

**ESCOLA DE ENSINO SUPERIOR DO AGRESTE PARAIBANO – EESAP**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AMANDA AKYTHIARA TEIXEIRA ALEXANDRE DOS SANTOS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (T&D): INVESTIMENTOS E  
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM EMPRESAS PRIVADAS NO INTERIOR DA  
PARAÍBA**

**GUARABIRA/PB**  
**2021**

**AMANDA AKYTHIARA TEIXEIRA ALEXANDRE DOS SANTOS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (T&D): INVESTIMENTOS E  
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM EMPRESAS PRIVADAS NO INTERIOR DA  
PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração do curso de Administração.

Orientador (a): Ma. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino.

**GUARABIRA/PB  
2021**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237t Santos, Amanda Akythiara Teixeira Alexandre dos.

Treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D): investimentos e qualificação profissional em empresas privadas no interior da Paraíba. / Amanda Akythiara Teixeira Alexandre dos Santos. – Guarabira: Faculdade EESAP, 2021.  
34f.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Ma. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino.  
Monografia (Graduação em Administração) – EESAP.

1. Treinamento. 2. Desenvolvimento pessoal. 3. Capacitação. 4. Produtividade. 5. Competitividade. I. Título.

EESAP

CDD 658.3

Ficha Catalográfica elaborada por  
Dayse de França Barbosa  
CRB 15-553

**AMANDA AKYTHIARA TEIXEIRA ALEXANDRE DOS SANTOS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (T&D): INVESTIMENTOS E  
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM EMPRESAS PRIVADAS NO INTERIOR DA  
PARAÍBA**

Monografia apresentada ao Escola De Ensino Superior  
Do Agreste Paraibano como requisito final para  
obtenção do título de Bacharel em Administração do  
curso de Administração.

Orientador (a): Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino.

Aprovado(a) em: 16/12/2021

---

Prof. Me. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino  
Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano

---

Prof. Me. Eudo Jansen Neto  
Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano

---

Prof. Esp. Fabiano dos Santos  
Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano

**GUARABIRA/PB**

**2021**

*Dedico primeiramente a Deus, que me deu forças para continuar, e também a minha família, em especial meu marido e filho, que foram os mais importantes nessa caminhada.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que foi o meu alicerce e força, nos dias mais difíceis foi a ele a quem recorri, pedindo que ao final tudo desse certo, e sou completamente grata por ter chegado até aqui.

Em segundo lugar agradeço ao meu marido que me apoiou desde o início, sempre foi um sonho cursar uma faculdade e ele tem maior parte nisso, foi meu estímulo, nunca permitiu que eu desistisse e sempre acreditou em mim, e também que eu poderia ir longe, todo o meu carinho a ele.

Durante o curso Deus me presenteou com meu filho, e foi um momento delicado da minha vida acadêmica, mas de muito aprendizado, que um dia eu possa ser o orgulho do meu filho, e dizer que ele nunca foi um empecilho para que este sonho se torna-se realidade. Nesse processo houve uma pessoa que foi minha rede de apoio, e sou muito feliz por tê-la por perto, minha irmã, muito obrigado por viver dias de luta comigo e me ajudar tanto.

Não poderia deixar de agradecer a minha mãe, que criou a mim e meus irmãos sozinha, trabalhando muito e com muito esforço, foi vendo o exemplo dela, que decidi que queria algo melhor para mim, e em toda minha infância e adolescência, ouvi que o conhecimento era o melhor caminho, mesmo ela não tendo estudado tanto, por isso estou aqui hoje. Sou grata a toda a minha família, aqueles que acreditaram em mim, e também aos que não acreditaram, pois se tira força de situações como estas também.

Por fim, meus agradecimentos também a minha orientadora, e a minha banca, aos professores tão dedicados me ajudaram a finalizar não só este trabalho, mas me auxiliaram durante todo o curso.

*A cada dia somos desafiados a vencer obstáculos nos superando diante dos atropelos da vida. Mas para sermos vencedores, temos que ser otimistas e ser donos de si mesmo. É ter coragem de transformar os sonhos em realidade.*

*(Prof. Lourdes Duarte)*

## RESUMO

As empresas do mundo globalizado querem dispor de profissionais capacitados, e que saibam lidar com as diferentes situações do dia-a-dia, para isso se faz necessário a introdução de métodos como o treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D) que irá capacitar os profissionais com conhecimentos técnicos e teóricos para desenvolverem suas atividades com mais eficiência. A pesquisa tem por objetivo saber quais das empresas aplicam o processo de treinamento e desenvolvimento, sabendo quais principais benefícios que o processo traz para a organização, e além disso conhecer as práticas, os investimentos e dificuldades que a empresa tem durante o processo. A pesquisa é de natureza aplicada, visando gerar conhecimentos específicos sobre o tema escolhido, além disso o método utilizado para desenvolver a pesquisa foi uma pesquisa de campo de forma estruturada, com profissionais de algumas empresas, selecionadas no município de Guarabira-PB. Verificou-se que das empresas pesquisadas, uma delas não aplica treinamento com seus funcionários, e também não há projetos de desenvolvimento na organização, as demais empresas realizam o treinamento e veem as vantagens na implantação do T&D. Além disso as empresas destacam que um dos principais benefícios da implantação do sistema são a produtividade e os resultados positivos, logo após o treinamento. Entre as dificuldades estão o tempo, a escolaridade dos colaboradores e resistência dos mesmos com relação aos treinamentos. Conclui-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoas é algo imprescindível para a organização, com ele a empresa ganha produtividade, lucratividade e competitividade, então é necessário que as organizações se atentem as necessidades que existem, e desenvolvam projetos de T&D que refletirão em vantagens para a empresa.

**Palavras-chaves:** Capacitação. Competitividade. Produtividade.

## ABSTRACT

The companies in the globalized world want to have skilled professionals who know how to deal with different situations on a daily basis, so it is necessary to introduce methods such as training and development of people (T&D) that will enable professionals with technical and theoretical knowledge to develop their activities more efficiently. The research aims to know which companies apply the training and development process, knowing the main benefits that the process brings to the organization, and furthermore to know the practices, the investments and difficulties that the company has during the process. The research is of an applied nature, aiming to generate specific knowledge about the chosen theme. Furthermore, the method used to develop the research was a structured field research, with professionals from some selected companies in the municipality of Guarabira-PB. It was found that of the companies surveyed, one of them does not apply training with its employees, and also there are no development projects in the organization, the other companies perform training and see the advantages in the implementation of T&D. Besides, the companies highlight that one of the main benefits of the system implementation are the productivity and the positive results, right after the training. Among the difficulties are the time, the employees' schooling, and their resistance to the training. It is concluded that the training and development of people is something essential for the organization, with it the company wins, productivity, profitability and competitiveness, so it is necessary that organizations pay attention to the needs that exist, and develop T&D projects that will reflect in advantages for the company.

**KEYWORD:** Capacity building. Competitiveness. Productivity.



## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> Questões para a entrevista.....	16
<b>TABELA 2:</b> Codificação dos entrevistados.....	17

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1 Treinamento vs desenvolvimento .....	12
2.2 Treinamento como diferencial competitivo .....	12
2.3 Incerteza quanto ao investimento em treinamento .....	13
3 METODOLOGIA .....	14
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA .....	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	28
REFERÊNCIAS .....	30
ANEXO .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

A maioria das empresas ao realizar uma entrevista de emprego exige do funcionário algum tipo de experiência, ou algum curso, para que possa atuar na área desejada, muitas pessoas acabam não conseguindo a vaga por falta destes requisitos, mesmo após consegui-la é necessário que os funcionários estejam sempre se atualizando e melhorando suas técnicas. “Acréscce o fato de que novas competências são exigidas com velocidade, de forma que também se faz necessário a rápida capacidade dos colaboradores para se adaptarem a essas mudanças constantes do mercado.” (SILVA, 2019)

Muitas vezes as empresas exigem essa atualização de funcionários que não dispõe de tempo, dinheiro e motivação para isso, o que pode ser causado por diversos motivos. Neste caso as empresas, e em especial os profissionais de Recursos Humanos (RH) devem ter metas para contribuir com a capacitação destes profissionais, já que a organização deseja um colaborador mais produtivo, motivado e confiante. Lima, Nielsen e Carvalho (2014) afirmam que o papel do RH é fazer o planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e avaliação de técnicas que promovam um desempenho eficiente de seus colaboradores, permitindo que se alcancem objetivos individuais, de forma direta ou indiretamente com o trabalho.

Algumas empresas ainda não tem total comprometimento com o treinamento e desenvolvimento (T&D) como afirma Lins (2011) os departamentos de T&D aumentam todos os anos, mas por não saberem qual seu real impacto nas organizações, são questionados pelo dinheiro que é investido no projeto, e seus profissionais acabam se frustrando pois não obtém o comprometimento necessário por parte das empresas. Isto porque além do tempo, existe também o custo do treinamento, e o principal objetivo das empresas é lucrar e reduzir custos e despesas. Lins (2011) ainda destaca a importância do investimento em capital humano a fim de que a empresa obtenha um resultado financeiro positivo.

As organizações devem se atentar ao fato de que funcionários precisam constantemente de treinamento, por diversos motivos como: iniciar na empresa, atualização de sistemas, manuseio de novos equipamentos, melhoria no atendimento, etc., quando a empresa conseguem enxergar a importância do treinamento e implementa o uso da ferramenta na organização, ela passa a ter um potencial competitivo maior. “Uma empresa é formada por pessoas que são suas principais fontes de competitividade, um investimento em T&D, que visa desenvolver habilidades deve ser utilizado com toda intensidade para próprio benefício da empresa na era

da informação, onde o capital humano é seu patrimônio e o que define seu valor de mercado.”(MALDANER ET. AL. 2009).

Por ter a percepção da necessidade do treinamento as empresas que aplicam a ferramenta passam a ter profissionais com melhores técnicas, e que sabem lidar com as diferentes situações do dia-a-dia, além de conseguir otimizar processos que antes não se desenvolviam bem. Araujo e Garcia (2014) elencam algumas vantagens da aplicação do T&D como: ganho em competitividade e qualidade, identificação de pontos fortes e fracos das pessoas e da organização, aumento da produtividade, clima organizacional saudável, aumento da lucratividade, redução de desperdícios e retrabalho, etc.

Mas será que as empresas realmente estão investindo tempo, e dinheiro no treinamento de seus funcionários, e sobre o T&D, será que as empresas sabem dos benefícios na aplicação do processo? Lima, Nielsen e Carvalho (2014) reiteram que o RH deve formar equipes produtivas, que estejam com os objetivos alinhados com os da empresa, utilizando meios como: atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, com o objetivo de maximizar os lucros da empresa, ou seja o retorno no treinamento de funcionários, pode ser tão alto, quanto os demais investimentos. Desta forma, a investigação gira em torno, de saber se empresas investem no processo contínuo de treinamento de funcionários.

O objetivo da investigação consistiu em verificar quais das empresas pesquisadas aplicam o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, sabendo das mesmas os principais benefícios que esse processo traz para a organização. Para atingimento do objetivo geral citado se faz necessário: a) conhecer as práticas de T&D das empresas; b) saber se o investimento é algo presente na organização; c) identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas no processo de implementação do T&D;

Partindo dos pressupostos apresentados e justificando a relevância que a pesquisa tem, ela é importante principalmente para a sociedade, visando apontar o proveito que os treinamentos tem para as diversas organizações. A investigação beneficia as empresas e seus colaboradores que podem identificar a necessidade que a organização tem de um treinamento, além de compreender as vantagens da aplicação do processo, e visualizar a experiência de outras empresas, e diferenças nos processos daquelas que optaram pelo treinamento e as que não aplicarão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Treinamento vs desenvolvimento**

Vale ressaltar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, Neste caso o treinamento é um procedimento de curto prazo que diz respeito ao aprimoramento e aperfeiçoamento de alguma técnica ou processo, como cita Borges (2014) O treinamento é um processo educacional de curto prazo que, mediante procedimentos sistemáticos e organizados, oferece às pessoas de nível não gerencial conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.

O desenvolvimento de pessoas é um método que vai demandar da empresa um pouco mais de tempo, pois ocorre em longo prazo, além disso é um processo de crescimento pessoal dos indivíduos desta forma o aperfeiçoamento ocorre todos os dias. Bagattoli e Müller (2016) citam que o desenvolvimento de pessoas é um processo em longo prazo, que irá aperfeiçoar a capacidade do indivíduo, com o objetivo de torná-los membros valiosos para a organização, pois é um processo de crescimento da pessoa em nível de conhecimentos, habilidades e atitudes, é um processo de longo prazo, aperfeiçoado a cada dia.

Ressalta-se que o desenvolvimento geralmente está focado em possíveis cargos que possam vir a serem ocupados no futuro, exigindo do colaborador mais habilidades e conhecimentos técnicos. “Destá forma o desenvolvimento de pessoas deve não só corrigir as falhas de desempenho detectadas no sistema organizacional, mas também desenvolver as potencialidades e habilidades das pessoas existentes na organização.” (MUSSAK, 2010). É importante destacar a diferença, pois os processos não são tão distintos, a empresa, porém deve saber a hora de aplicar cada um.

### **2.2 Treinamento como diferencial competitivo**

A busca no mundo globalizado é por profissionais competentes e eficientes, que possam auxiliar no crescimento da organização, a cada dia as aptidões necessárias para ocupar uma vaga, estão mais específicas, fazendo com que as pessoas que desejam entrar no mercado de trabalho, procurem cada vez mais se qualificar. “O mundo está mais competitivo e o ambiente mais mutante, além de novas tecnologias, novos métodos e processos, sobrevivendo apenas quem tem competência de agir conforme as exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.” (LEITE E LOTT 2013).

As empresas têm um papel importante nesta situação, que seria o de realizar treinamento com seus funcionários, para que eles possam adquirir novas habilidades e estar melhor capacitados para realizar suas tarefas. Rumke et al., (2016) citam que o acirramento na competitividade e a exigência dos clientes por produtos e serviços de qualidade, além do atendimento de suas possíveis expectativas, pressiona as empresas a investirem em processos internos, e desenvolvimento de ações de retenção e qualificação de mão-de-obra.

A empresa precisa entender quando existe a necessidade de se iniciar o treinamento com seus funcionários, para isso é necessário que os profissionais de recursos humanos tenham uma visão sistêmica da organização, para saber às áreas, os setores ou as pessoas que precisam da intervenção. “Os líderes e gestores são responsáveis em localizar o mais rápido possível qualquer necessidade de treinamento e desenvolvimento, pois essa consciência de treinar os funcionários tem sido um importante diferencial para a organização alcançar um maior nível de excelência em qualidade e se diferenciar no mercado.” (MALDANER ET. AL. 2009)

O processo de treinamento é realizado por etapas, a primeira delas é a identificação do problema, logo após o planejamento do treinamento, a próxima etapa é a aplicação do treinamento e por fim a verificação dos resultados obtidos com a intervenção. Araujo e Garcia (2014) descrevem as etapas da realização do treinamento, afirmando que:

“As necessidades precisam ser diagnosticadas, visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, no planejamento as informações são trabalhadas de forma adequada para que as diferentes metas sejam atingidas, a etapa da execução tem a função de garantir que os procedimentos diagnosticados e planejados não se desviem dos objetivos traçados, por fim a avaliação que atualmente é uma etapa que acompanha todo o processo e não apenas o final dele. (ARAUJO E GARCIA, 2014)

Neste caso o cumprimento de todas as etapas do projeto é de extrema importância pois vai definir se ele foi ou não eficaz para a resolução do problema, Lacombe e Heilborn (2008) destacam que todo treinamento deve ser avaliado, verificando se os objetivos foram atingidos, se os funcionários conseguiram absorver tudo o que lhes foi transmitido, além de saber a utilidade do mesmo, se haverá ou não retorno do investimento do treinamento, e ainda se precisará ser repetido. A principal dúvida entre os gestores é se todo o esforço da empresa trará algum resultado, ou se tempo e dinheiro foram despendidos em vão.

### **2.3 Incerteza quanto ao investimento em treinamento**

Por se tratar de um projeto que demanda tempo e dinheiro, os gestores devem estar atentos a obtenção de êxito no processo, principalmente porque o treinamento não é algo que ocorre uma única vez, e sim que se repete a cada demanda encontrada. “Uma das razões pelas quais as empresas investem cada vez menos em T&D, é o receio da perda do investimento, uma vez que o beneficiário direto do treinamento, no caso o colaborador, pode deixar a empresa a qualquer momento.” (LACOMBE E HEILBORN 2008)

Porém, as empresas não podem enxergar o treinamento somente como algo que traz custos, e esquecer dos benefícios da inserção do projeto, pois as vantagens do investimento acabam sendo bem maiores para a organização. Rumke et al. (2016) cita que as empresas não podem enxergar somente o custo, mas sim uma forma de manter sua competitividade, pois somente assim garantirá seu espaço no mercado, contando com a produtividade de profissionais capacitados que desempenham suas funções com excelência.

Os gestores devem tão somente ficar atentos e seguir todas as etapas do projeto, para que se tenha ainda mais qualidade e eficácia no treinamento, como afirma Pereira e Ferreira (2014) O treinamento é uma ferramenta efetiva e eficaz que contribui significativamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados, satisfazendo expectativas internas e externas dos atuais e futuros clientes, diante disto é tão importante seguir todas as etapas para um bom desempenho do treinamento.

### **3 METODOLOGIA**

Para desenvolvimento do presente trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada que visa gerar conhecimentos sobre problemas específicos. Com relação aos procedimentos técnicos a pesquisa envolve uma revisão bibliográfica, com o objetivo de fundamentar as discussões e agregar conhecimento sobre o assunto, como afirma Severino (2013) a pesquisa bibliográfica é aquela que se utiliza de registros disponíveis, consequentes de pesquisas feitas anteriormente, em documentos como: livros, artigos, teses, dissertações e etc., e são devidamente registrados.

Quanto aos objetivos da pesquisa, está pode ser definida como exploratória, por proporcionar maior conhecimento sobre o tema, Gil (2002) destaca que as pesquisas exploratórias têm por objetivo propiciar maior familiaridade com o problema, normalmente tem o caráter principal de aprimorar ideias ou apontar a veracidade de intuições.

Quanto a abordagem a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, pois inclui o levantamento de dados, a análise e também a transcrição dos mesmos. “A análise qualitativa vai depender de vários aspectos, como: tipo dos dados coletados, extensão da amostra, instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos. É uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”. (GIL, 2002)

Referente aos procedimentos técnicos, foi aplicada uma pesquisa de campo, através de uma coleta de dados com gerentes e profissionais do RH, num universo de três empresas privadas, as empresas estão localizadas no estado da Paraíba, no município de Guarabira, que é polo de cidades vizinhas, e concentra boa parte das grandes empresas da região. A seleção das empresas se deu pelo seu porte, pois a probabilidade de encontrar algum gestor que respondesse as questões de forma mais precisa era maior.

Os dados foram coletados através de uma entrevista estruturada, realizada no mês de outubro/2021, com início no dia 11 termino no dia 20 de outubro. As entrevistas tiveram duração entre 10 e 35 minutos. A investigação se dividiu em etapas, cuja a primeira delas foi a elaboração do questionário baseado nos objetivos da pesquisa, a segunda foi a aprovação do mesmo junto ao orientador, logo após houve a visita as empresas, para a realização da entrevista, em duas delas as questões foram respondidas prontamente, em uma a entrevista foi agendada e realizada de forma remota, pela plataforma Google Meet.

Após a coleta dos dados, foi realizado o processo de análise e transcrição das entrevistas, onde todos os entrevistados foram codificados em: RH 1, RH 2, RH 3 (Tabela 2), e serão trabalhados desta forma nos resultados, logo após a codificação, as respostas dos entrevistados foram separadas em uma tabela, para verificar a resposta dos entrevistados com relação a cada pergunta, ou seja uma análise de discursos, para então serem discutidos nos resultados.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA**

Visando responder aos objetivos propostos no trabalho, foi realizada uma pesquisa, com três empresas privadas, de diferentes ramos, para serem analisados e discutidos nesta seção, as análises tiveram como base a falas de cada entrevistado para constatar os treinamentos e



desenvolvimentos realizados pelas organizações. As questões feitas nas empresas estão descritas na ordem que foram realizadas nas empresas, como mostra a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Questões para a entrevista

Nº	QUESTÕES	AUTORES BASE
Q1	Porque a empresa realiza treinamento com seus funcionários? Quais exemplos de treinamentos são feitos na empresa?	Boas e Andrade (2009) Madruga (2021)
Q2	Com que frequência e aplicado o treinamento na organização?	Meireles (2017)
Q3	Quais setores participam?	Carvalho (2004)
Q4	Porque a empresa investe no desenvolvimento de seus funcionários? De que forma isso tem ocorrido na organização?	Boas e Andrade (2009)
Q5	Os funcionários recebem treinamentos para realizar atividades quando ocorre alguma mudança, de que forma é feito esse treinamento?	Pereira e Ferreira (2014) Meireles (2017)
Q6	O Gestor (chefe) ajuda no desenvolvimento de atividades, de que forma?	Meireles (2017)
Q7	Como é feito investimento em conhecimento para funcionários que a empresa deseja ter em algum cargo importante futuramente?	Silva (2019)
Q8	Com que frequência a empresa discute sobre novas capacitações?	Santos e Lopez (2021)
Q9	Quais as principais dificuldades na implementação do processo de treinamento na organização?	Moura (2018)
Q10	Ao realizar um treinamento com o funcionário qual a expectativa da empresa com relação ao desenvolvimento do mesmo dentro da organização? Quais habilidades esperam que sejam adquiridas?	Lins (2011)
Q11	Após a implementação do sistema quais melhorias são notadas entre funcionários, no seu desenvolvimento, na produtividade?	Santos e Lopez (2021)

Para resguardar a integridade das entrevistadas todas foram codificadas, como mostra a tabela 2, para que haja melhor visualização e entendimento do leitor, e também para a organização do presente trabalho.

Tabela 2: Codificação dos entrevistados

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
RH 1	RH 2	RH 3

A primeira questão aborda a temática principal da pesquisa, o treinamento, e indaga as entrevistadas sobre como são realizados pela empresa, e quais exemplos que poderiam citar. Conforme analisado percebe-se que uma das empresas não costuma realizar treinamentos contínuos, a não ser aqueles que são obrigatórios, quando o colaborador é admitido na empresa, a entrevistada relata que não existe tempo para treinar os colaboradores, pois eles precisam produzir. Desta forma, o profissional vai conhecer somente aquilo que irá realizar, como relata a própria entrevistada:

“A empresa em si, não tem tempo, porque aqui como você sabe, aqui é produção, a gente contrata os funcionários e já vai ensinar, então o treinamento é com a gente mesmo, eu. Se a gente estiver precisando manual a gente coloca ele no manual, mas assim um setor com professor adequado para ensinar, profissional adequado, não tem, só com a gente mesmo.” (RH 1)

Porém como afirma Boas e Andrade (2009) A empresa não pode simplesmente esperar que o funcionário programe toda a sua qualificação. Ele precisa ter à sua disposição os elementos necessários para dar o melhor de si em termos de gerenciamento das competências necessárias para desempenhar bem as suas tarefas. Desta forma é necessário que a empresa planeje e aplique treinamentos com seus colaboradores.

Já as entrevistadas RH2 e RH 3, citam que a empresa realiza treinamentos contínuos com seus funcionários para aprimoramento de técnicas e para que os mesmos adquiram maior conhecimento, para serem utilizados na organização, como mostra parte das entrevistas:

“A empresa realiza os treinamentos para capacitar os funcionários a atender melhor os clientes, a entrar melhor no mercado de vendas, a gente tem vários treinamentos, como nosso ramo é beleza, a gente tem treinamentos de pele, unhas, cabelo, maquiagem que a gente entende o que é o nosso corpo humano para saber também vender os produtos.” (RH 2)

“Nós temos diversas atividades que precisam de treinamento prévio, são as NR’s (Normas reguladoras), esses são os treinamentos que a gente chama de obrigatórios, então o motivo, da gente fazer treinamento é esse, é que existem treinamentos que são necessários, e outro motivo são os treinamentos que a gente chama de capacitações, e a gente vai tentar suprir aqueles *GAP’s* (Lacuna ou brecha) ofertando as capacitações de desenvolvimento para o colaborador, aumentar o desempenho, do colaborador, a satisfação, porque quando você investe nele profissionalmente ele vai também ficar satisfeito.” (RH 3)

Ainda na primeira pergunta, as entrevistadas foram questionadas acerca de como esse treinamento era feito, o RH1 deixou claro que o treinamento é realizado somente no início da

admissão, e no caso ela, que é a gerente que passará as informações necessárias para o colaborador. Desta forma pode-se compreender que a empresa faz uso de um único método de treinamento, neste caso de forma tradicional, e rígida.

O RH 2 e o RH 3 enfatizaram que existem diferentes métodos que são utilizados para treinamento dos colaboradores, como forma de melhorar o desempenho dos mesmos, então foram descritos treinamentos EAD, por meio de plataformas digitais, onde os conteúdos são selecionados e disponibilizados, além disso existem os treinamentos presenciais, como uma das entrevistas descreveu, a empresa seleciona alguém com *expertise* no assunto para treinar seus funcionários.

Fica claro o empenho das duas empresas em aprimorar as técnicas e conhecimentos nos colaboradores, como mostra parte da entrevista do RH 3 onde é citado os tipos de treinamento como: híbridos, presenciais, e por meio de uma plataforma onde os funcionários são cadastrados. A organização mostra que dispõe de várias ferramentas de aprendizagem para facilitar o treinamento dos colaboradores. Madruga (2021) vai enfatizar a importância da variedade de ferramentas de aprendizagem, afirmando que o papel da organização deve ser ofertar conteúdos inteligentes, tecnologias na medida certa, instrutores experientes e ferramentas que favoreçam a aprendizagem nas pessoas.

A próxima questão vai abordar a frequência com que são realizados os treinamentos na organização, para verificar se os mesmos são contínuos, ou se eles estipulam prazos pra iniciar os treinamentos, o RH 1, enfatizou na primeira questão que o treinamento é realizado somente no início da contratação em um período de três a quatro dias. Percebemos mais uma vez que a empresa não realiza treinamentos contínuos com os colaboradores, como mostra parte da entrevista:

“A gente conversa com eles, são 5 dias de treinamento, para ver se eles se desenvolvem, porque são várias máquinas, a gente ensina mais ou menos o básico de uma, e no decorrer do tempo ele vai aprendendo.” (RH 1)

As demais entrevistas relataram de forma clara a frequência com que a empresa realiza os treinamentos, mostrando que tudo irá depender da demanda da organização, da necessidade de cada área, ou possível mudança, como mostra parte da entrevista:

“Como a franquia trabalha com ciclos, questão de promoção, etc. cada ciclo tem 15, 20 dias de duração, o treinamento virtual geralmente, acontece antes do termino de

um ciclo, tendo um treinamento pronto já para o próximo ciclo que vai ter promoções e lançamentos, antes de começar um ciclo a gente já tem um treinamento.” (RH 2)

“Os treinamentos obrigatórios acontecem semanalmente, porque todo colaborador que entra na empresa vai receber os treinamentos necessários para a atividade que ele vai exercer, Outros treinamentos acontecem conforme solicitação e necessidade da área, ou conforme identificação do próprio RH, mediante análise de desempenho e etc., sempre está acontecendo treinamento, tenha certeza disso.” (RH 3)

Diante dos expostos pode-se compreender que cada empresa tem uma frequência com relação a aplicação dos treinamentos, dependendo da necessidade e da demanda de cada uma, variando o tempo, por diversos motivos. Como afirma Meireles (2017) o treinamento é realizado de acordo com as necessidades desejadas pela organização, conforme o seu crescimento e que sempre levam a mudanças de todos os colaboradores, em todos os sentidos.

Passando para próxima questão foi indagado se todos os setores participavam dos treinamentos, ou por algum motivo algum era deixado de lado, analisada as respostas das entrevistadas foi verificado que com o RH 1, o treinamento só é realizado com o setor de produção, entende-se desta forma que os demais setores não recebem um treinamento apropriado.

O RH 2, relatou que cada setor tem seu treinamento específico, alguns abrangem temas de outros setores, como a gerência que precisa, realizar aulas sobre vendas, porém de forma clara ela informou que cada setor tem seu treinamento específico, como mostra parte do relato:

“Cada setor tem um treinamento diferente, por exemplo para o meu consultores eu tenho treinamento de vendas, o meu também tem vendas, e já tenho já da minha parte que é gestão comercial, e quem trabalha no setor administrativo tem os treinamentos deles, na parte administrativas, cada setor tem seu treinamento.” (RH 2)

Por fim o RH 3, cita que sim, todos os setores possuem treinamentos específicos, uns mais e menos outros, dependendo da necessidade, mas enfatizou que a empresa deseja realizar futuramente mais treinamentos contínuos, com todos os setores. Ainda respondendo à questão três, a mesma disse que as áreas de gestão, administração da empresa, recebem mais treinamento de desenvolvimento e as áreas de produção, mais técnicos, podendo ocorrer vise e versa também, como é possível ver na resposta a seguir:

“Alguns setores mais outros menos, a depender da atividade, da área que faça, é nossa pretensão sim, fazer mais, e em um intervalo menor de tempo, para todas as áreas, então a nossa intenção é que todos os setores estejam sempre em constante aprendizado, mas hoje no geral, as áreas de gestão, administração da empresa,

recebem mais treinamento de desenvolvimento e as áreas mais técnicas de produção, recebem, treinamentos mais técnicos também, não quer dizer que a gente não receba técnico e visse e versa.” (RH 3)

Analisando a questão é possível ver que a empresa 1 (RH 1), de modo geral não faz treinamentos contínuos com seus colaboradores, e o único setor que é priorizado e tem uma atenção maior é a produção. As demais empresas realizam treinamentos com todos os setores, e cada um deles possui um tipo de capacitação que irá depender da área que atua e de sua função. Para corroborar a importância da aplicação dos treinamentos para a organização independente do seu nível hierárquico, Carvalho (2004) vai citar que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

A questão seguinte aborda o tema de desenvolvimento dos profissionais, pois como citado no referencial teórico existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento, já que o desenvolvimento é feito em longo prazo, para premiação de futuros cargos. O RH 1, ao explicar que a empresa não oferecia nenhum tipo de treinamento, deixou claro que isso abrange também o desenvolvimento, na empresa não existe desenvolvimento de funcionários. A ambição vem dos próprios colaboradores em aprender técnicas para ocupar novos cargos, como a mesma cita em entrevista, com relação a um funcionário:

“Tenho um funcionário que tinha muita curiosidade de participar de uma máquina chamada Travete, não é difícil, mas tem que ter uma manha no pé, ele era muito curioso e eu resolvi ensinar a ele, ele foi pegando a manha, virou um “travetista” ótimo, depois ele partiu para o craseado e assim foi desenvolvendo ao longo do tempo, hoje ele é encarregado.” (RH 1)

No caso das demais empresas, existem programas de desenvolvimento de profissionais, para capacitar os colaboradores, e desenvolver habilidades, como dito pelo RH 2, a empresa desenvolve seus funcionários, porque o retorno é bem melhor, já que habilidades e conhecimentos serão aprimorados, e no futuro os mesmos podem ocupar cargos maiores. Como descrito anteriormente as capacitações acontecem da mesma forma que o treinamento, ou seja, de modo virtual, e presencial, com uma pessoa que eles chamam de multiplicadora, que tem conhecimentos específicos e vai repassar aos colaboradores, como pode ser visto a seguir:

“A empresa investe porque o retorno é bem melhor, eu costumo dizer que vendedor é aquele que só pega o produto e vende, por vender, o consultor não, ele presta sua

consultoria sobre o que ele está vendendo, o produto, o que ele fez, como se usa, é o que a gente faz aqui.” (RH 2)

O RH 3, afirma que a empresa é um organismo vivo, feito de pessoas, de recursos humanos, então não se pode pensar que tudo será estático, estará sempre em movimento, e todas as mudanças são difíceis, são processos, e não são simples, mas cada “empurrãozinho” faz uma diferença para o crescimento, ela explica que a importância de desenvolver pessoas é basicamente isso, precisa-se que elas estejam em desenvolvimento. Quem ganha com isso, também é a organização. Outro ponto importante citado pela entrevistada é que:

“Se tenha hoje um modelo diferente de colaborador, sabemos que existem colaboradores que tem uma pretensão mesmo rara de passar 20, 30 anos dentro de uma organização, então não é interessante para a empresa que uma pessoa passe 20 anos na empresa fazendo o mesmo papel, será maravilhoso ela ter 20 anos passando por diversos setores e crescendo junto com a organização.” (RH 3)

Pode-se compreender que o processo de implementação do desenvolvimento não ocorre facilmente, pois como a mesma relata, há certa resistência por parte de alguns colaboradores, porém é necessário na visão da organização. Concluindo a fala da entrevistada, a forma como ocorre o desenvolvimento dentro da organização, se dá também por meio de uma plataforma digital, e com aulas presenciais, workshops e palestras para os colaboradores.

Com relação ao desenvolvimento dos funcionários, a empresa 1 (RH 1), não possui nenhum tipo de capacitação voltada para este objetivo, os funcionários que almejam subir de cargo, buscam o conhecimento por si só, com recursos próprios, e devem mostrar ótimos resultados para conseguir uma promoção,

As demais empresas realizam o desenvolvimento contínuo de seus funcionários, para que futuramente ocupem cargos de nível mais alto, e investem em desenvolvimento da mesma maneira que investem em treinamento. Como afirma Boas e Andrade (2009) as empresas que desejam crescer e se destacar em seus ambientes de negócios devem investir no desenvolvimento das pessoas porque é através dele que se colocam em prática as estratégias de negócios estabelecidas, objetivando o crescimento da organização.

Continuando a entrevista, a questão subsequente, vai abordar se os colaboradores recebem treinamentos para realizar atividades quando ocorre alguma mudança na empresa, em

ambas as empresas foram relatadas que as mudanças não ocorrem facilmente, e os processos não costumam mudar do dia para a noite.

Porém as entrevistadas enfatizaram que caso ocorra alterações nos procedimentos das empresas, a informação chegará aos colaboradores de alguma forma alertando para a mudança, não necessariamente ocorrerá um treinamento, mas a comunicação será feita, para que ninguém fique prejudicado, Pereira e Ferreira (2014) enfatizam que para o indivíduo realizar qualquer nova atividade, é necessário algum conhecimento sobre a mesma. Alguma informação que ajude para a obtenção de um bom desempenho no desenvolvimento dessa. As entrevistas relatam que:

“Ocorrer as mudanças ocorre, mas é demorado, é demorado porque, quando a gente pega contrato, não é contrato de um dia, três dias, não, são meses, então é demorado trocar de produto (Processo né?), é demorado, não é todo dia você aprende uma coisa, o importante é você aprender a costurar, depois que você aprende a manusear a máquina você faz qualquer coisa.” (RH 1)

“A gente trabalha com ciclos, nosso treinamento, é antes de começar um ciclo, então quando começa a gente já está preparado para tudo que vai acontecer nele, se caso tiver alguma alteração a gente é avisado, via e-mail, via site, e passa para a equipe, mas não é com tanta frequência porque trabalhamos bem antecipado, raramente acontece.” (RH 2)

“Não existe a cada processo, a não ser que seja algo que vá mudar muito, você pode fazer um diálogo, não precisa necessariamente montar um treinamento porque mudou um processo, onde você apertava um botão e agora você vai apertar outro, mas existe o diálogo, existe a informação, o resumo daquele diálogo é colocado no quadro de aviso, e dependendo da área a gente dispara um e-mail geral.” (RH 3)

Verificando esta questão, todas as empresas afirmam que as mudanças não ocorrem com tanta frequência, porém caso ocorra alguma mudança todos os colaboradores são informados e tem acesso as informações de como realizar o novo procedimento de forma correta. Corroborando com a relevância da disseminação de informações Meireles (2017) vai afirmar que nas organizações a comunicação está presente em quase 100% do tempo, e para um bom andamento dos negócios, e resultados satisfatórios a comunicação deve ser de qualidade, a comunicação eficaz muda a atitude das pessoas e transforma.

A questão seguinte procura saber se o gestor/chefe auxilia os colaboradores no desenvolvimento de atividades, para verificar se existe algum tipo de ajuda de prontidão quando os funcionários necessitam. O RH 1, relatou que sim, sempre existe alguém verificando como anda o processo, em suas palavras ela destaca que isso acontece principalmente para verificar a qualidade dos produtos que estão sendo fabricados, e não comprometer todo o resto do



processo, desta forma é fabricado um produto, que passa pelo dono da empresa, e só começa a ser fabricado após autorização do mesmo. Sendo assim pode-se entender que todo o processo é sempre monitorado por algum gestor.

A segunda entrevista, o RH 2, informou que por estar à frente da empresa, está por dentro de todos os processos, sejam eles, quais forem, como a mesma cita: Estou por dentro de tudo, de vendas, estoque, recebimento de mercadoria, parte fiscal, caixa, comercial, tudo. (RH 2). O RH 3, salienta que os coordenadores precisam estar por dentro de todos os processos, e destaca que para que a empresa possa suprir *GAP's* (Lacuna ou brecha), é necessário que exista sempre a comunicação com o setor de treinamento, a fim de que haja o auxílio do mesmo nas situações que surgirem, desta forma ela ainda enfatiza que sim, todos os gestores estão 100% envolvidos nos processos da empresa.

Analisando a questão é possível ver que todas as empresas acompanham os processos realizados na organização, a fim de que não haja erros, e que sempre existe alguém monitorando o desenvolvimento das atividades e auxiliando os colaboradores na realização das mesmas, para que tudo ocorra da forma correta. Meireles (2017) cita que manter tudo sob controle permite que as metas sejam executadas de forma eficiente e eficaz, principalmente quando relacionadas a um trabalho com qualidade e dentro do prazo.

Seguindo com a entrevista a questão sete analisa como são feitos os investimentos em conhecimento para funcionários que a empresa deseja ter em algum cargo importante futuramente. A empresa 1 (RH 1) deixa claro nas questões anteriores que de forma direta não existem investimentos para os funcionários que desejam ocupar cargos maiores no futuro, o empenho vem do próprio colaborador, que tem o desejo de crescer profissionalmente e se empenha aprendendo de alguma forma, ou com um ponta pé de alguém, a desenvolver-se e ganhar uma promoção.

A empresa 2 (RH 2) diz que o investimento em conhecimento é feito pela empresa, relatando que os profissionais recebem vários cursos, e a maioria possui certificado, e estes auxiliarão os colaboradores até futuramente, para admissão em outras empresas. Apenas destacou que o treinamento em si, só acontece depois da proposta de promoção ao colaborador.

Finalizando esta questão a empresa 3 (RH 3) evidenciou que o investimento ocorre de forma contínua, desta forma a partir do momento em que a empresa entende que necessita de



um colaborador para determinada vaga, ela capacita o mesmo para ocupar a vaga futuramente, mesmo sendo para ocupar o cargo após 1 mês, ou até mesmo 1 ano e etc. a empresa investe no colaborador, para quando necessário ele esteja preparado, como a mesma afirma:

“E ai por exemplo, eu preciso de um supervisor que tenha, tais competências, não necessariamente ele tem curso de BI (Business Intelligence ou inteligência de negócios), não necessariamente ele tem um Excel avançado, então a gente vai investir em tudo isso para que ele possa assumir amanhã, depois de manhã, daqui a um ano, daqui a 5 anos aquele cargo.” (RH 3)

Com exceção da empresa 1(RH 1), todas as demais empresas investem no desenvolvimento contínuo de seus funcionários, por mais que de alguma forma o processo se diferencie, pelo tempo de aplicação, pelo método, as empresas investem nos funcionários e oferecem oportunidades para aqueles que estão capacitados. “As empresas que investem em desenvolvimento, percebem maior engajamento e rendimento de seus colaboradores nas atividades diárias. O investimento demonstra também a valorização do capital humano pela empresa.” (SILVA, 2019)

A questão seguinte, aborda com que frequência as empresas discutem sobre novas capacitações e se estas entram nas pautas de reuniões, com o objetivo de confirmar o que a questão anterior diz. O RH 1, cita que a questão sobre treinamento sempre está nas pautas de reuniões, afirmando que sempre é cobrada pelos gestores pela qualidade dos produtos, e continuamente, aponta aos gestores erros que acontecem para que possam ser melhorados.

O RH 2, salientou que questões relacionadas a treinamento estão ocorrendo da forma correta, já que os mesmos ocorrem de forma regular, e tem trazido um retorno positivo para a empresa, deixando claro desta forma, que não é sempre que o tema entra na pauta das reuniões, a menos que se tenha necessidade. O RH 3, disse que costumeiramente é conversado sobre treinamento com os gestores, então os procedimentos são vistos, revistos, são feitas trilhas de desenvolvimentos, algumas capacitações são revistas novamente, para que tudo esteja alinhado.

Observando, pode-se verificar que todas as empresas discutem sobre a importância de novas capacitações, por mais que algumas apliquem o processo de treinamento e outras não. Santos e Lopez (2021) enfatizam que quando um processo de treinamento é planejado e sistemático, pode dar uma importante contribuição para auxiliar uma organização a melhorar

suas capacidades, e para cansar seus objetivos da qualidade. Reforçando assim a importância do planejamento dos treinamentos.

Referente as dificuldades na implementação do processo de treinamento, a questão subsequente vai procurar saber das entrevistadas quais os principais obstáculos que a empresa encontra. Para essa questão o RH 1, enfatizou como principal dificuldade o tempo, como a produção não para, não existe tempo para treinar seus funcionários, e como a organização prioriza isso, é necessário que os colaboradores aprendam as técnicas o mais rápido possível, para que o setor continue produzindo. A entrevistada diz:

“As dificuldades, eu acho que é tempo, tempo é o que eu a gente não tem, porque se você vai dar um treinamento, eu tenho que em três dias saber se essa pessoa vai mostrar serviço ou não, eu acho pouco tempo, a empresa paga, mas tem que ter o retorno, então ele tem que ter rapidez para aprender logo para começar a produzir.” (RH 1)

Seguindo com a entrevista, o RH 2 retrata como maior dificuldade a resistência dos colaboradores com relação aos treinamentos que a empresa disponibiliza, enfatizando que um colaborador que nunca trabalhou no comércio, é mais fácil de lidar e treinar. A entrevistada afirma:

“Se eu contrato uma pessoa que não tem experiência, para ele tudo é novidade, é uma pessoa mais fácil, porém se uma pessoa já vem de outra empresa, tem outros costumes, as vezes tem uma resistência porque os treinamentos, são muito objetivos precisos, mas conforme o tempo vai passando fica tranquilo, é um mar de informações, é muito bom.” (RH 2)

Finalizando esta questão o RH 3 descreveu que a principal dificuldade que a empresa enfrenta no processo de implementação dos treinamentos é a escolaridade dos colaboradores, já que a organização tem perfis de colaboradores distintos, e uma porcentagem deles são analfabetos. A entrevistada descreve que a empresa tem buscado melhorar neste ponto, a fim de que o colaborador não pense que não pode ser treinado, desta forma, algum tipo de treinamento eles fazem com estes funcionários, como a mesma cita:

“Uma das dificuldades é o perfil do colaborador, a escolaridade do colaborador, a gente tem uma realidade, que X por cento, do perfil de colaboradores são analfabetos, e como a gente vai treinar um colaborador que não sabe ler? então eu acho que a nossa maior dificuldade hoje, é o perfil do colaborador de algumas áreas, a nossa dificuldade é adaptar o treinamento de modo que não afaste esse colaborador, e ele ache que porque não sabe ler, não pode participar, não pode contribuir, e ainda é algo que a gente vem trabalhando para melhorar, porque as vezes infelizmente acontece, ou dele não entender e a gente ter que refazer, ter que repensar, reaplicar.” (RH 3)

Analisando esta questão é possível perceber que cada empresa cita uma principal dificuldade que enfrenta no processo de implementação do treinamento, e neste caso todas as respostas são distintas, deixando claro o leque de obstáculos que as empresas podem enfrentar durante o processo, porém como cita o RH 3 passou do tempo da organização achar que não está nas mãos dela esse processo de treinar. Moura (2018) cita que as empresas poderão ter alguns obstáculos na implementação do T&D, que precisarão ser ultrapassados, a fim de que o treinamento promova sucesso e satisfação para as partes engajadas na sua execução.

A próxima questão vai questionar as entrevistadas a respeito da expectativa da empresa com relação ao funcionário que recebeu treinamento e também quais habilidades esperam que sejam adquiridas. Para isso a empresa 1 (RH 1) citou que a expectativa da empresa está no aumento da produção, e na produtividade dos funcionários. Desta forma compreende-se que a forma que a empresa avalia algum tipo de treinamento, ou o próprio desenvolvimento do funcionário está no aumento da produção que o mesmo propicia a organização.

A empresa 2 (RH 2) também cita que a empresa espera que o retorno seja por meio do aumento das vendas, e dentre as habilidades que a empresa espera que o funcionário adquira, a resposta foi que tenha um comportamento diferente para as vendas, que tenha mais “garra”, e apresente novas ideias a organização. Pode-se mais uma vez perceber que a forma como a empresa avalia o treinamento está nos resultados que o colaborador traz para a empresa, parte da entrevista diz:

“Esperamos que o melhor possível, que tudo seja revertido em vendas, em números. Quanto as habilidades, esperamos que tenham um projeto diferente, aqui a gente escuta, se tem uma ideia diferente a gente analisa, se der certo, implanta, e a gente espera que venha um funcionário que tenha novas ideias que tenha um comportamento diferente, que tenha mais garra para vendas, a gente espera isso.” (RH 2)

A empresa 3 (RH 3), traz a visão de que as expectativas irão variar a partir do cargo e do quanto a empresa investiu no colaborador, sendo assim cargos de gestão como previsto costumam criar mais expectativas quanto ao retorno do treinamento. Como a mesma explica:

“É com a expectativa que ele desempenhe o trabalho dele da melhor forma possível. Se é alguém da área de gestão a gente vai esperar que ele consiga por exemplo, ser um líder situacional, que ele tem competência técnica, mas que ele saiba gerir pessoas, então é uma expectativa completamente diferente.”

Entendemos a partir desta questão que as empresas treinam seus colaboradores com a expectativa de obter bons resultados nas vendas, na produção ou em qualquer área que seja, além disso o aumento da produtividade é uma grande expectativa de ambas as empresas. E com relação as habilidades, estas irão depender do cargo que o colaborador desempenhe, variando bastante. Confirmando a relação entre o treinamento e as expectativas dos gestores, Lins (2011) vai enfatizar que o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

Finalizando a entrevista a última questão aborda quais as principais melhoras notadas entre os funcionários após o processo de treinamento. Como forma de verificar também quais os benefícios que as capacitações trazem para a empresa, desta forma o RH 1, declara que a produção melhora, o rendimento é muito melhor e a empresa conseguem entregar os contratos, no prazo estabelecido. O RH 2, afirma que:

“Você vê até na maneira que você vai atender, uma coisa é você sem ter o treinamento, você vende por vender, mas quando você tem conhecimento no que você está fazendo então você vai vender com mais prioridade, então os treinamentos ajudam bastante, todo conhecimento é válido, quanto mais você souber melhor para você e para empresa melhor ainda.” (RH 2)

Para esta questão o RH 3, respondeu com um exemplo de um treinamento, que foi realizado na empresa com os funcionários, e citou mudanças básicas que ocorreram após o treinamento, mas que fizeram toda a diferença:

“Fizemos um treinamento, recentemente, que é o treinamento de 5s, as pessoas que foram, capacitadas nesse treinamento, fizeram uma ação, eles melhoraram a disposição dos materiais de trabalho, otimizam tudo, limpam tudo, os armários que eles tem, juntamente com o pessoal da qualidade, então é um exemplo simples, um treinamento, de uma 1 ou 2 horas, e tivemos uma diferença enorme, eles começaram a achar as coisas muito mais fácil, colocar as coisas muito mais próximas, gastar menos no processo do trabalho deles, e etc.” (RH 3)

Santos e Lopez (2021) salientam que a empresa que possui um eficiente programa de treinamento nos recursos humanos, garante um aumento na produtividade que é percebido de forma natural, uma vez que intensifica o engajamento dos colaboradores, melhorando as rotinas administrativas de trabalho, potencializando o uso das horas laborais de forma mais eficiente evitando retrabalhos. Sendo assim, compreende-se através da análise desta questão, com base

no que as entrevistadas relataram que o treinamento, traz somente benefícios para a organização, e facilita a execução das tarefas diárias, fazendo que a produtividade aumente e consequentemente os resultados positivos também.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve por objetivo verificar quais das empresas pesquisadas aplicam o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, sabendo das mesmas os principais benefícios que esse processo traz para a organização, pela perspectiva de gestores e colaboradores da área de recursos humanos, os objetivos específicos englobam: Conhecer as práticas de treinamento e desenvolvimento das empresas, saber se o investimento é algo presente na organização, e identificar as principais dificuldades enfrentadas por elas no processo de implementação do T&D.

Foi possível observar que a empresa 1 (RH 1) não possui práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, a organização utiliza somente um processo de ensino inicial para colaboradores recém admitidos, que nesse caso é um processo muito curto de 5 dias no máximo, e logo após isso, o colaborador fica sabendo se irá permanecer na empresa ou não. As demais organizações possuem programas de T&D, e fazem treinamentos contínuos com seus colaboradores, da mesma forma ocorre com o desenvolvimento, os funcionários são capacitados para ocuparem cargos importantes no futuro.

Entre os benefícios do treinamento citados na pesquisa, estão a produtividade, o aumento no rendimento dos colaboradores, a qualidade do atendimento, maior conhecimento do produto que está ofertando, otimização de processos, e redução de desperdícios. O que confirma as vantagens anteriormente apresentadas na teoria, mostrando que o T&D é um dos responsáveis pela melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Com relação ao investimento em T&D, com exceção da empresa 1, as demais empresas investem nos programas de treinamento, e é possível perceber que as empresas investem tempo, dinheiro, disposição, em seus colaboradores. Percebe-se a valorização das capacitações como forma de aumentar a lucratividade, a produtividade e a competitividade no mercado. O mundo dos negócios é acirrado, cabe aos gestores adotarem estratégias competitivas, para ganhar vantagens no mercado, o investimento em capital humano se torna uma dessas estratégias.

A respeito das dificuldades na implementação do T&D, foram destacados três principais problemas, entre eles estão: O tempo, a resistência dos colaboradores e escolaridade dos mesmos. A partir disto percebe-se que as empresas enfrentam uma diversidade de obstáculos na implantação do processo de treinamento, e além disso existe ainda a incerteza do investimento. Ainda assim as organizações precisam ser capazes de enfrentar as circunstâncias e fazer do processo de treinamento algo presente nas empresas, acreditando na garantia de eficácia do processo.

Conclui-se que existe a necessidade de se investir em treinamento e desenvolvimento, e que este é um projeto que não pode ser deixado de lado, e muito menos ser substituído, as empresas que possuem treinamentos contínuos desfrutam dos benefícios que o mesmo traz para os resultados positivos da empresa. A falta de programas de T&D, implicam na qualidade de produtos e serviços ofertados, além disso as empresas deixam de usufruir das vantagens que a ferramenta traz para a organização.

De modo geral a pesquisa foi satisfatória e atendeu aos objetivos elencados, comprovando por meio das entrevistas as teorias citadas anteriormente. Vale destacar também a importância da pesquisa para a sociedade, e principalmente aos que atuam no mercado de trabalho, já que mostra a importância, e os benefícios do treinamento e desenvolvimento de pessoas, fazendo com que este público entenda a necessidade de programas como este nas organizações. Também a gestores, que poderão entender igualmente as vantagens da implantação do T&D.

A relevância da pesquisa se estende do mesmo modo aos acadêmicos de cursos de gestão, seja empresarial, seja de pessoas, que poderão enxergar através dos resultados as necessidades que as organizações tem, e trabalhar para contornar a realidade mostrada, dando melhores sugestões para a implementação da ferramenta na organização.

Quanto as limitações da pesquisa, a principal foi a disponibilidade dos gestores para a realização das entrevistas, limitando o universo de pesquisados. Sugere-se para investigações futuras, uma pesquisa voltada aos colaboradores, mostrando resultados de um outro âmbito, e confirmando os resultados da presente pesquisa. Além disso a utilização do método quantitativo, que dará a possibilidade de todos os públicos enxergarem os resultados de forma mais sucinta, e clara.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014. Cap. 4. p. 75-99.

BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K.; **Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Santa Catarina, v. 2, n. 6, p. 106-120, abr. 2016. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/337/280>. Acesso em: 01 set. 2021.

BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 241 p. Disponível em: <https://pt.br1lib.org/book/2281851/015355>. Acesso em: 22 nov. 2021.

BORGES, A. C.; SEGATY, C. F.; PASQUALINI, D.; NEHRING, H.; QUINTO, M. O. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 101-110, 2014.

CARVALHO, M. L. C.; **Treinamento e desenvolvimento (T&D): Uma Abordagem dos Recursos Humanos da Secretária da Fazenda do Estado da Bahia.** 2004. 61 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências – FTC, Salvador, 2004. Disponível em: [https://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/ucs/externos/monografias/monografia\\_maria\\_lucia.pdf](https://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/ucs/externos/monografias/monografia_maria_lucia.pdf). Acesso em: 03 dez. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 18 set. 2021.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G.; **Administração Princípios e Tendências.** 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. 564 p. Disponível em:



<https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%Aancias.%20pdf.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

LEITE, P; LOTT, T. C. C.; **Treinamento e Desenvolvimento Organizacional: uma ferramenta das empresas atuais.** Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza, v. 000042, n. 1, p. 1-10, nov. 2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-atuais>. Acesso em: 27 set. 2021.

LIMA, T. C. M. P.; NIELSEN, D. S.; CARVALHO, R. S.; **Treinamento e desenvolvimento como diferencial competitivo na gestão de pessoas: estudo de caso de uma empresa de fast food.** Congresso nacional de excelência em gestão. 2014. Disponível em: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:k9\\_Cwa7hfcIJ:https://www.inovars.org/sites/default/files/T14\\_0410.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:k9_Cwa7hfcIJ:https://www.inovars.org/sites/default/files/T14_0410.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br). Acesso em: 30 mai. 2021.

LINS, M. J.; **Investimento em programas de treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso nos escritórios de contabilidade da cidade de Sousa-pb.** 2011. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2011. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/15659/3/MARIA%20JUSCELINA20LINS%20%20TCC%20CI%C3%84NCIAS%20CONT%C3%81BEIS%202011.pdf>. Acesso em: 29 set. 2021.

MADRUGA, R.; **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa.** São Paulo: Expressa, 2021. 111 p. Disponível em: [https://www.amazon.com.br/kindledb/hz/subscribe/ku?\\_encoding=UTF8&ref=dbs\\_p\\_ebk\\_r00\\_pbcb\\_diupu0&passThroughAsin=B08QXB8C2J](https://www.amazon.com.br/kindledb/hz/subscribe/ku?_encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_pbcb_diupu0&passThroughAsin=B08QXB8C2J). Acesso em: 19 nov. 2021.



MALDANER, I. S.; *et al.*; **Treinamento e Desenvolvimento: aproximando pessoas.** *Revista de Ciências Gerenciais*, São Paulo, v. 18, n., p. 43-55, 22 set. 2009. Disponível em: <https://revista.pgskroton.com/index.php/rcger/article/view/2604>. Acesso em: 27 set. 2021.

MEIRELES, R. B.; **Gestão de pessoas: princípios para o desenvolvimento humano.** Senai-SP, 2017. 226 p. Disponível em: [https://www.amazon.com.br/kindle-dbs/hz/subscribe/ku?encoding=UTF8&ref=dbs\\_p\\_ebk\\_r00\\_pcb diupu0&passThroughAsin=B075KHNGK8](https://www.amazon.com.br/kindle-dbs/hz/subscribe/ku?encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_pcb diupu0&passThroughAsin=B075KHNGK8). Acesso em: 19 nov. 2021.

MOURA, E. C. S.; **Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal.** 2018. 31 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdades IDAAM, Manaus, 2018. Disponível em: <http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/141/1/RECRUTAMENTO%2c%20SELE%2c%20TREINAMENTO%20E%20DESENVOLVIMENTO%20DE%20PESSOAL.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2021.

MUSSAK, E.; **Gestão Humanística de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo.** *Gestão Humanística de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo.* Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010. Cap. 12. p. 129-150.

PEREIRA, E. S.; FERREIRA, M. S.; **Treinamento de pessoal.** 2014. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão Recursos Humanos, Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2014. Disponível em: <https://www.catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/05/EDNALVA-DA-SILVA-PEREIRA-2014.pdf>. Acesso em: 27 set. 2021.

RUMKE, B. P.; *et al.*; **Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresa de TI.** RECAPE-Revista de carreiras e pessoas, São Paulo, v.6, n.2, p. 188-205, mai-ago. 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29357>. Acesso em: 30 mai. 2021.

SANTOS, S. R.; LOPEZ, R. P.; **Manual de treinamento e desenvolvimento**: uma abordagem técnica e pedagógica. Porto Alegre: Simplíssimo, 2021. 63 p. Disponível em: [https://www.amazon.com.br/kindlebooks/hz/subscribe/ku?encoding=UTF8&ref=dbs\\_p\\_ebk\\_r00\\_pbc\\_b\\_diupu0&passThroughAsin=B0979MCYFT](https://www.amazon.com.br/kindlebooks/hz/subscribe/ku?encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_pbc_b_diupu0&passThroughAsin=B0979MCYFT). Acesso em: 02 dez. 2021.

SEVERINO, A. J.; **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013. 248 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5562413/mod\\_resource/content/1/Metodologia-Do-Trabalho-Cientifico-23%C2%AA-Edicao-Severino-EBOOK-Escolhido.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5562413/mod_resource/content/1/Metodologia-Do-Trabalho-Cientifico-23%C2%AA-Edicao-Severino-EBOOK-Escolhido.pdf). Acesso em: 18 set. 2021.

SILVA, L. Q.; **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: alcançando resultados extraordinários. São Paulo: Cubo Evoluir, 2019. 35 p. Disponível em: [https://www.amazon.com.br/kindlebooks/hz/subscribe/ku?encoding=UTF8&ref=dbs\\_p\\_ebk\\_r00\\_pbc\\_b\\_diupu0&passThroughAsin=B08HQXVXK5](https://www.amazon.com.br/kindlebooks/hz/subscribe/ku?encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_pbc_b_diupu0&passThroughAsin=B08HQXVXK5). Acesso em: 19 nov. 2021.

SILVA, M. N.; **A contribuição do treinamento e desenvolvimento na intensificação das competências essenciais pela perspectiva dos gestores**: um estudo comparativo. 2019. 21 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Mato Grosso – UFTM, Rondonópolis, 2019. Disponível em: [https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/1473/1/TCC\\_2019\\_Mayara%20do%20Nascimento%20Silva.pdf](https://bdm.ufmt.br/bitstream/1/1473/1/TCC_2019_Mayara%20do%20Nascimento%20Silva.pdf). Acesso em: 06 dez. 2021.

## ANEXO

### Perguntas para a entrevista

1. Porque a empresa realiza treinamento com seus funcionários? Quais exemplos de treinamentos são feitos na empresa?
2. Com que frequência e aplicado o treinamento na organização?
3. Quais setores participam?
4. Porque a empresa investe no desenvolvimento de seus funcionários? De que forma isso tem ocorrido na organização?
5. Os funcionários recebem treinamentos para realizar atividades quando ocorre alguma mudança, de que forma é feito esse treinamento?
6. O Gestor (chefe) ajuda no desenvolvimento de atividades, de que forma?
7. Como é feito investimento em conhecimento para funcionários que a empresa deseja ter em algum cargo importante futuramente?
8. Com que frequência a empresa discute sobre novas capacitações?
9. Quais as principais dificuldades na implementação do processo de treinamento na organização?
10. Ao realizar um treinamento com o funcionário qual a expectativa da empresa com relação ao desenvolvimento do mesmo dentro da organização? Quais habilidades esperam que sejam adquiridas?
11. Após a implementação do sistema quais melhoras são notadas entre funcionários, no seu desenvolvimento, na produtividade?