrair e desenvolver pessoas através das competências. De modo que, procuravam aproximar o ensino as necessidades da empresa, buscando aumentar a capacitação das pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para Meneses e Zerbini (2009), com as novas configurações no mundo do trabalho, a busca por sobrevivência em mercados globalizados faz com que o indivíduo seja elemento – chave nas organizações; elevando a demanda por profissionais capacitados capazes de realizar as estratégias organizacionais por meio do desenvolvimento de competências e obter assim vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Para Kilimnik e Sant’Anna (2006), competência é resultante do conjunto de saberes que possibilitam o indivíduo a criar uma base de conhecimento e habilidades capazes de solucionar problemas, colocar em pratica e desenvolver novas competências.

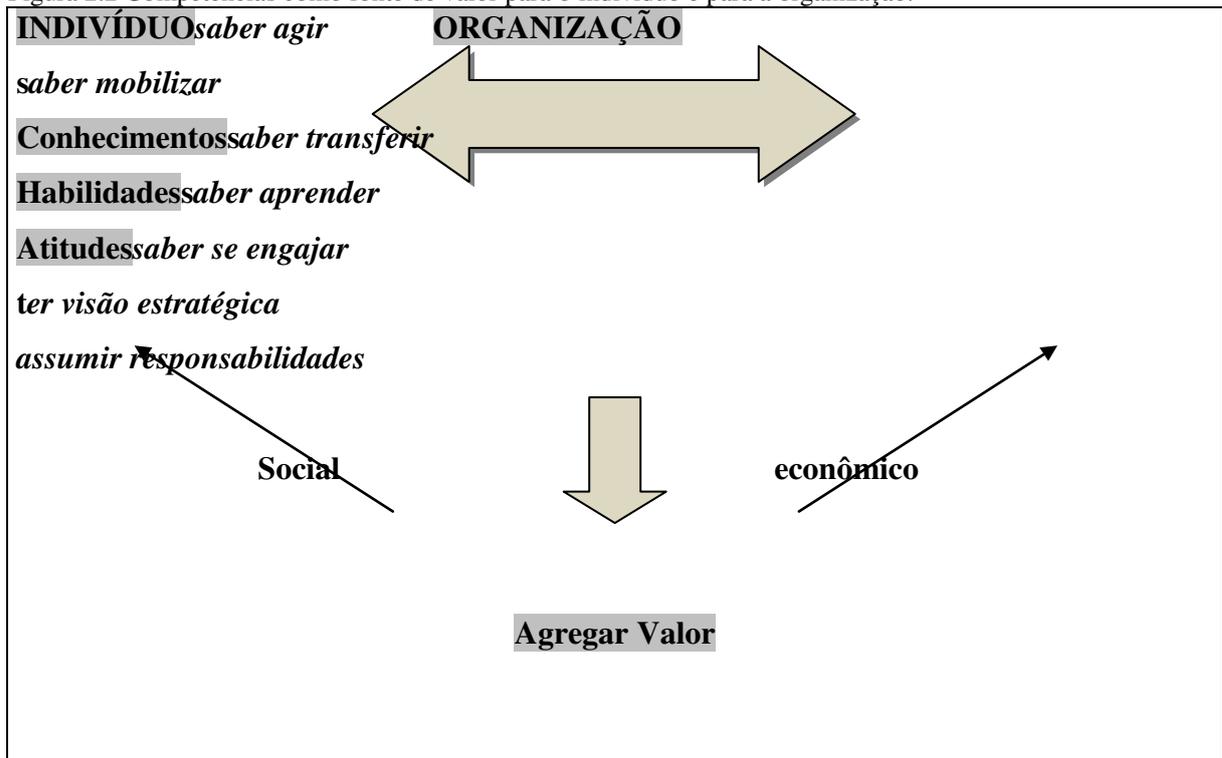
De acordo com Meneses e Zerbini (2009), apesar de tantas discussões para fazer análises mais abrangentes considerando necessidades organizacionais e individuais, na prática só se considera objetivo e interesse individual. E daí o conceito de competência se aproxima de qualificação, englobando as competências necessárias para realizar tarefas programadas.

As competências são estruturadas ao redor de demandas e de tarefas atuais e futuras e o seu desenvolvimento se dá pela aprendizagem. Essas competências constituem o foco de ação das práticas de Treinamento e visam o aprimoramento do capital humano para o bom desempenho em uma tarefa. São conjuntos de capacidades voltados para processos organizacionais previstos e bem controlados (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012; LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006; MENESES; ZERBINI, 2009).

Para Gonczi apud Ferreira e Abbad (2014, p. 6), “o conceito de competência é constituído não apenas pelos atributos individuais de um profissional, mas também pelo contexto no qual o indivíduo e seus atributos estão inseridos”. Desse modo, é preciso alinhar o desempenho humano com os resultados que a organização espera e por isso necessita cada vez mais de pessoas que sejam capazes de mobilizar o conjunto de competências para suprir a demanda do mercado (MENESES; ZERBINI, 2009). E saber lidar com algo imprevisto, mutável, cada vez mais rotineiro em um mundo globalizado (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é saber agir, mobilizar recursos, saber transferir, saber aprender, saber engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades como mostra a figura e quadro abaixo.

Figura 2.2 Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Quadro 2.2. Competências para o profissional.

<b>Saber agir</b>	<b>Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir.</b>
<b>Saber mobilizar recursos</b>	<b>Criar sinergias e mobilizar recursos e competências.</b>
<b>Saber comunicar</b>	<b>Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.</b>
<b>Saber aprender</b>	<b>Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.</b>
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	<b>Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.</b>
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	<b>Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.</b>
<b>Ter visão estratégica</b>	<b>Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.</b>

Fonte: Fleury e Fleury (2001,p. 188)

### *2.2.1 Competências Individuais*

As competências individuais são as características profissionais de um indivíduo e pode exercer grande influência no desempenho do grupo e nos resultados da organização (DESIDERIO, 2010). Para Ferreira e Abbad (2014) é o conjunto de atributos; conhecimento, habilidades e atitudes, visto como recursos para desenvolver comportamentos, realizações e resultados que agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Para Le Boterf apud Fleury e Fleury (2001, p. 187), a competência do indivíduo se forma em três eixos, a saber: a pessoa (biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional. “Competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros”.

Para Fleury e Fleury (2001), o ambiente em que o indivíduo esta inserido, sua rede de conhecimento, é fundamental para que a comunicação ocorra de maneira eficiente e gere competências.

### *2.2.2 Competências organizacionais*

Para Fleury e Fleury (2001), a questão principal quando se fala de competências organizacionais é a possibilidade de combinar diferentes competências para conceber, produzir e entregar produtos e serviços aos clientes. Capacidade de integrar recursos em produtos e serviços.

Para Desiderio (2010), as competências organizacionais são conjunto de atributos alinhados com a visão da empresa; a sua política, métodos e formas de gestão. É aquilo que a empresa faz de melhor para a sobrevivência no mercado.

Para Leitão (2010), no âmbito organizacional, as competências estão ligadas a capacidades específicas da organização e são fundamentais para sua existência e competitividade. Essas competências estratégicas e essenciais geram valor agregado para os clientes e não são de fácil imitação por parte dos concorrentes, tornando assim fonte de vantagem competitiva para a organização.

### 2.2.3 Competências Gerenciais

Para Leitão (2010), o cenário de complexidade e mudança faz com que as organizações requeiram dos gestores um novo conjunto de competências para manter a sua existência e competitividade. Essas competências podem ser aprendidas e desenvolvidas por programas de treinamento. Através da aprendizagem, ocorre o desenvolvimento das competências essenciais que transformam a organização, permitindo seu crescimento e diferenciação.

Para Moura e Bitencourt apud Leitão (2010, p.250), “os gestores precisam reaprender sua função, utilizando-se de diversos recursos para atender às novas atribuições e responsabilidades, especialmente no que se refere ao alinhamento das estratégias organizacionais aos interesses individuais”. Então, buscam aperfeiçoamento através do desenvolvimento de competências individuais e organizacionais para garantir a competitividade (LEITÃO, 2010).

Para Pelissari; Gonzalez e Vanalle (2011), o desenvolvimento das competências gerenciais tem que está alinhado aos objetivos da organização para que possam estar preparadas para enfrentar os desafios e mudanças contemporâneos. As pequenas empresas mostram maior flexibilidade e simplicidade para adaptar as novas formas de gestão e as competências gerenciais do gestor aliada a informação rápida e precisa está ligado diretamente ao sucesso da organização, pois permite um gerenciamento eficaz e eficiente.

## **CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem como objetivo descrever as informações referentes ao método utilizado para a Avaliação das Necessidades de Treinamento. Serão oferecidas informações sobre o delineamento da pesquisa, a organização objeto de estudo, população e coleta de dados.

### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O método de pesquisa é um conjunto de procedimento organizado e executado em diferentes processos necessários para alcançar determinado objetivo e resultado almejado; não tem um modelo ou receita pronta e seu resultado depende do usuário (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Para Vergara (2009, p.3), seria “um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Para Matias-Pereira (2010), seria um percurso para alcançar um fim por meio de seqüência de processos realizados para atingir um objetivo.

Esta pesquisa tem a finalidade de avaliar a percepção dos empresários associados da AMICRO de Brejo da Madre de Deus, com relação às competências necessárias ao desenho de programas de treinamento mais eficazes. Deste modo, de acordo Matias-Pereira (2010), quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento na sua aplicação e solucionar problemas de interesse local. Para Vergara (2009), tem a necessidade de resolver problemas concretos, finalidade prática.

Quanto à forma de abordagem do problema, é quantitativa, pois são mensurados numericamente para classificação e análise e utiliza recursos e técnicas estatísticas (MATIAS-PEREIRA, 2010). O método de abordagem escolhido é por dedução, pois de acordo com Matias-Pereira (2010), tem o objetivo de explicar o conteúdo em ordem descendente, do geral para o particular, a fim de se chegar a uma conclusão. Para CerVO; Bervian; Silva (2007), a dedução torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. É a relação lógica que se estabelece entre proposições, onde a conclusão será verdadeira, desde que as premissas também sejam.

Quanto ao objetivo, é descritiva, pois descreve características de determinada população ou fenômeno e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário (MATIAS-PEREIRA, 2010). Para CerVO; Bervian; Silva (2007), a pesquisa descritiva busca conhecer diversas situações e relações que ocorrem no ambiente

macrossocial no nível individual e de grupo. Quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica, pois é elaborado a partir de material já publicado, como livros e artigos. E também documental, pois foram realizadas consultas em documentos interno da Associação. E de acordo com Vergara (2009), é pesquisa de campo, pois a investigação ocorre na AMICRO de Brejo da Madre de Deus.

### 3.2 AMICRO

Após uma palestra oferecida pela Prefeitura aos comerciantes da cidade de Brejo da Madre de Deus, despertou o interesse de alguns dos empresários presentes na palestra de se reunirem com outros comerciantes para trocar informações e buscar formas de fortalecer o comércio local.

Depois de seis meses se reunindo, cerca de dez empresários formaram e criaram o Estatuto da Associação de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte do município de Brejo da Madre de Deus.

A AMICRO do Brejo da Madre de Deus, é uma sociedade civil sem finalidades econômicas, com personalidade jurídica distinta de seus associados, composta por ilimitado numero de filiados, regendo-se pela Lei Federal nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002 (código civil); tem por finalidade, congregar e representar os associados em sua área de abrangência, objetivando a promoção sócio-econômica, estimulando o seu fortalecimento e desenvolvimento na colaboração recíproca.

A AMICRO tem vários objetivo, dentre eles: desenvolver, promover e realizar cursos, seminários, encontros e treinamentos aos associados; estimular o fortalecimento e o desenvolvimento dos associados, por meio da melhoria da capacitação empresarial e aperfeiçoamento técnico profissional de associados e colaboradores, visando à racionalização e elevação dos níveis de produtividade, qualidade e competitividade empresarial.

A AMICRO do Brejo da Madre de Deus procura fortalecer o comércio local para que os consumidores não precisem se deslocar para cidades circunvizinhas para fazer compras, serviços dentre outros. Trabalha cada dia para ter credibilidade com todos os comerciantes e ter autonomia para decidir assuntos de seus interesses, busca melhoria para a comunidade como um todo, como por exemplo, um abaixo assinado recolhendo as assinaturas da população, requerendo uma patrulha do bairro para a segurança de todos que residem na cidade; e de apoio a todos os comerciantes, como um bingo beneficente em prol de um casal

de empresários que perdeu toda estrutura e mercadoria de um supermercado em um incêndio.

É referência estadual pela Campanha Show de Prêmios do Comercio Brejense que há quatro anos sorteia produtos para quem fizer compras nas lojas credenciadas da cidade, em evento realizado no período das festividades de final de ano; com o apoio do SEBRAE realizou cursos, palestras e oficinas durante a Semana do Empreendedor e visitaram a Feira do Empreendedor no mês de Outubro de 2014, no Centro de Convenções em Recife. Uma pessoa foi em missão há cidade de Areia – PB em 2014, disposta a adquirir novas experiências conhecimento e conceitos e passar pra o grupo após a excursão. E periodicamente oferta cursos, palestras e oficinas realizadas pelo sistema da Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (COMICRO), Federação das Associações de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (FEMICRO) e AMICRO.

### 3.3 POPULAÇÃO

Para Matias-Pereira (2010), na população deverá tratar-se de informações que envolvem o universo a ser estudado. A população são todas as pessoas que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Então, a população estudada são os 27 empresários associados à AMICRO do Brejo da Madre de Deus onde foi entregue pessoalmente o questionário impresso. Dos 27 associados, 22 associados responderam o questionário, correspondendo a 81% da população estudada.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Para Matias-Pereira (2010), o instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se quer alcançar e deverá proporcionar uma interação efetiva entre o pesquisador, o público e a pesquisa que está sendo realizada. Para Vergara (2009), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito”. Para Cervo; Bervian; Silva (2007), o questionário deve ter natureza impessoal e uniformidade na avaliação.

Para esta pesquisa a coleta de dados teve início por meio de consulta bibliográfica e documental, em seguida foi feito um levantamento do número de empresários associados, seu contato pessoal e referências que pudessem contribuir para identificação. Utilizou-se um

questionário, disponível no apêndice, que apresentava perguntas referentes a variáveis demográficas a respeito dos empresários; como gênero, idade e escolaridade. Referentes às empresas associadas à AMICRO do Brejo da Madre de Deus; como número de funcionários; duração da empresa; faturamento médio anual e o setor de atuação da organização. E um levantamento sobre a percepção dos empresários referente às competências que consideram importantes e seu domínio sobre essas competências.

No questionário, as instruções e modelo utilizado foram extraídos do trabalho de Ferreira e Abbad (2014), em seu trabalho sobre Avaliação das Necessidades de Treinamento no Trabalho: Ensaio de um Método Prospectivo.

O levantamento das competências necessárias aos empresários da AMICRO está baseado e adaptado ao mapa de competências para gestão de negócios, desenvolvido pelo SEBRAE, o questionário é composto por 20 itens de competências.

Os dados foram coletados do dia 10 de dezembro ao dia 15 de dezembro de 2015. O questionário foi entregue pessoalmente aos empresários, foi feita uma apresentação inicial verbalmente por parte da pesquisadora, explicando o propósito do trabalho proposto, em seguida foram dadas as instruções para preenchimento do questionário e o devido tempo para seu preenchimento.

## CAPÍTULO 4 - TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, primeiro sobre as variáveis demográficas dos associados, referentes às empresas associadas e posteriormente sobre a aplicação do questionário.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS

Nesta seção serão apresentados os dados da pesquisa referente às variáveis demográficas relacionado com o perfil do empreendedor e posteriormente analisados com estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

#### 4.1.1 Gênero

De acordo com o quadro 4.1 pode-se observar que dos 22 empresários estudados em Dezembro de 2015, 68% dos empresários associados à AMICRO do Brejo da Madre de Deus são do gênero Masculino e 32% são do gênero Feminino, tendo uma diferença de 36% na população pesquisada. Esse resultado mostra que o número de homens á frente nos negócios é superior ao número de mulheres, na Cidade de Brejo da Madre de Deus, interior de Pernambuco.

Quadro 4.1 Dados do Gestor

	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>
<b>1.</b>	Masculino	32	2º Grau completo
<b>2.</b>	Feminino	56	Superior completo
<b>3.</b>	Masculino	42	Superior incompleto
<b>4.</b>	Masculino	41	Sem formação
<b>5.</b>	Masculino	35	2º Grau completo
<b>6.</b>	Masculino	35	2º Grau completo

7.	Masculino	36	2º Grau completo
8.	Feminino	38	2º Grau completo
9.	Feminino	39	-
10.	Feminino	41	Superior completo
11.	Masculino	42	1º Grau incompleto
12.	Masculino	45	2º Grau completo
13.	Masculino	50	2º Grau completo
14.	Masculino	52	1º Grau completo
15.	Masculino	55	2º Grau completo
16.	Masculino	59	1º Grau completo
17.	Feminino	65	1º Grau completo
18.	Feminino	67	2º Grau completo
19.	Feminino	30	Superior completo
20.	Masculino	-	1º Grau incompleto
21.	Masculino	-	Superior completo
22.	Masculino	23	2º Grau completo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

De acordo com o SEBRAE (2015), estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2013, mostram que nos empreendimentos brasileiros 31% são comandados por mulheres e 69% comandados por homens. Em um período de 2003 a 2013, apesar do número de homens a frente nos negócios ser superior que o das mulheres, as mulheres cresceram de 29% em 2003 para 32% em 2009 se estabilizando em 31% nos anos seguintes; e os homens de 71% em 2003 diminuiram para 68% em 2009 se aproximando de 69% em 2011. A expansão da participação relativa das mulheres nos negócios é resultado de sua inserção no mercado de trabalho, como também sua maior escolaridade e formação, podendo diminuir essas diferenças de gênero em longo prazo.

#### *4.1.2 Faixa Etária*

Dentre os empresários pesquisados, o gestor mais novo tem 23 anos. Como pode observar no quadro 4.1, 9% da população da pesquisa têm até 30 anos; 28% têm de 31 a 40 anos; 27% têm de 41 a 50; 27% têm mais que 51 anos e 9% não responderam.

Percebe-se que o maior número de empresários são compostos por pessoas acima de 31 anos de idade. Os jovens estão tendo maior oportunidade de estudo e formação podendo ser um dos fatores para se ter um pequeno número de empreendedores.

De acordo com o SEBRAE (2015), em estudos realizados pelo IBGE, há um aumento de 23% em 2013 em relação a 2001, com relação ao número de empreendedores acima de 30 anos. E retrata uma geração de jovens de 18 a 24 anos desinteressados em estudar, trabalhar e procurar emprego.

#### *4.1.3 Escolaridade*

Conforme o quadro 4.1 referente à escolaridade dos empresários associados da AMICRO do Brejo da Madre de Deus; 4% da população pesquisada não possuem formação alguma; 9% possuem 1º Grau Incompleto; 14% possuem 1º Grau Completo; 45% possuem 2º Grau Completo; 5% Superior Incompleto; 18% Superior Completo e 5% não responderam.

Percebe-se que os empresários associados à AMICRO do Brejo da Madre de Deus possuem Média Escolaridade (14% possuem o 1º Grau completo e 45% o 2º Grau Completo). Com maior oportunidade de estudo e formação superior, esses empresários têm chances de adquirir um conhecimento adequado para desenvolver o seu negócio e procurar meios de crescer e sobreviver.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

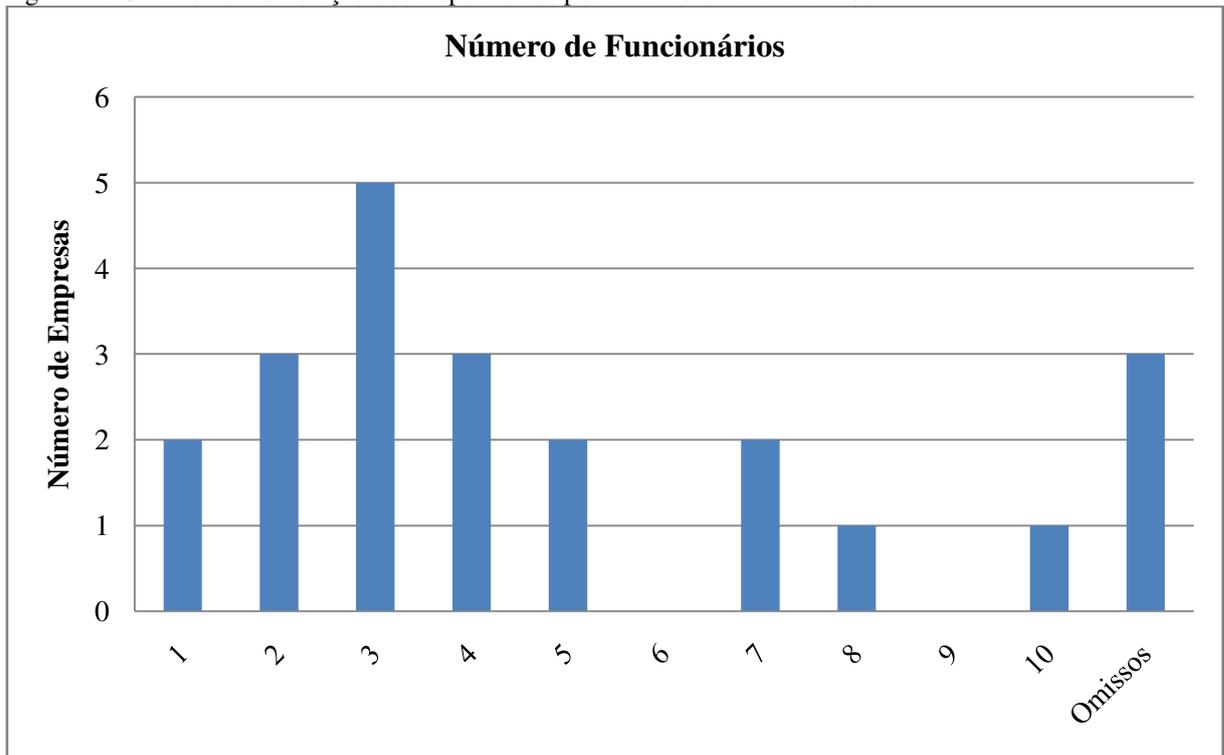
Nesta seção serão analisados os dados da pesquisa das variáveis referentes às organizações associadas à AMICRO.

#### *4.2.1 Número de Funcionários*

Para a AMICRO é importante saber o número de funcionários que as empresas

associadas têm, pois é através deste número que é feito o planejamento dos recursos e materiais utilizados nos cursos, capacitações e treinamento oferecidos aos colaboradores das empresas associadas. Na figura abaixo mostra o número de empresas associadas e o seu número de funcionários.

Figura 4.1 Gráfico de distribuição dos respondentes por Número de Funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

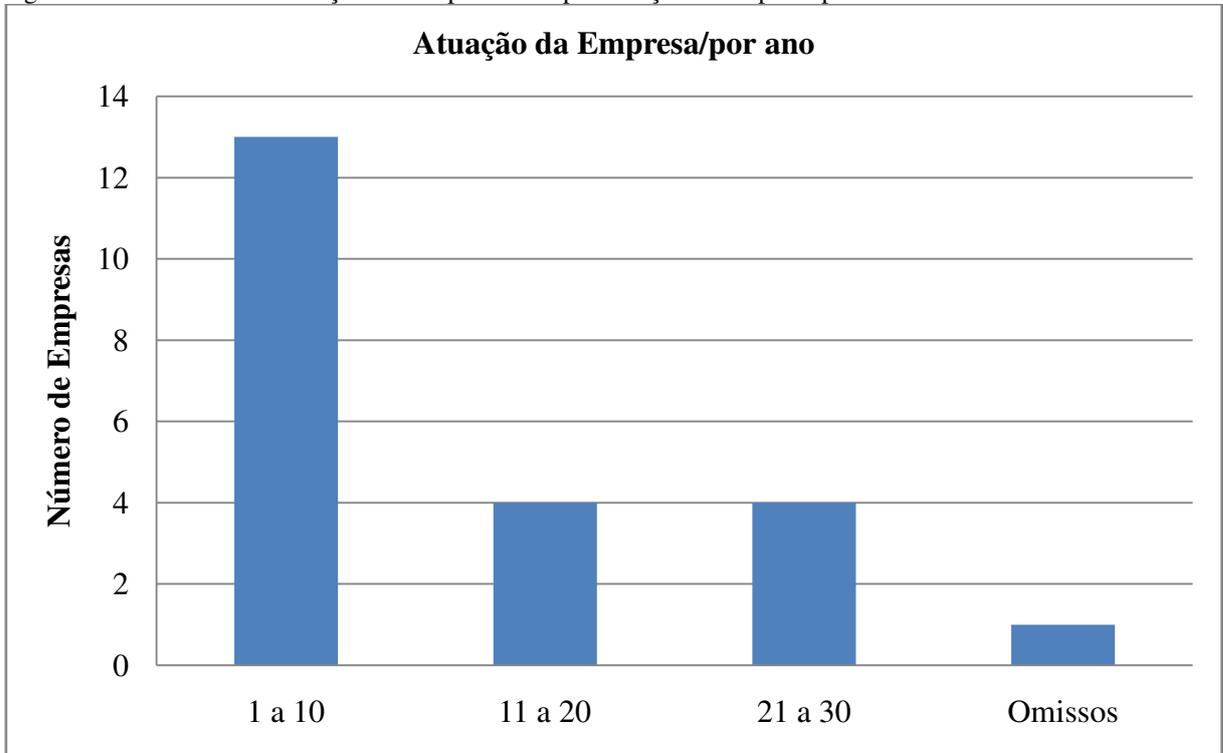
De acordo com a figura 4.1, 3 empresas não responderam; das 19 empresas que responderam: 2 empresas tem apenas 1 colaborador; 3 empresas tem 2 colaborador; 5 empresas tem 3 funcionários; 3 empresas tem 4 funcionários; 2 empresas tem 5 funcionários; 2 empresas tem 7 funcionários; 1 empresa tem 8 funcionários; 1 empresa possui 10 colaboradores, totalizando 77 funcionários.

#### 4.2.2 Duração da Empresa

No Brasil, os dois primeiros anos de atividade de um pequeno empreendimento são mais difíceis (SEBRAE, 2011). Dentre as empresas pesquisadas apenas uma tem meses de funcionamento, as demais tem mais de dois anos de funcionamento. Na figura 4.2 mostra que 13 empresas estão de 1 a 10 anos de atuação no mercado; 4 empresas estão de 11 a 20 anos; 4

empresas estão de 21 a 30 anos e 1 empresa não respondeu a pergunta. Esses dados mostram que as empresas já estão com um bom tempo de funcionamento no mercado.

Figura 4.2 Gráfico de distribuição dos respondentes por atuação da empresa por ano

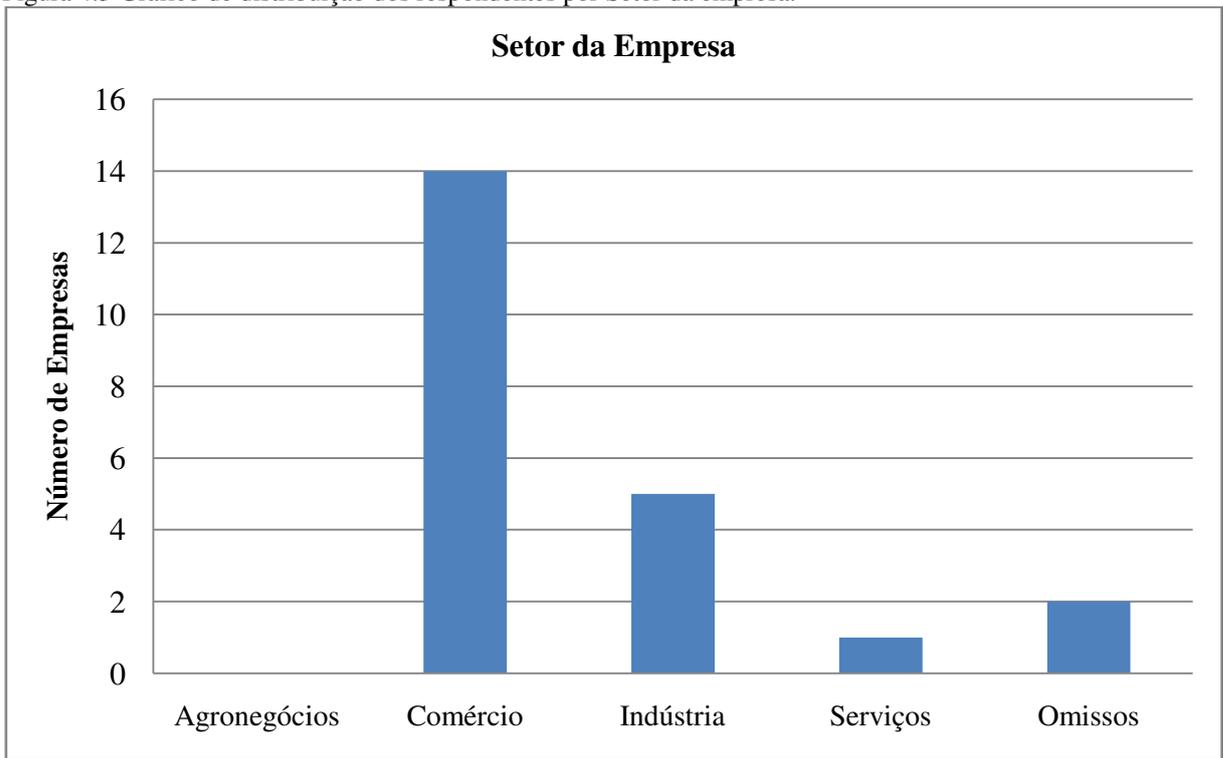


Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

#### 4.2.3 Setor da Empresa

Conforme a figura 4.3, 14 empresas desempenham suas atividades no comércio; 5 na Indústria, 1 em serviços e 2 empresas não responderam. O município pertence ao Pólo de Confecções do Agreste, onde o comércio e depois a indústria movimentam a economia local.

Figura 4.3 Gráfico de distribuição dos respondentes por Setor da empresa.

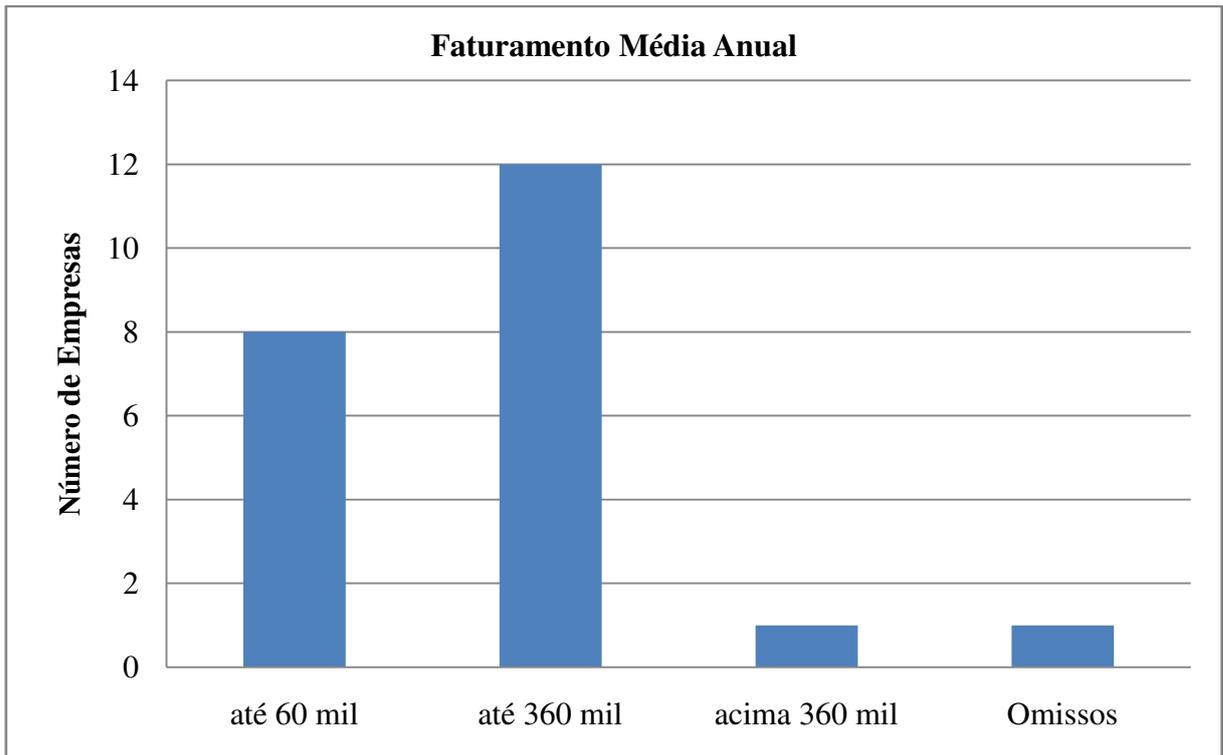


Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

#### 4.2.4 Faturamento Médio Anual

No Brasil, 99% dos empreendimentos são de micro e pequenas empresas. De acordo com a figura 4.4, 8 empresas estão inseridas como Empreendedor Individual, pois seu faturamento média anual é até 60 Mil Reais; 12 empresas estão inseridas como Microempresa, pois seu faturamento média anual é até 360 Mil Reais; 1 empresa está inserida em Pequena Empresa, pois seu faturamento média anual é de 360 Mil Reais até 3,6 Milhões de Reais e 1 empresa não respondeu a esta pergunta.

Figura 4.4 Gráfico de distribuição dos respondentes por Faturamento Média Anual



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

O levantamento das competências necessárias aos empresários da AMICRO está baseado e adaptado ao mapa de competências para gestão de Negócios, desenvolvido pelo SEBRAE, que são consideradas competências importantes para o sucesso de qualquer negócio, independente do porte. De acordo com o SEBRAE, há três tipos de competências, a saber:

**ESTRATÉGICAS** – São competências referentes à sua visão sobre o mercado e tendências, e sobre as mudanças que impactam seu negócio. Diz respeito à forma como você explora as informações disponíveis no mercado sobre associativismo, análise e planejamento, gestão de pessoas, marketing e outros conhecimentos. Tem a ver com o modo como você pensa sobre seu negócio.

Quadro 4.2 Competências Estratégicas

<b>Competências Estratégicas</b>
1.Associativismo: diz respeito à cooperação entre empresas, à união para se fortalecer em conjunto e ao esforço coletivo para geração de trabalho e renda;
5.Gestão de Pessoas: diz respeito à seleção dos colaboradores, como estimulá-los e gerir os resultados humanos;
7.Socios Empresariais: diz respeito ao conhecimento sobre o conceito e à caracterização da sociedade, papel e comunicação dos sócios;
8.Busca de recursos financeiros;
10.Marketing: abrange o modo como o negócio e seus produtos são expostos no mercado, a maneira como se torna conhecido e desejado pelos clientes;
14.Análise de Mercado: trata da visão da oportunidade de um negócio se concretizar no mercado, considerando os consumidores, a concorrência e os fornecedores;
15.Qualidade: abrange a compreensão dos conceitos de qualidade, planejamento estratégico, ambiente, processos e o comportamento das pessoas para a qualidade.
18.Análise e Planejamento Financeiro: é a competência de analisar e projetar estratégias para o negócio a partir de informações financeiras;
20.Contabilidade: trata do conhecimento de informações contábeis que possibilitem a tomada de decisões gerenciais.

Fonte: SEBRAE – Mapas de Competências

**TÉCNICAS** – Competências que fazem parte da atividade operacional de seu negócio: produção, processos, controles das finanças e dos materiais, vendas e distribuição. Enfim, todos os aspectos práticos do dia-a-dia.

Quadro 4.3 Competências Técnicas

<b>Competências Técnicas</b>
2. Formação de preço: é o domínio de como estruturar os preços dos produtos, considerando os custos e a margem de lucro;
3. Logística e distribuição: é o conhecimento sobre os princípios para distribuição de produtos, desde a entrada até a entrega ao cliente;
6. Controles Financeiros: diz respeito à análise financeira da empresa, por meio de instrumentos de controle, previsão e análise de caixa;
11. Vendas: trata do domínio das técnicas de venda, das estratégias comerciais, da percepção de oportunidades de realizar negócios e do conhecimento do comportamento de quem compra;
13. Técnicas de Produção: diz respeito ao domínio do processo produtivo, das técnicas de produção, do planejamento para se produzir;
16. Atendimento ao cliente: diz respeito aos procedimentos para atender aos clientes, à postura de sua empresa e de seus colaboradores perante os clientes;
19. Eficiência Energética: abrange o modo como se trabalha os recursos energéticos, a eliminação de desperdícios e a otimização do desempenho.

Fonte: SEBRAE – Mapas de Competências

COMPORTAMENTAIS – Competências que facilitam seu relacionamento com outros empreendimentos, com fornecedores e clientes. É a maneira de empreender, negociar e liderar pessoas e equipes. Essas competências estão ligadas à sua forma de ser e de interagir. Enfim, fazem parte de sua postura diante dos negócios e de seu comportamento como empreendedor.

Quadro 4.4 Competências Comportamentais

<b>Competências Comportamentais</b>
4. Empreendedorismo: diz respeito ao desenvolvimento de um conjunto de características comportamentais essenciais para uma gestão de sucesso;
9. Liderança: abrange a condução de ações e esforços que promovam resultados em favor de um grupo ou da comunidade;

12.Negociação: diz respeito à forma como as ações são articuladas para obter desenvolvimento e lucro em seu negócio.

17. Desenvolvimento de Equipes: abrange a condução de um grupo, o clima de trabalho, a integração, a motivação para a tarefa e o relacionamento ético com as pessoas.

Fonte: SEBRAE – Mapas de Competências

Para uma melhor compreensão por parte dos empresários estudados essas competências foram transformadas em afirmações com o objetivo de facilitar o entendimento no momento de avaliação do questionário. Esses itens foram avaliados através de duas colunas existentes no questionário; uma referente ao grau de importância para cada item e outra referente ao grau de domínio de cada item. Os itens de competências foram associados a uma escala de importância, onde 1 = sem importância para minha atuação profissional e 5 = muito importante para minha atuação profissional; e a outra de domínio, onde 1= não tenho domínio dessa competência e 5 = domino completamente essa competência.

De acordo com os dados obtidos, dos 20 itens de competências,18 itens foram identificados como importante ou muito importante e em seguida foi determinado o domínio atual dessas competências. A competência considerada mais importante foi atendimento ao cliente, onde a média de importância foi 5,00 e seu domínio 4,68. Outras competências ficaram com médias muito próximas a 5,00; como qualidade, empreendedorismo, marketing e logística e distribuição. Ver Quadro 4.5 e 4.6:

Quadro 4.5 Ranking das Competências consideradas mais importantes e seu domínio atual

<b>Competências</b>	<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>
16.se preocupar com a qualidade do atendimento ao cliente.	5,00	4,68
15.se preocupar com a qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes;	4,95	4,64
4.identificar oportunidades e transformá-las em lucro;	4,91	4,57
10.elaborar estratégias para aumentar as vendas.	4,86	4,41
3.se preocupar com a entrega e distribuição do produto;	4,77	4,41
5.orientar o comportamento humano no trabalho;	4,77	4,30

13.se preocupar com estoque e variedade de produtos;	4,71	4,45
6.fazer controle financeiro;	4,64	4,24
12.negociar o preço do produto ou serviço com o cliente.	4,64	4,45
11.se preocupar com todo o processo de vendas, inclusive o pós-venda.	4,59	4,05
2.analisar os custos na formação de preço;	4,55	4,36
14.analisar o mercado que está inserido (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades).	4,52	3,82
18.fazer análise e planejamento financeiro.	4,52	3,45
7.se preocupar com questões sociais e ambientais;	4,50	3,82
9.gerenciar o grupo de pessoas para alcançar os resultados da empresa.	4,50	4,05
19.reduzir desperdício e aumentar desempenho	4,50	4,00
20.fazer relatórios e serviços contábeis.	4,50	3,59
17.realizar atividades e eventos para melhorar o entrosamento da equipe.	4,10	3,38

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

**ATENDIMENTO AO CLIENTE** (Importância: 5,00/Domínio: 4,68): Para todos os empresários o atendimento ao cliente foi classificado como muito importante, pois a organização só funciona e sobrevive se tiver clientes que estejam dispostos a comprar e manter vínculo com a empresa. Então, as empresas precisam cada vez mais desenvolver seus colaboradores para que saibam proceder de maneira correta no momento de abordar o cliente e de conduzir todo o processo de comunicação e inter-relacionamento. Que saibam atender e suprir as necessidades e expectativas do cliente para que ele se sinta satisfeito e se torne um cliente fiel por longos períodos.

**QUALIDADE**(Importância: 4,95/ Domínio: 4,64): A qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes também foi considerado importante. É por meio da qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes que a empresa se destaca e se torna referência naquilo que faz, então periodicamente é interessante verificar se o nível de qualidade

permanece. Em relação aos produtos, realizar testes para averiguar a sua qualidade e em relação aos serviços, realizar pesquisas com seus clientes para saber o nível de satisfação com os serviços prestados. As empresas precisam cada vez mais buscar inovar e se diferenciar dos seus concorrentes, como também se atualizar continuamente para que possa oferecer o que há de melhor e mais moderno para seu cliente. Sempre buscando melhorar o espaço físico do estabelecimento para que possa oferecer maior comodidade para o cliente, como também os processos e materiais que são utilizados, e no desenvolvimento do comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional.

**EMPREENDEDORISMO**(Importância: 4,91/Domínio: 4,57): Empreender é estar em constante movimento, é planejar, inovar, atualizar, manter muitos contatos, está aberto a mudanças, procurar evoluir sempre. É desenvolver um conjunto de características comportamentais, está à frente dos concorrentes, identificando oportunidades para transformar em lucro, estudando e analisando o mercado e suas influências constantemente. Os empresários devem fazer uma análise das variáveis demográficas, do mercado, do seu público e de suas características específicas, fazer uma análise geral, desenvolver um plano de negócios onde todos os passos que deverão ser dados pela organização sejam planejados antecipadamente para que possam estar preparados para os imprevistos e que a organização não venha sofrer perdas por falta de planejamento, organização, direção e controle.

**MARKETING**(Importância: 4,86/ Domínio: 4,41): Os empresários buscam consolidar sua marca no mercado, aumentar suas vendas e se manter competitivo. Para isso desenvolvem estratégias de marketing como, propaganda, publicidade, promoção; estudam a praça onde a empresa vai comercializar e suas peculiaridades, a melhor forma de disponibilizar os produtos para chamar a atenção de seus clientes, distribuem brindes como uma forma de agradar o cliente e divulgar o seu negócio. Para se manter no mercado e ter lucratividade tem que ter criatividade, inovação e procurar diferenciar seus produtos e serviços.

**LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO**(Importância: 4,77/Domínio: 4,41): Para os empresários é muito importante cumprir com a entrega do produto ou serviço ao cliente nos prazos estabelecidos e com a qualidade que o produto ou serviço requer. O produto sendo entregue como foi estabelecido na negociação, o cliente fica satisfeito e torna a fazer compras naquele estabelecimento. Os empresários devem analisar sempre os prazos, as rotas para entrega dos produtos, para que possam maximizar o tempo, como também se preocupar com a embalagem dos produtos, para que o produto não chegue danificado.

Quadro 4.6 Competências consideradas mais importantes e seu domínio

	<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>
<b>Atendimento ao cliente</b>	5,00	4,68
<b>Qualidade</b>	4,95	4,64
<b>Empreendedorismo</b>	4,91	4,57
<b>Marketing</b>	4,86	4,41
<b>Logística e Distribuição</b>	4,77	4,41

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Foram identificadas as competências mais importantes, através das médias de importância; o seu domínio atual, através das médias de domínio; a diferença entre importância e domínio, irá estabelecer as capacidades críticas necessárias para o desenho de programas de treinamento mais eficazes, por meio da Avaliação das Necessidades de Treinamento dos empresários associados à AMICRO do Brejo da Madre de Deus.

Quadro 4.7 Ranking da Capacidade Crítica das competências necessárias

<b>Competências</b>	<b>IMP.</b>	<b>DOM.</b>	<b>DIF.</b>
18.fazer análise e planejamento financeiro.	4,52	3,45	1,07
8. Buscar recursos e investimentos financeiros	3,73	2,81	0,92
20.fazer relatórios e serviços contábeis.	4,50	3,59	0,91
17.realizar atividades e eventos para melhorar o entrosamento da equipe.	4,10	3,38	0,72
14.analisar o mercado que está inserido (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades).	4,52	3,82	0,70
7.se preocupar com questões sociais e ambientais;	4,50	3,82	0,68
11.se preocupar com todo o processo de vendas, inclusive o pós-venda.	4,59	4,05	0,54
19.reduzir desperdício e aumentar desempenho	4,50	4,00	0,50

5.orientar o comportamento humano no trabalho	4,77	4,30	0,47
10.elaborar estratégias para aumentar as vendas.	4,86	4,41	0,45
9.gerenciar o grupo de pessoas para alcançar os resultados da empresa.	4,50	4,05	0,45
6.fazer controle financeiro;	4,64	4,24	0,40
3.se preocupar com a entrega e distribuição do produto;	4,77	4,41	0,36
4.identificar oportunidades e transformá-las em lucro;	4,91	4,57	0,34
1.Cooperar e colaborar com outras empresas da região	3,36	3,05	0,32
16.se preocupar com a qualidade do atendimento ao cliente.	5,00	4,68	0,32
15.se preocupar com a qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes;	4,95	4,64	0,31
13.se preocupar com estoque e variedade de produtos;	4,71	4,45	0,26
2.analisar os custos na formação de preço;	4,55	4,36	0,19
12.negociar o preço do produto ou serviço com o cliente.	4,64	4,45	0,19

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

No quadro 4.7, IMP = significa média de importância, DOM = significa média de domínio e DIF = significa a diferença entre importância e domínio. Dentre as 18 competências consideradas importante, foi identificada uma capacidade crítica na pesquisa realizada com os empresários associados à AMICRO do Brejo da Madre de Deus. A associação deverá realizar um planejamento de um treinamento ou capacitação para que eles possam adquirir competências superar as deficiências referentes à Análise e Planejamento Financeiro, onde há uma diferença entre importância e domínio de 1,07.

**ANÁLISE E PLANEJAMENTO FINANCEIRO** (Importância: 4,52/ Domínio: 3,45/ Diferença: 1,07): Para os empreendimentos terem sucesso, é preciso desenvolver competências referentes à Análise e Planejamento Financeiro, para que os empresários possam realizar um planejamento financeiro, com uma previsão dos futuros gastos e entradas, saber quanto a empresa esta dando de lucro, identificar nos resultados das análises se poderá fazer investimentos e analisar a situação financeira da empresa como um todo.

Se considerarmos as dez primeiras competências consideradas como importante, identificamos que os donos de negócio precisam adquirir e aprimorar habilidades e conhecimento relacionado às competências técnicas, e que a preocupação maior é em atender e satisfazer as necessidades do cliente, melhorando o atendimento, disponibilizando produtos e serviços com uma maior qualidade, buscando inovar e trazer novidades, informar e atrair o cliente para visitar o estabelecimento, cumprir com prazos e entregas firmadas, treinar e capacitar seus colaboradores para que atendam as expectativas, negociar e manter contato com o cliente.

Quadro 4.8 Ranking das dez competências consideradas mais importantes e seu domínio atual

<b>Competências</b>	<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>
16.se preocupar com a qualidade do atendimento ao cliente.	5,00	4,68
15.se preocupar com a qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes;	4,95	4,64
4.identificar oportunidades e transformá-las em lucro;	4,91	4,57
10.elaborar estratégias para aumentar as vendas.	4,86	4,41
3.se preocupar com a entrega e distribuição do produto;	4,77	4,41
5.orientar o comportamento humano no trabalho;	4,77	4,30
13.se preocupar com estoque e variedade de produtos;	4,71	4,45
6.fazer controle financeiro;	4,64	4,24
12.negociar o preço do produto ou serviço com o cliente.	4,64	4,45
11.se preocupar com todo o processo de vendas, inclusive o pós-venda.	4,59	4,05

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

E que mesmo fazendo parte de uma Associação que defende os direitos coletivos deste grupo e busca fortalecer o comércio local, contribuindo assim para melhorar a vida de toda comunidade. A competência identificada de menor importância para esses empreendedores é o associativismo (Importância: 3,36 e o Domínio: 3,05), porque para esse grupo, a empresa que vende os mesmos produtos e serviços que os seus estabelecimentos, são vistos como uma ameaça, como rivais. E não ver a outra organização como parceira, podendo fazer parcerias,

cooperando e colaborando em projetos que as duas organizações e que a comunidade inteira saiam ganhando.

Quadro 4.9 Competência Estratégica: Associativismo

1.Cooperar e colaborar com outras empresas da região	3,36	3,05	0,32
--	------	------	------

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

## CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção serão abordadas, as conclusões e recomendações a serem feitas.

### 5.1 CONCLUSÃO

Com a globalização, ocorreram mudanças sistemáticas nas organizações empresariais, os gestores para sobreviver ao mercado competitivo precisam inovar, se adaptar as novas formas de gestão, as exigências de seus consumidores e a introdução de novas tecnologias. Com todas essas mudanças no ambiente organizacional, os gestores precisam desenvolver competências através de treinamentos e capacitações para aprimorar suas habilidades gerenciais ou melhorar as que já existem; aumentando o desempenho no ambiente de trabalho, buscando estratégias inovadoras e eficazes para enfrentar os desafios e estar aptos a tomar decisões eficientes; se aliando a outras organizações com o objetivo de trocar conhecimento e experiências. Se diferenciando de seus concorrentes, procurando agregar valor a seus produtos e serviços e obter vantagem competitiva, alcançando os resultados organizacionais almejados pela empresa.

Todas as pessoas que fazem parte da organização precisam de orientação e de treinamento para que possam desenvolver suas atividades essenciais de maneira satisfatória, influenciando o seu comportamento no ambiente de trabalho. O treinamento é importante e determinante para o sucesso das organizações, pois é através dele que as empresas buscam identificar e superar as deficiências de desempenho de seu pessoal interno. Transfere informações básicas e habilidades necessárias para as pessoas, estimulando e ampliando a aprendizagem, o conhecimento, contribuindo para uma melhor capacitação dos empregados, melhorando o desempenho no trabalho para atingir os objetivos organizacionais e individuais.

Os profissionais são valorizados nas organizações contemporâneas pelo conhecimento e capacidades de mobilizar competências para suprir demandas do mercado, essas competências só são eficientes se gerar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

O amplo sistema de treinamento tem como objetivo: avaliar a necessidade de treinamento; nesta primeira etapa é importante alinhar o treinamento aos objetivos e resultados organizacionais, identificando o que, onde e quem deverá ser treinado. Planejar e executar programas de treinamento; nesta etapa são desenvolvidos os programas de

treinamento de acordo com as necessidades identificadas na etapa anterior, para que as pessoas possam adquirir habilidade e conhecimento adequado para aplicar na organização. Na avaliação do treinamento, busca verificar a efetividade do treinamento e realimentar o sistema.

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a percepção dos empresários associados à AMICRO de Brejo da Madre de Deus, em relação às competências necessárias ao desenho de programas de treinamento mais eficazes.

Para isso, primeiro se faz necessário avaliar as necessidades de treinamento. A avaliação das necessidades de treinamento é o meio de coletar, medir e analisar as diferenças entre a importância e o domínio das competências. E tem como objetivo identificar problemas ou lacunas de desempenho dos empresários, ou seja, identificar competências importantes que não estão sendo desenvolvidas, que não tenham domínio ou que precisem melhorar para que as atividades empresariais sejam desempenhadas de maneira adequada e que se tenha eficiência.

Para identificar essas lacunas de competência é necessário analisar fatores estratégicos no nível organizacional, como capacidade de integrar recursos e combinar diferentes competências estratégicas e essenciais para gerar valor agregado e ter vantagem competitiva. As condições organizacionais adequadas é o principal determinante de desempenho humano.

Analisar fatores técnicos que tenham foco na tarefa que precisa ser desempenhada; como capacidade de desenvolver competências essenciais que contribuam para o crescimento e diferenciação da empresa para se ter uma gestão eficaz e eficiente.

Analisar fatores individuais, como as competências que estão ligadas as características comportamentais dos profissionais que exerce influência em todo o grupo e nos resultados da organização.

Essas competências foram avaliadas por meio de um questionário elaborado de acordo com o mapa das competências para gestão de negócios, desenvolvido pelo SEBRAE, que identifica mais de 20 itens de competências que são necessários para o sucesso de qualquer empreendimento independente do porte da empresa e que estão inseridas nos fatores comentados acima; estratégico, técnico e comportamental.

Com a aplicação dos questionários, foram identificadas competências consideradas mais importantes para os empresários e o seu domínio atual. A competência considerada mais importante foi: atendimento ao cliente; e tiveram outras com médias muito próximas a cinco como; qualidade, empreendedorismo, marketing e logística e distribuição. Todas essas

competências estão voltadas para satisfazer as necessidades dos clientes, para que suas expectativas e aspirações sejam positivas. O cliente é o fator mais importante para o sucesso e sobrevivência da organização. O comportamento do indivíduo, a forma como se comporta e se apresenta desde o primeiro contato com o cliente é primordial para manter futuras relações.

Dentre as competências que estavam sendo avaliada tinha uma competência referente ao associativismo (cooperar e colaborar com outras empresas da região), e ela está avaliada como a competência de menor importância e de menor domínio na avaliação feita pelo grupo de empresários, pois eles ainda acreditam que as empresas que vendem o mesmo produto ou serviço, ou seja, a empresa concorrente deve ser vista como uma ameaça, como rival, e não como uma empresa parceira que pode contribuir para o fortalecimento do setor que estão inseridos. Mesmo essas empresas fazendo parte de uma associação com interesses coletivos.

A capacidade crítica encontrada foi na competência referente à Análise e Planejamento financeiro. É muito importante para a sobrevivência da empresa, ter conhecimento adequado nesta área. Saber fazer planejamento e projeções para o período atual e futuro e ter controle sobre suas finanças.

Então, será comunicado a Associação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Brejo da Madre de Deus - AMICRO a deficiência ou lacuna de competência na área financeira, por parte dos gestores das empresas associadas para que possam realizar treinamento e capacitações focados na área financeira dos pequenos empreendimentos, para que possam fazer um planejamento financeiro adequado e eficiente para o seu porte e tenham sucesso em seus empreendimentos.

Por meio deste trabalho foi possível analisar as necessidades mais latentes de treinamento de um grupo de empresários associados a uma organização sem fins lucrativos, que realiza um trabalho grandioso de fortalecer o comércio local no interior de Pernambuco através da conscientização dos desafios para sobrevivência das organizações neste mercado globalizado, por meio da divulgação de informação e conhecimento com todos os empresários.

A AMICRO de Brejo da Madre de Deus é uma associação que defende e procura alcançar os objetivos de um grupo de empresários, que tem como interesse fortalecer o comércio local. Mais também busca de alguma forma contribuir com toda a sociedade, apoiando e incentivando projetos direcionado ao desenvolvimento do turismo, cultura e lazer; por anos fizeram parcerias com o grupo de escoteiros e dividiram o mesmo espaço físico; requereram ao órgão competente uma patrulha de bairro, para aumentar a segurança de toda a

comunidade, entre outras ações. É por essa preocupação em melhorar a qualidade de vida da população, apoiar e contribuir para o desenvolvimento de outros projetos para a comunidade e o interesse de desenvolver a cidade, que a associação foi escolhida como objeto de estudo.

Para a sociedade acadêmica, este estudo mostra que a Universidade precisa alcançar de alguma forma esse público de empresários que estão estabelecidos nas regiões próximas, que esses pequenos empreendimentos são fatores chave no desenvolvimento do interior, que buscam pela sobrevivência às complexas mudanças que ocorrem na sociedade e que estes empresários não possuem tanta informação quanto precisam. E que o treinamento e a informação contribuem para que haja mudança neste cenário atual

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

O público desta pesquisa são empresários associados a AMICRO do Brejo da Madre de Deus, a recomendação a ser feita para os próximos trabalhos referentes a este assunto, é que realize esta avaliação em uma população maior, para que se tenha maior abrangência nos resultados. Podendo também ser realizado em associações de outras cidades, para verificar se os resultados são parecidos ou não, e em associações de outra categoria.

## CAPÍTULO 6 - REFERÊNCIAS

AMICRO – documento interno

BASTOS, A. V. B. (2006). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. da S; MOURÃO, L. (Orgs). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** na p. 23 – 40. Porto Alegre: Artmed.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho Organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**. v.47, n.4, 2012. p. 523-539.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES – ANDRADE, Jairo Eduardo (2006). Competência técnica e política do profissional de TD&E. In BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. da S; MOURÃO, L. (Orgs). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** na p. 177– 198. Porto Alegre: Artmed.

CARNEIRO, C. (1999). T&D e a Estratégia de Recursos Humanos. In BOOG, G. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** na p. 163 - 175. São Paulo: Pearson Makron Books.

CARVALHO, L. C. F. de. (1999). T&D Estratégicos. In BOOG, G. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** na p. 125 – 144. São Paulo: Pearson Makron Books.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; Silva, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DESIDÉRIO, Vanessa. **Educação Corporativa para Micro e Pequenas Empresas: aplicação do MADEC em empresas do setor Supermercado**. Natal, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**. Edição Especial, 2001 p. 183-196.

FERREIRA, Rodrigo Rezende; ABBAD, Gardênia da Silva. Avaliação de Necessidades de Treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho** v. 14, n1, 2014, p. 1-17.

GONDIM, S. M. G. et al. (2006). Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e

TD&E. In BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. da S; MOURÃO, L. (Orgs). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** na p. 65 – 84. Porto Alegre: Artmed.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade Organizacional, política de Gestão de Pessoas e competências profissionais. . In BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. da S; MOURÃO, L. (Orgs). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** na p. 85 – 96. Porto Alegre: Artmed

LEITÃO, Sueli dos Santos. A importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional. **Gestão Contemporânea**. Ano 7 , n 7, 2010. p. 245-268.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. Levantamento das Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. **Análise** v.20, n. 2, 2009. p. 50-64.

MENESES, P; ZERBINI, T; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011. Disponível em <<https://books.google.com.br/> > ultimo acesso em 10 JUN 2015.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTEIRO, Alan Rogério Lara. **Impacto do treinamento sobre o desempenho no trabalho: um estudo em Agências do Banco do Brasil localizado no município de Porto Velho –RO**. Porto Velho, 2012.

PELLISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; VANALLE, Rosângela Maria. Competências Gerenciais: Um Estudo em Pequenas Empresas de Confeccões. **READ**. Edição 68. V. 17 nº 01, 2011 p. 149-180.

PILATI, R. (2006). História e Importância de TD&E. In BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. da S; MOURÃO, L. (Orgs). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** na p. 159 – 176. Porto Alegre: Artmed.

SEBRAE, Mapa de Competências Para Gestão de Negócio. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/mapa\\_competencias\(1\).pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/mapa_competencias(1).pdf)> ultimo acesso em 22 out 2015.

SEBRAE, Os donos de negócio no Brasil: análise por sexo (2003 – 2013). Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4b813ba67e266bbdc48177dd04726c87/\\$File/5452.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4b813ba67e266bbdc48177dd04726c87/$File/5452.pdf)> ultimo acesso em 26 dez 2015.

SEBRAE, Os donos de negócio no Brasil: análise por faixa etária (2003 – 2013). Disponível

em

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/6494a49c00ae119d9c676fced9710af8/\\$File/5456.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6494a49c00ae119d9c676fced9710af8/$File/5456.pdf)> ultimo acesso em 26 dez 2015.

SEBRAE, Taxa de Sobrevivência das Empresas do Brasil. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)> Ultimo acesso em 26 dez 2015.

SILVA, J. T. da. Integrar para crescer. **Revista CONEMPEC**. Edição Especial, 2006. p. 06.

SILVA, Leonardo da; TONELLI, Alessandra. Levantamento das necessidades de treinamento na empresa Uatt?: Visão dos gestores. **Revista de Administração do USJ – ciências, sociedade e organização**. v.1, n.01, 2013, p.46.

VARGAS, M. R. M; ABBAD, G. da S. (2006).Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. da S; MOURÃO, L. (Orgs). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** na p. 137 - 158. Porto Alegre: Artmed.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**.10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.



## III. Competências

Você como gestor, costuma...

Competências		Importância	Domínio
1.	cooperar e colaborar com outras empresas da região;	12 3 4 5	12 3 4 5
2.	analisar os custos na formação de preço;	12 3 4 5	12 3 4 5
3.	se preocupar com a entrega e distribuição do produto;	12 3 4 5	12 3 4 5
4.	identificar oportunidades e transforma-las em lucro;	12 3 4 5	12 3 4 5
5.	orientar o comportamento humano no trabalho;	12 3 4 5	12 3 4 5
6.	fazer controle financeiro;	12 3 4 5	12 3 4 5
7.	se preocupar com questões sociais e ambientais;	12 3 4 5	12 3 4 5
8.	buscar recursos e investimentos financeiros;	12 3 4 5	12 3 4 5
9.	gerenciar o grupo de pessoas para alcançar os resultados da empresa.	12 3 4 5	12 3 4 5
10.	elaborar estratégias para aumentar as vendas.	12 3 4 5	12 3 4 5
11.	se preocupar com todo o processo de vendas, inclusive o pós-venda.	12 3 4 5	12 3 4 5
12.	negociar o preço do produto ou serviço com o cliente.	12 3 4 5	12 3 4 5
13.	se preocupar com estoque e variedade de produtos;	12 3 4 5	12 3 4 5
14.	analisar o mercado que está inserido (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades).	12 3 4 5	12 3 4 5
15.	se preocupar com a qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes;	12 3 4 5	12 3 4 5
16.	se preocupar com a qualidade do atendimento ao cliente.	12 3 4 5	12 3 4 5
17.	realizar atividades e eventos para melhorar o entrosamento da equipe.	12 3 4 5	12 3 4 5
18.	fazer análise e planejamento financeiro.	12 3 4 5	12 3 4 5
19.	reduzir desperdício e aumentar desempenho	12 3 4 5	12 3 4 5
20.	fazer relatórios e serviços contábeis.	12 3 4 5	12 3 4 5

Agradeço a sua participação!

**APÊNDICE B – Ranking das competências consideradas mais importante e seu domínio atual**

<b>Competências</b>	<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>
16.se preocupar com a qualidade do atendimento ao cliente.	5,00	4,68
15.se preocupar com a qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes;	4,95	4,64
4.identificar oportunidades e transformá-las em lucro;	4,91	4,57
10.elaborar estratégias para aumentar as vendas.	4,86	4,41
3.se preocupar com a entrega e distribuição do produto;	4,77	4,41
5.orientar o comportamento humano no trabalho;	4,77	4,30
13.se preocupar com estoque e variedade de produtos;	4,71	4,45
6.fazer controle financeiro;	4,64	4,24
12.negociar o preço do produto ou serviço com o cliente.	4,64	4,45
11.se preocupar com todo o processo de vendas, inclusive o pós-venda.	4,59	4,05
2.analisar os custos na formação de preço;	4,55	4,36
14.analisar o mercado que está inserido (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades).	4,52	3,82
18.fazer análise e planejamento financeiro.	4,52	3,45
7.se preocupar com questões sociais e ambientais;	4,50	3,82
9.gerenciar o grupo de pessoas para alcançar os resultados da empresa.	4,50	4,05
19.reduzir desperdício e aumentar desempenho	4,50	4,00
20.fazer relatórios e serviços contábeis.	4,50	3,59
17.realizar atividades e eventos para melhorar o entrosamento da equipe.	4,10	3,38

**APÊNDICE C – Ranking da capacidade crítica necessária das competências**

<b>Competências</b>	<b>Imp.</b>	<b>Dom.</b>	<b>Dif.</b>
18.fazer análise e planejamento financeiro.	4,52	3,45	1,07
8. Buscar recursos e investimentos financeiros	3,73	2,81	0,92
20.fazer relatórios e serviços contábeis.	4,50	3,59	0,91
17.realizar atividades e eventos para melhorar o entrosamento da equipe.	4,10	3,38	0,72
14.analisar o mercado que está inserido (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades).	4,52	3,82	0,70
7.se preocupar com questões sociais e ambientais;	4,50	3,82	0,68
11.se preocupar com todo o processo de vendas, inclusive o pós-venda.	4,59	4,05	0,54
19.reduzir desperdício e aumentar desempenho	4,50	4,00	0,50
5.orientar o comportamento humano no trabalho	4,77	4,30	0,47
10.elaborar estratégias para aumentar as vendas.	4,86	4,41	0,45
9.gerenciar o grupo de pessoas para alcançar os resultados da empresa.	4,50	4,05	0,45
6.fazer controle financeiro;	4,64	4,24	0,40
3.se preocupar com a entrega e distribuição do produto;	4,77	4,41	0,36
4.identificar oportunidades e transformá-las em lucro;	4,91	4,57	0,34
1.Cooperar e colaborar com outras empresas da região	3,36	3,05	0,32
16.se preocupar com a qualidade do atendimento ao cliente.	5,00	4,68	0,32
15.se preocupar com a qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes;	4,95	4,64	0,31
13.se preocupar com estoque e variedade de produtos;	4,71	4,45	0,26

2.analisar os custos na formação de preço;	4,55	4,36	0,19
12.negociar o preço do produto ou serviço com o cliente.	4,64	4,45	0,19