

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA:  
UM ESTUDO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS**

EDUARDO ARANTES DE QUEIROZ

MARIANA

2023

**EDUARDO ARANTES DE QUEIROZ**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA: UM  
ESTUDO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2023

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

Q3t Queiroz, Eduardo Arantes De.  
Treinamento e desenvolvimento nas empresas de tecnologia  
[manuscrito]: um estudo sob a ótica dos funcionários. / Eduardo Arantes  
De Queiroz. Eduardo Queiroz. - 2023.  
20 f.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Ceribeli.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração de pessoal. 2. Capacitação de empregados. 3.  
Política de mão-de-obra. I. Queiroz, Eduardo. II. Ceribeli, Harrison. III.  
Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.96

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Eduardo Arantes de Queiroz**

### **Treinamento e desenvolvimento nas empresas de tecnologia: um estudo sob a ótica dos funcionários**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovada em 09 de agosto de 2023.

#### Membros da banca

Dr. Harrison Bachion Ceribeli - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr.<sup>a</sup> Ana Flávia Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr. Fábio Viana de Moura - Universidade Federal de Ouro Preto

Harrison Bachion Ceribeli, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 09/08/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Harrison Bachion Ceribeli, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 09/08/2023, às 15:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0570738** e o código CRC **75C3F283**.

## **RESUMO**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como a oferta de treinamento e desenvolvimento (T&D) pelas empresas é percebida pelos empregados e como afeta suas atitudes no trabalho. Como método de coleta de dados, optou-se pela entrevista em profundidade. Os sujeitos da pesquisa 10 profissionais que trabalhavam em empresas de tecnologia localizadas na Região dos Inconfidentes, Estado de Minas Gerais. Para análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo. Analisando os resultados obtidos, verificou-se a que, na visão dos entrevistados, as oportunidades de T&D que lhes são concedidas no ambiente laboral, além de contribuírem para que realizem um trabalho de melhor qualidade, também favorecem sua empregabilidade, atendendo a um anseio que eles nutrem. Também se constatou que os participantes da pesquisa avaliam que, graças ao T&D, a confiança que eles têm em si mesmos ao desempenharem suas funções laborais aumenta, assim como a confiança que nutrem em relação aos outros membros da equipe. Finalmente, verificou-se que, de acordo com os entrevistados, as oportunidades de participar de programas de T&D afetam de maneira positiva sua intenção de permanência no emprego.

**Palavras chaves:** desenvolvimento humano nas organizações, capacitação dos funcionários, gestão de treinamento e desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

This research aimed to analyze how the offer of training and development (T&D) by companies is perceived by employees and how it affects their attitudes at work. As a data collection method, the in-depth interview was chosen. The research subjects were 10 professionals who worked in technology companies located in the Region of Inconfidentes, State of Minas Gerais. To analyze the collected data, the Content Analysis technique was used. Analyzing the results obtained, it was verified that, in the view of the interviewees, the T&D opportunities that are granted to them in the work environment, in addition to contributing to a better quality of work, also favor their employability, meeting a desire that they nourish. It was also found that research participants assess that, thanks to T&D, the confidence they have in themselves when performing their work functions increases, as well as the confidence they have in relation to other team members. Finally, it was verified that, according to the interviewees, the opportunities to participate in T&D programs positively affect their intention to remain in the job.

**Keywords:** human development in organizations, employee training, training and development management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>6</b>
2.1 Treinamento e Desenvolvimento .....	6
2.2 Planejamento de T&D .....	7
2.3 Benefícios do T&D .....	8
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
4.1 Como os funcionários interpretam e enxergam os investimentos em T&D realizados pela organização? .....	12
4.2 O impacto do T&D sobre a confiança dos funcionários .....	14
4.3 O T&D e a intenção de permanência dos funcionários .....	15
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>17</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O treinamento e desenvolvimento (T&D) dos funcionários tem sido uma preocupação constante das empresas. De acordo com o Panorama de Treinamento no Brasil 2022/2023, relatório publicado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), o mercado de T&D no Brasil deve crescer 12,4% em 2023 em relação ao ano anterior, movimentando cerca de R\$30,3 bilhões.

Contudo, apesar do crescimento da área e da importância atribuída por grande parte das empresas a essa temática, ainda há uma série de desafios a serem superados no setor, tais como a falta de tempo dos funcionários para participarem de treinamentos, o baixo volume de recursos financeiros destinados à capacitação e desenvolvimento dos empregados, e a ausência de planejamento estratégico em T&D (ABTD, 2023).

As organizações que investem em programas de T&D tendem a alcançar um desempenho financeiro melhor do que as que não o fazem, além de alcançarem maior satisfação dos clientes, bem como maior produtividade e capacidade inovativa. Além disso, as empresas que oferecem treinamento e desenvolvimento de qualidade têm mais chances de reterem seus funcionários e atraírem novos talentos, o que pode contribuir para que se conquiste uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Portanto, investir em T&D não deve ser visto como um custo, mas sim como um investimento estratégico que pode trazer benefícios significativos para as organizações (El-DIRANI et al, 2019).

Apesar da relevância do tema, a literatura sobre treinamento e desenvolvimento apresenta uma lacuna ao não focar adequadamente a perspectiva dos funcionários, considerando que a maior parte dos estudos se concentra na visão das empresas, examinando o papel do T&D na promoção do sucesso organizacional e no aprimoramento do desempenho dos empregados. No entanto, é crucial também examinar a perspectiva dos próprios treinandos, que são diretamente impactados pelas ações de capacitação promovidas pelas organizações e muitas vezes têm expectativas elevadas em relação a essa questão. Nesse sentido, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar como a oferta de T&D pelas empresas é percebida pelos empregados e como afeta suas atitudes no trabalho.

Considerando que a maior parte dos estudos é focada na visão das empresas, a relevância da presente pesquisa reside na possibilidade de contribuir com a literatura sobre T&D sob uma visão distinta, a dos funcionários.



Vale acrescentar que a presente pesquisa foi direcionada para os profissionais que atuam no setor de tecnologia, o que se deveu ao fato de este ser um mercado bastante dinâmico, no qual os indivíduos podem ficar rapidamente desatualizados, ou seja, trata-se de um ramo no qual o T&D torna-se um imperativo tanto para os trabalhadores quanto para as empresas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Treinamento e desenvolvimento**

Pode-se definir treinamento como uma capacitação ministrada ao funcionário para que ele consiga desempenhar determinada função ou tarefa, ou seja, trata-se de um esforço organizacional que tem como objetivo suprir uma lacuna de competência imediata. Desenvolvimento, por sua vez, refere-se a um processo abrangente e contínuo, que visa desenvolver as competências que o profissional necessita para assumir novas responsabilidades e/ou lidar com novos desafios (BOOG; BOOG, 2013).

A gestão de treinamento e desenvolvimento (T&D) tem como objetivo principal desenvolver e aprimorar as competências humanas críticas para a estratégia do negócio, visando anular a diferença entre a capacidade atual da organização e a capacidade almejada. Trata-se de um esforço organizacional cujo planejamento deve levar em consideração as mudanças pelas quais a organização está passando, seus objetivos, missão, visão e valores, bem como os problemas, dificuldades e restrições enfrentadas (BELL et al., 2017).

O planejamento de T&D deve partir do levantamento de necessidades de treinamento (LNT), momento em que se realiza o diagnóstico a respeito das lacunas de competências existentes. Em seguida, as lacunas identificadas são analisadas uma a uma e, na sequência, são delineadas ações adequadas para supri-las. Uma vez elaborado o plano de T&D, as ações propostas são implementadas, com o intuito de eliminar as lacunas levantadas entre as competências humanas desejadas e as que estão disponíveis (BOOG; BOOG, 2013).

Os investimentos em T&D têm potencial de impactar de maneira significativa o desempenho dos funcionários, mas, para isso, é importante que os resultados obtidos sejam avaliados, gerando informações tanto para orientar a tomada de decisão futura dos gestores nessa área quanto para subsidiar a análise acerca da necessidade de novas ações de capacitação (BELL et al., 2017).

Pode-se considerar que as organizações que investem no desenvolvimento continuado dos funcionários proporcionam a eles capacitação, aperfeiçoamento e valorização, o que se torna um diferencial em termos de qualidade do serviço prestado e/ou dos produtos fabricados, além de ser uma fonte consistente de vantagem competitiva perante os concorrentes (PESSANHA et al., 2020).

## **2.2 Planejamento de T&D**

Para que as ações de T&D sejam bem-sucedidas e impactem de maneira positiva o desempenho do negócio, é necessário passar por diferentes etapas, iniciando pelo levantamento das necessidades de treinamento (LNT) (LACOMBE, 2011), que consiste na busca de informações a respeito das lacunas de competências dos funcionários, as quais refletem a diferença entre as competências humanas críticas demandadas pela organização para que sua estratégia competitiva seja bem-sucedida, e aquelas que os profissionais efetivamente possuem (MUSSAK, 2010).

Pode-se dizer que, para aproximar as ações de T&D aos objetivos estratégicos da organização, é essencial a compreensão das discrepâncias entre o desempenho real dos funcionários e o que é esperado. O objetivo do LNT é mapear essas lacunas por meio da coleta e análise de uma série de dados, incluindo resultados das avaliações de desempenho, reclamações de clientes internos e externos, nível de produtividade individual, índices de perda e retrabalho, dificuldades observadas pelas respectivas chefias no dia a dia, *gap* entre as entregas e as metas estabelecidas etc. (BOOG; BOOG, 2013).

Após o LNT e tratamento dos dados coletados, deve-se dar início à elaboração dos programas de T&D, que devem estar diretamente alinhados às necessidades da organização e englobar informações como método, conteúdo programático, recursos necessários, público-alvo, responsável, entre outras. Nessa etapa, as ações a serem implantadas devem ser cuidadosamente planejadas de modo a evitar improvisação e desperdício de recursos (PELIZZARO et al., 2014).

Dando sequência ao processo, depois de concluir o planejamento, inicia-se a execução dos programas de T&D delimitados, de modo a capacitar cada funcionário de acordo com as lacunas de competências identificadas, tornando o capital humano da organização mais alinhado às suas necessidades estratégicas (BOOG; BOOG, 2013).

Depois que os treinamentos foram executados, inicia-se a última etapa do processo, que é a avaliação de resultados (MARRAS, 2005). Nesse momento, buscam-se aferir os resultados obtidos e os comparar com o que foi planejado pela organização, de modo a verificar se as lacunas de competências foram supridas e se os treinamentos aplicados foram eficazes (MORAES, 2011). Para essa avaliação, deve-se aplicar um questionário junto aos treinandos, com o intuito de avaliar a satisfação deles pós-treinamento; aplicar, quando for apropriado, instrumentos avaliativos como provas teóricas e/ou práticas; solicitar um *feedback* à chefia; e mensurar os ganhos obtidos (BOOG; BOOG, 2013).

### **2.3 Benefícios do T&D**

A importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações reside no fato de que ambos contribuem diretamente para o crescimento pessoal e profissional dos funcionários. Além disso, o envolvimento com os propósitos organizacionais aumenta e, em decorrência disso, os funcionários passam a trabalhar em prol da competitividade da organização (PESSANHA et al., 2020).

O investimento no desenvolvimento dos funcionários também faz com que eles se tornem mais engajados em relação aos objetivos organizacionais traçados, esforçando-se mais para alcançá-los (BOOG; BOOG, 2013). Nesse sentido, pode-se dizer que os treinamentos, aliados aos demais processos da área de Gestão de Pessoas, contribuem para a sobrevivência e o crescimento da organização (BAGATOLLI; MÜLLER, 2016).

A relação entre o sucesso do negócio e os investimentos realizados em T&D justifica-se, pois quanto mais apoio ou suporte organizacional os indivíduos tiverem para se aprimorar, mais competências eles conseguirão desenvolver, ampliando o impacto positivo do trabalho que realizam (BAGATOLLI; MÜLLER, 2016).

O T&D, ao contribuir para que os indivíduos atinjam seu potencial, também favorece a ampliação da autonomia no trabalho, à medida que torna os profissionais aptos a controlarem os próprios resultados, definirem a melhor forma de desempenharem suas atividades e decidirem como agir em diferentes situações (COHEN; FINK, 2003). Vale acrescentar ainda que, a cada treinamento, os funcionários se tornam mais qualificados e motivados, favorecendo a busca por novas soluções e estimulando a inovação na organização (AZEREDO, 2019).

Sob a ótica dos trabalhadores, as oportunidades de participarem de treinamentos e programas de desenvolvimento são essenciais para que eles permaneçam motivados e tenham

intenção de permanecer na organização ao longo do tempo, pois, dessa forma, terão sempre os recursos pessoais necessários para desempenharem seu trabalho de acordo com as expectativas organizacionais (AZEREDO, 2019).

Nessa linha, acrescenta-se que a disponibilização de T&D para os funcionários, além de impactar diretamente sua motivação e retenção, também é uma forma de valorização, principalmente quando contribui para que eles melhorem suas entregas no trabalho e, em decorrência disso, passem a lograr resultados mais positivos nas avaliações de desempenho, sendo recompensados pela melhoria do rendimento (BARBOSA; LOPES, 2016).

Por tudo isso, pode-se afirmar que uma organização cuja cultura prioriza os investimentos voltados à qualificação de seus colaboradores, além de contar com um ambiente de trabalho mais saudável (CARMO; ABBAD, 2021), estimula a orientação para resultados e a retenção de talentos, bem como mantém o capital intelectual do negócio sempre alinhado às suas necessidades estratégicas (BOOG; BOOG, 2013).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, que se baseou nas informações trazidas pelos sujeitos entrevistados (MINAYO, 2013) acerca de suas vivências (MOREÉ, 2015) para descrever o fenômeno estudado (GIL, 2008). Como método, optou-se pela entrevista em profundidade, que permitiu ao pesquisador se aproximar dos conhecimentos e realidades dos sujeitos da pesquisa e, com isso, ampliar sua compreensão a respeito do fenômeno investigado (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Para a condução das entrevistas em profundidade, utilizou-se um roteiro previamente elaborado, o qual, todavia, não restringiu o diálogo com os sujeitos entrevistados, dado que esse método proporciona ao pesquisador liberdade para formular novos questionamentos a partir das respostas obtidas, visando aprofundá-las ou melhor compreendê-las (LAKATOS; MARCONI, 2010).

O roteiro de entrevista foi constituído por quatro seções. A primeira contou com questões para levantar informações demográficas (p. e. gênero, idade, etc.) e profissionais (área de formação, cargo, etc.) dos entrevistados. Por sua vez, a segunda seção incluiu perguntas acerca das fontes de informações consultadas pela organização para elaborar seu planejamento de T&D, abordando também a participação dos funcionários e chefias nesse processo. A

terceira seção abordou a formalização e transparência do plano de T&D na organização, enquanto a quarta perpassou pela avaliação de resultados das ações de capacitação implantadas.

Os sujeitos da pesquisa foram pessoas que, quando as entrevistas foram conduzidas, estavam trabalhando em empresas de tecnologia localizadas na Região dos Inconfidentes, Estado de Minas Gerais. Os entrevistados foram selecionados por meio da técnica bola de neve, considerando que foram solicitadas indicações à rede de contatos do pesquisador e, depois, aos profissionais inicialmente indicados, o que permitiu ampliar o alcance da coleta de dados (VINUTO, 2014).

Algumas entrevistas foram realizadas de forma online, por meio da plataforma Google Meet, e outras de forma presencial, de acordo com a conveniência de cada profissional. Todas foram gravadas com a anuência dos entrevistados, evitando perda de informações.

Antes de iniciar cada entrevista, explicaram-se aos entrevistados o objetivo e a justificativa da pesquisa. Na sequência, eles foram informados que suas identidades seriam mantidas em sigilo e que poderiam desistir de participar do estudo a qualquer momento, inclusive durante a entrevista. Depois disso, indagou-se se eles tinham alguma dúvida e se concordavam em participar. Somente após obter o consentimento livre e esclarecido de cada um deles é que as entrevistas eram, de fato, iniciadas.

Para tratamento dos dados coletados nas entrevistas utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, cuja aplicação seguiu as etapas recomendadas por Bardin (2011)

Realizada a pré-análise, o material constituído pela transcrição das entrevistas conduzidas foi organizado e examinado com base nos critérios sugeridos por Bardin (2011), concluindo-se que: (a) exaustividade: os relatos obtidos nas entrevistas foram transcritos sem nenhuma omissão; (b) homogeneidade: os dados coletados versavam sobre os mesmos assuntos e foram levantados junto a sujeitos pertencentes à mesma população e por meio da mesma técnica; e (c) pertinência: os dados levantados eram condizentes com o objetivo da pesquisa.

Já na etapa de exploração do material, realizaram-se (1) a codificação dos dados, que consiste no recorte das unidades de registro, que, no caso desta pesquisa, foram os diferentes trechos das entrevistas; (2) a categorização, a partir da qual os trechos selecionados anteriormente foram relacionados, um a um, à temática principal que abordavam; e, por fim, (3) a classificação, que se refere ao agrupamento das unidades de registro em categorias de acordo com a temática tratada (BARDIN, 2011).

Finalmente, na última etapa, de análise dos resultados, realizaram-se inferências, as quais foram discutidas com base na literatura previamente consultada, contribuindo, assim, para a interpretação dos resultados alcançados (BARDIN, 2011).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Como já mencionado, dez profissionais foram entrevistados, sendo que seis eram do gênero masculino e quatro do gênero feminino, e suas idades variam entre 21 e 32 anos. Todos(as) possuíam ensino superior completo ou em andamento, alguns com pós-graduação. As informações detalhadas sobre o perfil demográfico dos entrevistados, incluindo idade, gênero e escolaridade, estão apresentadas no Quadro 1.

Entrevistado	Idade (anos)	Gênero	Escolaridade
E01	29	Masculino	Superior completo
E02	29	Feminino	Superior completo
E03	28	Masculino	Superior incompleto
E04	27	Masculino	Superior completo
E05	31	Masculino	Superior incompleto
E06	32	Feminino	Pós-graduação
E07	30	Masculino	Superior incompleto
E08	28	Masculino	Pós-graduação em andamento
E09	27	Feminino	Pós-graduação
E10	29	Feminino	Pós-graduação

**Quadro 1 – Características Demográficas dos entrevistados**

Fonte: Elaboração própria (2023).

A área de atuação dos entrevistados variou muito, apesar de todos trabalharem em empresas de tecnologia. No Quadro 2, foram sintetizadas as informações profissionais dos entrevistados (cargo e tempo de trabalho na empresa atual).

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa</b>
E01	Analista de Dados Jr.	8 meses
E02	Product Design Lead	1 ano e 8 meses
E03	Machine Learning Engineer	3 anos
E04	Engenheiro de Software	2 anos
E05	Assistente de Qualidade de Software	1 ano e 5 meses
E06	Gerente de Produtos	6 anos
E07	Sales Development Representative	6 meses
E08	Analista de dados II	1 ano e 5 meses
E09	Supervisora Jurídica	2 anos e 6 meses
E10	Gerente de Produtos	8 anos

**Quadro 2 – Características profissionais dos entrevistados**

Fonte: elaboração própria (2023).

Após examinar os dados coletados nas entrevistas, foi possível identificar três categorias de análise, que refletem os principais aspectos abordados pelos entrevistados acerca de suas percepções e experiências no que diz respeito à temática T&D em suas respectivas empresas. As categorias identificadas foram: percepções acerca do investimento no desenvolvimento profissional dos colaboradores; impacto do T&D na confiança do colaborador; e influência do T&D sobre a intenção de permanência do colaborador na empresa.

#### **4.1 Como os funcionários interpretam e enxergam os investimentos em T&D realizados pela organização?**

A primeira categoria analisada evidencia, sob a perspectiva dos próprios trabalhadores, a importância do investimento feito pelas empresas no desenvolvimento dos funcionários, principalmente no setor de tecnologia, que está em constante evolução.

Conforme se verifica nos relatos a seguir, os investimentos realizados pelas empresas no desenvolvimento profissional dos empregados atendem a um anseio que eles mesmos nutrem de se aprimorarem continuamente, tanto para serem capazes de realizarem um trabalho de qualidade quanto para manterem sua empregabilidade externa.

“Meu objetivo de carreira tem sido obter experiência e o maior desenvolvimento profissional técnico dentro do possível, visto que o mercado é bem competitivo.” [E01]

“Os treinamentos são de extrema importância para nós. Primeiro que eu não gasto dinheiro nenhum em relação a aprendizado. Eu aprendo meio que de graça. Segundo que sempre queremos saber mais.” [E02]

“[...] tornar o T&D acessível, especialmente, democratiza o acesso e facilita um possível nivelamento e justiça organizacional social. E isto é relevante. Além do financeiro, você ter o conhecimento e propriedade sobre temas variados afeta a autoestima profissional e aumenta a qualidade na jornada diária de trabalho.” [E10]

Além disso, pode-se notar que os entrevistados ainda associam o investimento feito em seu desenvolvimento profissional à maior possibilidade de crescimento dentro da organização, ou seja, na visão dos sujeitos da pesquisa, os programas de T&D também estão relacionados à sua empregabilidade interna.

“O tempo que dedicamos para desenvolvimento e aprimoramento técnico é considerado em nossas avaliações de desempenho periódicas, o que, conseqüentemente, acaba contribuindo no momento de uma promoção.” [E09]

“Eu sempre faço quando a empresa disponibiliza, pois, em uma promoção, pode ser alguma determinada certificação que pode aumentar a remuneração do cargo.” [E10]

“Sim, é um diferencial, visto que um melhor desempenho é o que resulta em uma promoção e com um desenvolvimento técnico a chance de ocorrer uma promoção é maior!” [E01]

Ao avaliar em conjunto os relatos agrupados na primeira categoria de análise, infere-se que as empresas que investem na oferta de programas de T&D são vistas por seus funcionários como organizações que proporcionam condições efetivas para que as pessoas se desenvolvam e cresçam profissionalmente. Consolida-se, dessa forma, uma parceria entre empregado e empregador, com ganhos mútuos. Nesse sentido, pode-se considerar que os recursos destinados aos treinamentos e ações de desenvolvimento devem ser vistos como um investimento estratégico e não como um custo (BAGATOLLI; MÜLLER, 2016).



## 4.2 O impacto do T&D sobre a confiança dos funcionários

A segunda categoria de análise delimitada está relacionada à percepção dos sujeitos da pesquisa acerca de como o T&D afeta sua confiança no trabalho. Nessa linha, destacam-se principalmente as capacitações oferecidas aos funcionários logo após a contratação, cujo intuito é prepará-los para o trabalho e treiná-los para que utilizem de maneira adequada as ferramentas que terão à sua disposição.

“No início, no meu período de adaptação, foi muito importante receber os treinamentos oferecidos pela empresa para conhecer as ferramentas que viriam a ser utilizadas no dia a dia por mim.” [E04]

Alguns sujeitos da pesquisa também ressaltaram a importância da oferta de ações de capacitação voltadas para ampliar os conhecimentos técnicos da equipe não somente na área de tecnologia.

“Por exemplo, eu já tive treinamento de desenvolvimento seguro e fez diferença na forma com que eu me desenvolvi, que eu fiquei pensando a partir daí. Já tivemos treinamentos de PLD – Prevenção à Lavagem de Dinheiro – que fez muita diferença.” [E06]

Vale mencionar ainda que, na visão dos sujeitos da pesquisa, o T&D contribui não apenas para que os funcionários tenham mais confiança em si mesmos para desempenharem suas atividades laborais, mas também para que, dentro das equipes, os membros confiem uns nos outros com base na crença de que todos estão aptos a resolverem eventuais problemas e participarem da tomada de decisão.

“Devido a certos treinamentos, os colaboradores conseguem sentir mais confiança no que fazem, na rotina do dia a dia ali, além de toda uma equipe treinada, a gente tem muita confiança uns nos outros. Somos muito próximos, e a capacitação que a empresa oferece, ao menos no meu setor, agrega muito no nosso trabalho.” [E05]

Verifica-se, portanto, que o T&D contribui para que os profissionais tenham maior autoeficácia no trabalho e também para o trabalho em equipe, favorecendo a motivação e satisfação laboral (AZEREDO, 2019). Ademais, com o aumento da confiança, os empregados tendem a ter mais autonomia no trabalho, assumindo o controle sobre os próprios resultados e buscando formas melhores de desempenharem suas atividades, além de participarem mais ativamente da tomada de decisão (COHEN; FINK, 2003).

### 4.3 O T&D e a intenção de permanência dos funcionários

A intenção de permanência dos funcionários é um tema importante para as empresas, dado que a alta rotatividade, além de custar caro, impacta negativamente a competitividade organizacional. Em relação a essa questão, as respostas dos entrevistados foram semelhantes e indicaram haver maiores chances de permanecerem nas empresas caso tenham sempre oportunidade de aprender e se desenvolver profissionalmente.

“O investimento que a empresa faz em treinamento mostra que ali você não é apenas uma peça e sim uma pessoa. Te dão oportunidade de aprender e crescer dentro da empresa, existem empresas que apenas trocam um colaborador por outro mais capacitado e pronto. Ali onde trabalho, sinto que não funciona assim.” [E04]

“Tem muito curso que a empresa compra e deixa disponibilizado pra quem quiser entrar depois e isso, com certeza, é um dos motivos pelos quais eu estou lá. Além de ter uma estrutura interna de aprendizado, você ainda tem a oportunidade de dar alguma ideia, tipo ‘paga minha graduação que eu quero ir pra esse cargo, etc;’ Com certeza, isso afeta bastante a minha intenção de permanência.” [E01]

Um aspecto que chamou atenção nos relatos coletados é que os sujeitos da pesquisa percebem a oferta de T&D como uma forma de as organizações valorizarem seus funcionários e investir neles, o que, por sua vez, faz com que eles tenham maior intenção de permanecerem no emprego.

Tal achado encontra-se alinhado à conclusão de Carmo e Abbad (2021), que indica que quando o empregado sente que a empresa se importa com ele e investe para que ele cresça juntamente com ela, ao invés de tratá-lo como um recurso descartável, o resultado é um maior comprometimento organizacional, ou seja, o indivíduo também passa a se importar com a empresa e deseja permanecer vinculado a ela ao longo do tempo.

Vale acrescentar que o impacto do T&D sobre a intenção de permanência dos funcionários também pode ser explicado com base no fato de que os indivíduos devidamente capacitados detêm os recursos pessoais necessários para desempenharem suas atividades de acordo com as expectativas organizacionais e, nessa situação, o estresse laboral experimentado é menor (AZEREDO, 2019).

Conclui-se, portanto, que as empresas que investem em T&D, além de contarem com colaboradores mais qualificados e, por conseguinte, com melhor desempenho no trabalho (BELL et al., 2017), também têm maiores chances de retê-los. Nesse sentido, pode-se considerar que o T&D beneficia tanto os trabalhadores quanto as organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os resultados obtidos, verificou-se a importância de as empresas investirem no desenvolvimento de seus funcionários, dado que, na visão dos sujeitos que participaram do presente estudo, as oportunidades de T&D que lhes são concedidas no ambiente laboral, além de contribuírem para que realizem um trabalho de melhor qualidade, também favorecem sua empregabilidade, atendendo a um anseio que eles nutrem.

Também se constatou que os participantes da pesquisa avaliam que, graças ao T&D, a confiança que eles têm em si mesmos ao desempenharem suas funções laborais aumenta, assim como a confiança que nutrem em relação aos outros membros da equipe, dado que passam a considerar que todos estão aptos a realizarem um bom trabalho. Nesse sentido, pode-se depreender que os investimentos em T&D efetuados pelas empresas, à medida que estimulam a confiança mútua no ambiente de trabalho, também contribuem para melhorar o clima organizacional.

Por fim, verificou-se que, de acordo com os entrevistados, as oportunidades de participar de programas de T&D afetam de maneira positiva a intenção de permanência no emprego, o que pode ser explicado com base no fato de os indivíduos se sentirem mais valorizados e, ao mesmo tempo, enxergarem que, com isso, terão mais condições de crescerem profissionalmente na empresa, além de possivelmente experimentarem um menor nível de estresse no trabalho, à medida que passam a contar com os recursos necessários para lidarem com suas demandas laborais.

A contribuição do presente estudo reside na reflexão que fomenta em torno da relevância de as organizações investirem no desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, fazendo com que a relação empregado-empregador seja mais benéfica para ambas as partes.

Ademais, o presente estudo auxilia a suprir uma lacuna na literatura, que carece de estudos sobre a temática T&D partindo da perspectiva dos funcionários, para que seja possível compreender não apenas o impacto dessa prática sobre os índices de produtividade das empresas, mas também sobre as atitudes dos trabalhadores.

Apesar de ter alcançado o objetivo a que se propôs, esta pesquisa possui limitações no tocante ao número de sujeitos entrevistados e ao foco em um único segmento profissional. Sendo assim, recomenda-se a realização de novas investigações, ouvindo um número maior de

trabalhadores e diversificando o perfil (faixa etária, gênero, nível educacional, etc.) e os segmentos de origem deles. Isso poderia fornecer informações sobre as particularidades de cada segmento profissional, gerando *insights* relativos a contextos distintos, além de também ampliar a compreensão a respeito de como as características pessoais podem afetar as expectativas e percepções dos trabalhadores em relação ao T&D.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – ABTD. **Relatório de Tendências em Treinamento e Desenvolvimento 2023**. 2023. Disponível em: <https://www.abtd.com.br/relatorio-tendencias-2023>. Acesso em: 17 de maio de 2023.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019.

BAGATOLLI, S. L.; MÜLLER, G. C. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.

BARBOSA C. L.; LOPES I. C. Empresas versus processos seletivos: a importância do recrutamento e seleção para o desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração e Comércio Exterior**, v. 2, n. 1, p. 2-16, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELL, B. S.; TANNENBAUM, S. I.; FORD, J. K.; NOE, R. A.; KRAIGER, K. 100 years of training and development research: What we know and where we should go. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 305-323, 2017.

BOOG, G; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CARMO, E. A.; ABBAD, G. S. Treinamento de equipes: uma revisão sistemática de literatura. **Pretexto**, v. 22, n. 2, p. 80-110, 2021.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7. ed. Amsterdã: Elsevier, 2003.

EL-DIRANI, A.; HUSSEIN, M.; HEJASE, H. J. O papel de Recursos humanos em gestão de mudanças: um estudo exploratório em Lebanon. **Revista de Ciências do Meio-Leaste e Norte da África**, v. 5, n. 6, p. 1-13, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 11 ed. São Paulo. Futura, 2005.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec; 2006.

MORAES, M. V. G. **Treinamento e Desenvolvimento: educação corporativa para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos**. São José dos Campos: Érica; 2011.

MORÉ, C. L. O. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, v. 3, p. 126-131, 2015.

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PELIZZARO, R.; ALVES, J. N.; RIBAS, F. T. T.; BALSAN L. A. G.. A Percepção dos Colaboradores em relação ao Processo de Treinamento e Desenvolvimento: um estudo de caso. **Uniabeu Belford Roxo**, v.7, n.15, 2014.

PESSANHA L. A.; LINHARES N. P.; NOGUEIRA I. M. F.; FORTUNA P. D. A. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 5, n. 4, 2020.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.