

## TREINAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA MICROEMPRESA

*Claudia Regina de Souza Kuhn<sup>1</sup>*

*Ana Lúcia Bender Pereira<sup>2</sup>*

**Resumo:** A competitividade organizacional pode ser alcançada por vários meios, um deles, e talvez o principal a ser analisado, são as pessoas que trabalham nas organizações. Algumas empresas já percebem que seu principal diferencial competitivo está em seu capital humano, e apostam em seus colaboradores capacitando-os constantemente, não apenas com a finalidade da execução de tarefas diárias, mas com o objetivo de que os mesmos estejam preparados para planejar, executar e contribuir efetivamente nos processos e planejamento estratégico da empresa.

O presente artigo sugere reflexão sobre o tema treinamento dentro de uma microempresa, por meio do qual se percebe sua necessidade como forma de melhorar a execução das tarefas diárias e como instrumento essencial na estratégia do desenvolvimento pessoal e organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

A capacitação e o desenvolvimento de profissionais para atuar de forma integrada e competente em um mercado globalizado constituem-se como permanente desafio às incansáveis inovações e tecnologias. Diante disso, a eficácia dos treinamentos surge como uma das mais relevantes oportunidades para as empresas quanto ao aprimoramento de seus funcionários em suas diversas áreas de atuação. Entende-se que não há possibilidade de desenvolvimento organizacional sem aumento da capacitação e aprimoramento de habilidades dos funcionários. Assim, grande número de empresários apostam em treinamentos como ferramenta de constante aperfeiçoamento e desenvolvimento de seus profissionais e de suas organizações.

Oportunizar ao funcionário novos conhecimentos e oportunidades de desenvolvimento o condiciona a assumir, com maior naturalidade, suas atividades, ao mesmo tempo em que promove ao indivíduo o sentimento de comprometimento com a organização.

Sem a pretensão de englobar todos os cenários possíveis de aplicação de treinamentos em gestão de pessoas e buscando analisar o tema proposto, "Treinamento como Ferramenta de Gestão de Pessoas em uma Microempresa", o presente artigo está assim estruturado: o segundo capítulo apresenta breve explanação sobre os critérios que podem ser utilizados para conceituar microempresa e qual sistema é empregado no Brasil para chegar a essa determinação. O terceiro

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Univates.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela UFRGS. Professora adjunta da Univates.

capítulo aborda alguns dos principais conceitos de gestão de pessoas e a relevância de uma de suas principais ferramentas, o treinamento dentro da organização. No quarto capítulo encontra-se uma série de informações sobre treinamentos, tais como: conceitos, revisão histórica, percepção atual das empresas sobre o assunto e o esboço de avaliação das necessidades de aplicação do treinamento na organização e suas etapas. Dando continuidade, fala-se brevemente sobre como é caracterizado o treinamento em uma microempresa. O quinto capítulo apresenta estudo de caso realizado em microempresa do Vale do Taquari, ao qual se associaram os métodos descritivo e exploratório, e como se apresentam o sistema de gestão de pessoas e os processos de treinamentos na microempresa Y. A seguir, no sexto e último capítulo, apresentam-se as considerações finais deste estudo.

## **2 MICROEMPRESA**

### **2.1 O que é uma microempresa**

O conceito das empresas segundo seu porte é uma tarefa relativamente complexa devido ao grande número de variáveis que podem ser consideradas, além da necessidade de determinação de parâmetros para medir essas variáveis. De acordo com os autores Longenecker; Moore; Petty (1997), para estabelecer o tamanho de um negócio, os critérios variam e eles podem ser medidos de acordo com:

- \* número de empregados;
- \* volume de vendas;
- \* valor de ativos;
- \* seguro da força de trabalho;
- \* volume de depósitos.

Segundo Rattner (1979), a variedade de critérios de definição para conceituar microempresa se estende pelos países da América Latina, Estados Unidos, Europa e pelo Japão, pois frequentemente, em um mesmo país, diferentes entidades adotam critérios distintos.

No Brasil, de acordo com o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, é usado como critério para enquadrar-se como microempresa o valor da receita bruta anual dessas, que deverá ser igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) ano (SEBRAE/SP, 2007). Além do critério adotado pelo Estatuto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE ainda utiliza o conceito de pessoas ocupadas, sendo, para o setor de serviços, esse número de até nove pessoas na microempresa (SEBRAE/RS, 2006).

De acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae (SEBRAE/RS, 2006), a criação de novos

negócios cresce a cada ano no Brasil. Entre os anos de 1996 e 2002, o número de microempresas evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, atingindo crescimento acumulado de 55,8% e passando a participação percentual no total de empresas de 93,2% em 1996, para 96,6% em 2002.

Como parte da comunidade empresarial, as microempresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem parte substancial do total de bens e serviços. Assim sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As microempresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Mesmo diante do crescente número de novos negócios, que reflete fortemente na economia do país, a maioria das microempresas ainda não possui sistemas de gerenciamento formalizados, como pode ser verificado no estudo de caso apresentado no capítulo 5. Uma das ferramentas desse gerenciamento que poderia auxiliar na administração das microempresas é o sistema de gestão de pessoas.

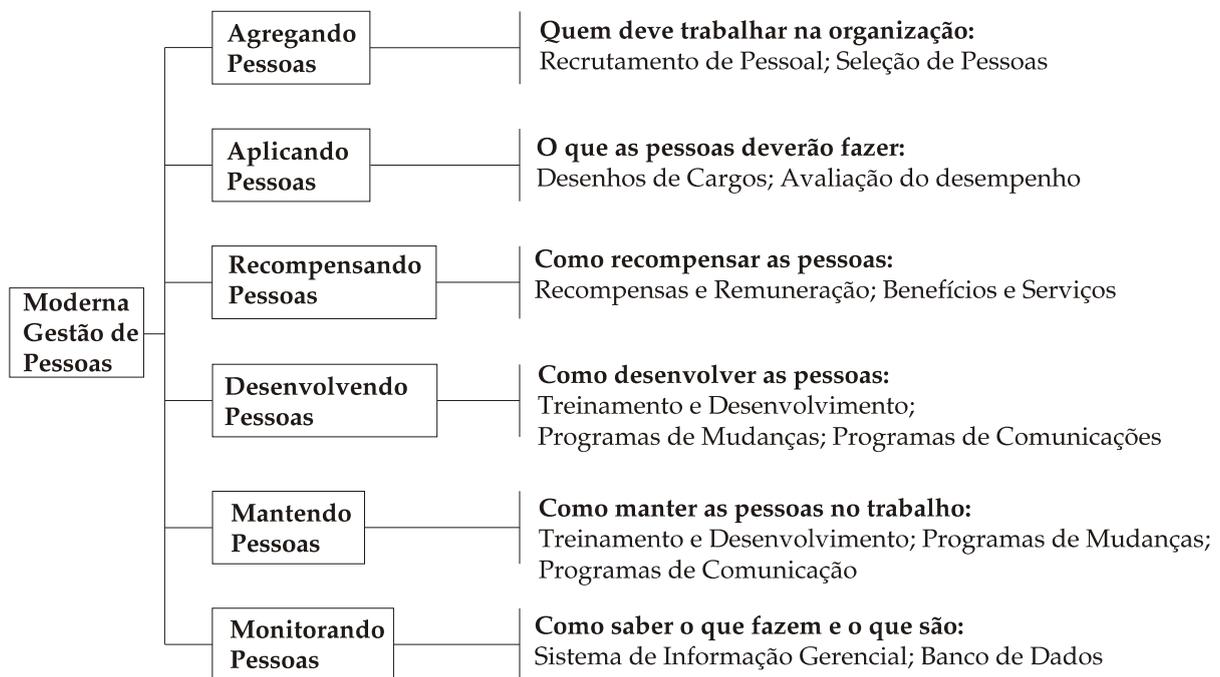
### 3 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999), a moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de Recursos Humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, *treinamento* e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, bem-estar etc.

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pela contribuição do capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação (CHIAVENATO, 1999). Essa ferramenta da administração baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, são estimuladas, treinadas, capacitadas e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado. E, ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado. Em outras palavras, os campos de ação do processo de gestão de pessoas têm abordagem sistêmica, nova maneira de organizar estrategicamente o gerenciamento de pessoas.

Seguindo essa análise, a gestão de pessoas, uma vez implementada, apresenta imensa responsabilidade nos processos gerenciais de uma organização e pode definir a competitividade de uma empresa no mercado. Assim, apresentam-se a seguir os principais processos de gestão de pessoas considerados para este estudo.

FIGURA 1 – Os principais processos de gestão de pessoas



Fonte: adaptado de Chiavenato (1999).

De acordo com a Figura 1, percebe-se em dois momentos que o *treinamento* aparece como importante ferramenta para manter, mudar e desenvolver as pessoas na organização. Logo, abordaremos no próximo capítulo o tema treinamento.

#### 4 TREINAMENTO

Antigamente alguns especialistas de Recursos Humanos consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força do trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. A preocupação com o desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal ocorre desde o início do século XX, por influência da Escola Clássica de Administração. O objetivo expresso por esses programas era preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível. Como o homem, conforme Taylor, era visto como um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação com a organização, o treinamento apenas considerava, nessa época, os aspectos mecânicos do trabalho.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger também os aspectos psicossociais dos indivíduos. Dessa forma, os programas de treinamento, além de visarem a capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir

também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização (GIL, 2001). Mais recentemente, novos conceitos relacionados ao desenvolvimento do ser humano em situação de trabalho têm buscado a ideia de um conjunto de métodos para ampliação de habilidades.

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. O treinamento, segundo Reginatto (2004), ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

Mais do que nunca os treinamentos do século XXI, executados dentro das organizações, objetivam incentivar os funcionários a se reciclarem e a buscarem seu próprio meio de autodesenvolvimento. Assim, a participação dos funcionários em treinamentos pode ser identificada como uma atividade que educa, ensina, capacita, motiva, socializa e integra os colaboradores em suas funções. Também fornece aos funcionários novos conhecimentos e principalmente desenvolve habilidades e comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho.

Gil (2001) ressalta que, a fim de preparar-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Para tanto, requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo.

Para Silveira (2004), assim como o conhecimento evolui, os conceitos, os princípios e os objetivos do treinamento passaram por grande transformação, que muito se deve à própria evolução da sociedade, que sugere o surgimento de cidadãos mais conscientes dos seus papéis, sejam eles desempenhados nas comunidades, nas escolas, nas famílias ou no ambiente de trabalho.

Um programa de treinamento adequado deve ser planejado e preparado em uma linha de aperfeiçoamento lógico de aprendizagem. Para que um programa de treinamento seja um plano eficaz em todas suas etapas, deverá ter objetivo claro e guiar-se por pontos determinantes, desde diagnóstico da organização, identificação do público-alvo, comunicação adequada, levantamento de necessidades, definição do tema, materiais e metodologia a serem utilizados, dentre outros. Cabe ressaltar que é preciso determinar quais são as carências a serem suprimidas com o treinamento e fazer criterioso levantamento de suas necessidades.

Para Reginatto (2004), as necessidades de treinamento podem ser divididas em três categorias, descritas a seguir.

\* **rotina:** atividades que fazem parte do dia-a-dia da organização, e que requerem atenções permanentes. Ex.: integração de novos funcionários, capacitação de pessoal;

\* **correção:** surge quando são detectadas disfunções no organismo da organização (problemas de emergências etc.);

\* **inovação:** surge ao implementar ações de inovações e renovações, tais como: novos sistemas, melhoria de métodos etc.

A perspectiva de situações reais durante o treinamento é completada pela expectativa de poder verificar imediatamente se o que foi aprendido é aplicável, de fato, em seu próprio meio profissional. O vínculo entre a teoria e a prática precisa estar constantemente em evidência, não só verbalmente pelo treinador, mas também concretamente pelos próprios participantes (FEUILLETTE, 1991). Assim, para que um treinamento tenha sucesso, sua elaboração deverá ser realizada com base em perfeita identificação e interpretação de suas necessidades.

Segundo Reginatto (2004), o treinamento passa por um processo de quatro etapas, a seguir descritas:

\* **diagnóstico:** por que e para que treinar e quem deve ser treinado;

\* **planejamento:** selecionar o treinamento a ser adotado para alcançar os objetivos da organização e quantos colaboradores participarão do treinamento. Carga horária com período, horário, local, seleção de técnicas, organização de conteúdos, quem será o instrutor e quais serão os critérios de avaliação;

\* **implementação:** atender aos objetivos da etapa anterior do planejamento;

\* **avaliação:** encontra-se em todo o processo, inclusive após a implementação.

Dentro desse contexto, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho e, ao mesmo tempo, é fator de autossatisfação do treinando, constituindo-se em agente motivador comprovado (CARVALHO, 1988).

O treinamento não deve ser implantado, portanto, somente na resolução de problemas ou ser visto como a tábua de salvação. Deve-se torná-lo parte do planejamento estratégico da organização, visando ao aprimoramento constante dos indivíduos e equipes, por meio da busca da tecnologia, do crescimento organizacional, no atendimento a novos mercados, no relacionamento interpessoal etc.

De acordo com o registro deste capítulo sobre a trajetória e a evolução do treinamento ao longo de décadas, pode-se referir que treinar os funcionários pode ser considerado sólido instrumento para a administração da empresa, capaz de aperfeiçoar a estruturação do trabalho nas organizações, modificando e ampliando sua forma de atuar. A seguir faremos breve explanação de como é caracterizado o treinamento em uma microempresa.

#### 4.1 Treinamento em uma microempresa

Segundo o SEBRAE (2007), elevados índices de rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, problemas com qualidade dos produtos, retrabalhos, desperdício de materiais, baixos salários, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias são fatores

que estão diretamente relacionados à administração de recursos humanos, que, na maioria das microempresas, é limitada apenas ao cumprimento dos aspectos legais da relação governo x empresa x empregado. Para superar essas dificuldades, as empresas modernas estão investindo em treinamentos que levem as pessoas ao autoconhecimento e auto-desenvolvimento, buscando maior capacidade de trabalho em equipes multidisciplinares, bem como estão adaptando os móveis e as condições dos postos de trabalho visando ao conforto e ao bem-estar de seus colaboradores.

A importância de valorizar e investir cada vez mais no colaborador é o ponto principal para o bom desempenho de qualquer empresa, mas cabe ao empresário estar ciente de que, mesmo em uma microempresa, o treinamento proporcionado aos poucos empregados que fazem parte do quadro funcional pode significar mudanças e gerar produtos de melhor qualidade, melhor uso de tecnologia, administração do tempo de trabalho, desenvolvimento de políticas organizacionais e administração da microempresa incorporando práticas e procedimentos para o mundo dos negócios. Se o empreendedor perceber a importância do treinamento dentro de sua empresa, fica fácil entender que sem treinamento não existe melhoria, qualidade e satisfação do cliente, não existe lucratividade, o que afeta a sobrevivência da empresa.

Com o objetivo de aproximar-se da realidade vivenciada pelas microempresas e de obter a representatividade pertinente para análise do assunto treinamento em uma microempresa, percebeu-se a necessidade de realizar um estudo de caso, conforme segue no Capítulo 5.

## **5. ESTUDO DE CASO NA MICROEMPRESA Y**

Para não haver exposição da empresa empregada como referência para este estudo, ela será nomeada empresa Y. Essa empresa foi fundada há cinco anos, está localizada no Vale do Taquari, possui quadro de cinco funcionários, mais o proprietário, e atua no ramo de tratamento de efluentes líquidos em todo o Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente, a empresa não possui estrutura de recursos humanos formalizada, pois o proprietário é o responsável pela seleção, remuneração, benefícios oferecidos e rotatividade de mão-de-obra. Os controles burocráticos das atividades de pessoal da empresa Y são realizados por profissional terceirizado da área de contabilidade. Segundo Longenecker; Moore; Petty (1997), em uma microempresa, o empreendedor tipicamente não dispõe de um técnico adequado para desenvolver cada função. Os gerentes são, em sua maioria, generalistas e não dispõem de suporte técnico experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas.

A partir das questões apresentadas sobre o gerenciamento da empresa Y, realizou-se entrevista com seus funcionários como forma de conhecer os processos de treinamento da empresa. Durante a pesquisa, os entrevistados avaliaram como ocorrem os treinamentos na organização, quando perceberam que um treinamento contribui na eficácia do exercício de suas

atividades ao longo de suas carreiras ou até mesmo de que maneira, após participarem de um treinamento, estabeleceu-se alguma mudança de comportamento e atitude pessoal.

Cada funcionário apresentou diferentes opiniões sobre a importância de participar de treinamentos, à medida que se apresentavam aspectos pessoais, como grau de instrução, faixa etária, aspirações profissionais e experiência no mercado. Em determinado momento perguntou-se: “Em sua opinião, quais são os objetivos de um treinamento: para a empresa e para o colaborador?”, com o objetivo de saber se os funcionários da empresa Y reconheciam o treinamento como ferramenta de gestão de pessoas. Obteve-se a seguinte resposta: *“Para a empresa, é importante pois a pessoa fica apta para fazer determinado trabalho; e para o funcionário conhecer melhor o serviço que tem para fazer”*. Já outro entrevistado, com grau maior de escolaridade, respondeu: *“Para a empresa diminuir custos; obtém melhores resultados com tarefas mais bem executadas, com precisão e qualidade; e para o colaborador agregar conhecimento, convívio com outras pessoas, troca de experiências, informação de como executar melhor as tarefas com maiores detalhes, pois participar de treinamento é conhecimento adquirido para o resto da vida, basta aproveitar”*.

Os treinamentos na microempresa Y, de acordo com as respostas obtidas durante as entrevistas, acontecem em serviço, ou seja, os colaboradores aprendem seu trabalho durante a realização de suas atividades diárias. Quanto ao levantamento das necessidades de treinamentos, não se utiliza método com esse objetivo, conseqüentemente não há planejamento para a execução de programas de treinamentos que poderiam orientar os funcionários da empresa Y na utilização de produtos químicos, sendo esse um dos vários produtos de sua manipulação. Dessa forma, observamos que os funcionários não possuem treinamento técnico para a execução de suas atividades rotineiras ao lidarem com produtos altamente corrosivos, ocasionando assim baixo rendimento na execução das atividades e alto risco de acidentes. Por outro lado, conforme o proprietário, os funcionários conhecem as práticas de Segurança do Trabalho, como o uso de equipamentos de prevenção de acidentes (capacetes, luvas, máscaras, aventais) e procedimentos de primeiros socorros. Esse treinamento foi realizado por empresa terceirizada do ramo e proporcionado a todos os colaboradores.

A situação vivenciada pela microempresa Y é caracterizada por questões de mercado, comum na maioria das microempresas, de natureza econômica, social e cultural. Esse quadro torna fundamental a implementação de uma administração voltada para a gestão de pessoas e suas ferramentas, visto que a continuidade de sua existência será determinada pela qualidade agregada à prestação de seus serviços no mercado em que atua, tendo como base pessoas motivadas e com nível de qualidade pessoal e profissional.

A seguir vamos conhecer como é realizada a gestão de pessoas na empresa Y.

### 5.1 Gestão de pessoas na microempresa Y

Antes de abordar o tema gestão de pessoas na empresa estudada, considerou-se relevante para este artigo analisar de maneira geral qual o grau de escolaridade dos proprietários de microempresas, pois entende-se que com mais escolaridade, consegue-se ter melhor visão de estratégia organizacional, e assim obter êxito.

O *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM é uma pesquisa internacional liderada pela *London Business School* e o *Babson College* (EUA) que tem como proposta avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis. Desde 1999, quando realizou seu primeiro ciclo, até hoje, o estudo envolveu mais de 40 países de todos os continentes e dos mais variados graus de desenvolvimento econômico e social, tornando-se a investigação de maior escopo em sua área. O Brasil participa do GEM desde 2000. De acordo com o GEM 2005, no Brasil, à exceção do empreendedorismo por necessidade, em todos os demais parâmetros de análise é maior a dinâmica empreendedora nos Estados mais escolarizados (SEBRAE, 2007).

Por meio de contato realizado com o proprietário da empresa Y, obteveram-se as seguintes informações: o empresário é pós-graduado na área de empreendedorismo; opera a empresa com planejamento e conhece o gerenciamento de processos de administração de empresas; participa de treinamentos em instituições reconhecidas no mercado, na área de gestão; conhece o mercado em que atua e busca implementar na empresa Y, desde o segundo semestre de 2007, alguns componentes de gestão de pessoas como forma de estratégia organizacional, pois contratará profissional para prestar uma consultoria na área de Recursos Humanos.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), uma empresa com apenas alguns empregados, como é o caso da empresa Y, não pode pagar um especialista em tempo integral para lidar com problemas de pessoal. Cabe ao empresário analisar o aspecto de custo x benefício dessa contratação, pois cada empreendedor precisa decidir se seria lucrativo efetivar um especialista em recursos humanos de acordo com o tipo e o tamanho da empresa.

A contratação de um gerente de recursos humanos em tempo integral pode ser uma medida lógica em alguns casos, como o de empresas com maior número de colaboradores, o que não é o caso da empresa estudada, que hoje conta com um quadro de cinco colaboradores. Portanto, cabe ressaltar que, para viabilizar a implantação de um modelo sistêmico de recursos humanos na microempresa Y, faz-se necessário instrumentalizar seu proprietário, para que ele próprio realize processo de mudança organizacional. Cabe às consultorias que atendem esse segmento de empresas, desenvolver estruturas e modelos de trabalho acessíveis aos empresários de microempresas; oferecer ferramentas que os auxiliem a implantar a administração de recursos humanos como forma efetiva de gestão de pessoas, e não como um meio de redução de custos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento da competitividade e o contínuo avanço da tecnologia fazem com que as empresas passem a se preocupar com o frequente aperfeiçoamento de seus funcionários. Logicamente, essa postura não será alcançada de uma hora para a outra nas microempresas, mas cabe aos seus gestores fazer do treinamento um princípio, uma realidade imprescindível para seu sucesso.

Analisando o estudo de caso desenvolvido na empresa Y, evidenciamos a oportunidade de implantação de um planejamento estratégico voltado para a elaboração e a execução de treinamentos para suas áreas técnicas, de gestão administrativa e até mesmo para as atividades diárias do negócio, pois a inexistência da ferramenta de gestão de pessoas deixa a empresa em desvantagem competitiva frente ao mercado em que atua.

A falta de padrão técnico para a execução das atividades rotineiras e, por consequência, a falta desses registros fazem com que a empresa perca seu histórico frente aos clientes. Durante a execução deste estudo não se evidenciou acompanhamento mais sistemático e objetivo do desempenho dos funcionários e das circunstâncias que o cercam em suas rotinas.

Assim, a abrangência do papel do treinamento na microempresa não se restringe apenas a oferecer condições para que o empregado melhor desenvolva suas tarefas diárias, mas que o treinamento ofereça ao colaborador a condição de se capacitar, se desenvolver, e tornar-se um integrante da empresa capaz de intervir na organização de forma mais produtiva. Só entendendo dessa forma pode-se alcançar o que a empresa espera: obter força capaz de enfrentar a concorrência do dia-a-dia, maximizando resultados, diminuindo custos e otimizando os recursos humanos disponíveis, tornando-os mais eficientes e eficazes.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whilater. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

CALDWELL, Charles M.T. **Treinamento eficaz: um guia para o treinamento no trabalho**. São Paulo: Siamar, 1998.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

FEUILLETTE, Isolde. **RH: O novo perfil do treinador:** como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento. São Paulo: Nobel, 1991.

FISCHER, André L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDSTEIN, *apud* MAGALHAES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento.** *Estud. psicol. (Natal)*, Natal, v. 6, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script>>. Acesso em: 22 mar. 2007.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

RATTNER, Henrique. **Pequena e média empresa no Brasil: 1963/1976.** São Paulo: Edições Símbolo, 1979.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs:** potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SILVEIRA, Nara Liane Ávila Prietto. **Talentos humanos:** a fonte do sucesso empresarial. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo. **Como planejar e executar um treinamento.** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22B.html>>. Acesso em 10 out. 2006.

SEBRAE. **Formalize sua empresa:** enquadramento das MPES. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 18 jun. 2007.

\_\_\_\_\_. **GEM** – Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 02 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Lei geral da micro e pequena empresa** – Conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios. São Paulo: SEBRAE/SP, 2007.

\_\_\_\_\_. **Programa de educação corporativa Sebrae +.** São Paulo: SEBRAE/RS, 2006.