

# GESTÃO DE PESSOAS: OS BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Louise de Quadros da Silva<sup>1</sup>  
Ana Cláudia Braun<sup>2</sup>  
Paulo Fossatti<sup>3</sup>

## RESUMO

Atualmente as empresas têm percebido os benefícios do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e desta forma sua usabilidade tem aumentado muito nos últimos anos, deixando de ser visto apenas como ensino técnico, ampliando-se para questões motivacionais e comportamentais. Este artigo tem como objetivo analisar os benefícios do T&D, nas empresas, no sentido motivacional, técnico e comportamental. Utilizou-se a metodologia qualitativa com a coleta de dados através de entrevista elaborada especificamente para a pesquisa com base no referencial teórico sobre a temática. Os sujeitos de pesquisa foram cinco colaboradores do setor de Departamento Pessoal e Recursos Humanos de uma assessoria contábil. Após a categorização das falas, apresentaram-se resultados comprobatórios a esta pesquisa, sendo que a maioria dos entrevistados percebe a evolução técnica e comportamental a partir de T&D, e todos afirmaram sentir-se motivados pelo interesse da empresa em desenvolvê-los e valoriza-los. Concluímos que o T&D é importante para o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa em geral, pois através dele a empresa pode sanar necessidades de seus funcionários, refletindo diretamente nos resultados da empresa, a qual já busca meios de documentar suas evoluções. A investigação sugere a possibilidade de aplicar estudo similar a outras empresas, a exemplo de entidades educacionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de benefícios.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais são notáveis as novas formas de administrar o trabalho; há novos equipamentos, novos métodos e produtos. Estas novas formas de realizar as atividades laborais refletem diretamente no trabalhador, ao qual são exigidos novos conhecimentos, novas competências e uma nova postura (SANTOS 2010). Estas mudanças, atreladas à necessidade de competitividade organizacional, agilidade humana, comprometimento e constante produtividade faz com que as organizações enxerguem seus colaboradores como um importante ativo produtor (MARCHI, 2006). Hoje, a demanda de mercado exige pessoas com

---

<sup>1</sup> Graduada em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário La Salle – Canoas. E-mail: [louisedasilva@hotmail.com](mailto:louisedasilva@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutoranda em Psicologia Social pela PUCRS. Professora do Centro Universitário La Salle - Canoas.

<sup>3</sup> Doutor em Educação pela PUCRS. Professor e Pesquisador do PPG Educação do Unilasalle - Canoas, RS. E-mail: [paulo.fossatti@unilasalle.edu.br](mailto:paulo.fossatti@unilasalle.edu.br)

capacidade de aprendizagem de novas circunstâncias (ARAÚJO; GARCIA, 2009). Assim, pode-se perceber que o capital humano, atualmente, é reconhecido como um fator fundamental para o sucesso e competitividade nas empresas (ANTUNES e CUNHA, 2014).

Com isto, sabe-se que nenhuma organização consegue manter o bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração organizacional (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2008). Robbins (2010) preconiza que os colaboradores competentes não permanecem competentes para sempre. Neste contexto, o autor afirma que novas habilidades necessitam ser aprendidas. Por este motivo, Mourão e Martins (2010) enfatizam que as organizações estão criando o seu diferencial competitivo através de seus talentos internos e investindo nestes por meio de capacitações. Seguindo a filosofia de administrar com pessoas, vale refletir como os processos de T&D estão inseridos nesses tempos de competição diária para o melhor posicionamento possível no mercado (ARAÚJO ; GARCIA, 2009). É sabido que, caso os colaboradores não estiverem qualificados, haverá reflexos na qualificação dos serviços oferecidos pela empresa. Boog e Boog (2006) ratificam esta informação ao elucidarem que investimentos em treinamento e formação são prioritários se a empresa quiser fortalecer seus diferenciais competitivos e alcançar resultados sustentáveis.

Robbins (2002) afirma que é preciso que qualquer empresa, de pequeno a grande porte, realize treinamentos devido à busca de qualificação de pessoas, elevação da eficácia em suas posições ocupadas e inovações constantes de mercado. Spector (2012) refere que esta é uma das atividades principais dentro do sistema de Recursos Humanos (RH) de uma empresa, seja ela de pequeno ou grande porte, pública ou privada. Sendo assim, Marras (2009) afirma que o subsistema de T&D é um dos mais importantes para a organização. O mesmo autor relata que o processo de T&D caracteriza-se por ter como foco principal melhorar o desenvolvimento profissional em seu ambiente de trabalho e em suas funções. O mesmo autor afirma que este é um processo de assimilação que possibilita, em um espaço de tempo curto, repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à tarefa e otimização no trabalho. Araújo e Garcia (2009) afirmam que, através de T&D as empresas estão preparando seus colaboradores a estarem aptos aos eventos reais de mercado a médio e longo prazo.

Krumm (2005) relata que o treinamento pode ser utilizado para diversos propósitos organizacionais e individuais. O mesmo autor refere que o propósito básico de um treinamento consiste no aumento dos níveis de habilidades básicas de nível institucional do

colaborador, fornecimento de orientação contínua e de carreira. Milioni (2006) elucida que o processo de T&D vem, como a maioria de estratégias e práticas do século XXI, passando por inúmeras transformações. Ilustra o mesmo autor que estas mudanças são balizadas pela efervescência cultural e econômica das organizações e os setores organizacionais que possuem em seu escopo o ser humano como diferencial, tal como a competitividade e excelência de processos, serviços e visão estratégica.

Por este motivo e, trazendo na pauta de investigações a importância do T&D, este artigo objetiva investigar a percepção dos benefícios obtidos através do processo de T&D em uma empresa de pequeno porte do ramo de assessoria contábil.

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, discorreremos sobre os conceitos teóricos principais da temática, contextualizaremos a empresa e o método de estudo utilizado. Após, discutiremos de forma crítica os resultados emergentes e finalizaremos contemplando as idéias suscitadas através da investigação dos autores. Durante a apresentação destes itens acreditamos atingir de forma plena o objetivo deste artigo e suscitar durante indagações que podem ser levadas à prática, independente da organização em que atuamos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Anteriormente o T&D era visto como um tipo de ensinamento apenas técnico. Assim como afirma Dias (2014, p.5), no final do século XIX “o treinamento visa o aperfeiçoamento das tarefas que são diretamente ligadas à fabricação de bens de consumo”. Mas, isso já é passado, pois as empresas atualmente mudaram seu modo de ver esta função do RH, passando a ter uma visão mais ampla dos benefícios que o T&D proporciona. Bomfin (2009) complementa dizendo que no momento em que a sociedade passou a incluir nos produtos valores intangíveis, tudo mudou quando o “conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes, traduzidas por mudanças de comportamento” (BOMFIN, 2009, p.22).

Na atualidade, o processo de T&D tem como principal intuito a capacitação dos colaboradores da organização na ocupação de determinadas posições na organização e/ou desenvolvimento de potencial na posição ocupada, tendo com aprimoramento seu resultado final (ARAÚJO; GARCIA, 2009). Conjectura-se que conceito de T&D é tão amplo de pode

ser aplicado desde o ensino básico de leitura até cursos avançados de liderança (ROBBINS, 2010).

O processo de desenvolvimento é algo que vai além do treinamento, sendo incluído o autodesenvolvimento, o que é algo intrínseco que envolve a pessoa como um todo, indo além da sala de aula (PACHECO, CHERUBINA, BECKERT e SOUZA, 2004, p. 32). T&D deixou de ser um “curso” e hoje é reconhecido pelo seu verdadeiro valor, de desenvolver, aperfeiçoar e preparar a organização e seus colaboradores para enfrentarem as contínuas mudanças e evoluções. Além destes objetivos, há também o de alinhar a equipe para que os objetivos pessoais e organizacionais sejam alcançados com maior rapidez. (DIAS, 2014, p.26). Ratifica-se que as organizações investem em T&D a fim de desenvolver competências complexas, de modo que seus colaboradores possam aplicar no trabalho seus conhecimentos de forma eficaz e coordenada à integração de habilidades psicomotoras, cognitivas e afetivas (ABBAD e BORGES- ANDRADE, 2014).

Para assegurar a efetividade de um treinamento, ele deve levar em conta a sua estruturação e aplicabilidade alinhadas. Spector (2012) fala sobre este processo, de uma maneira um pouco mais ampla, sendo definida a seguinte estrutura: avaliação das necessidades de treinamento, tendo como principal finalidade apontar as demandas de treinamento e sua estrutura; objetivos e metas de treinamento: definição do que é buscado no treinamento, dentro da metodologia proposta e necessidade identificada; projeção do programa de treinamento: Oportunidade de definições estratégicas e operacionais sobre como o treinamento irá ocorrer; realização do treinamento: execução do planejamento junto ao público alvo selecionado e, finalmente; avaliação: processo que visa a certificação e mensuração dos objetivos propostos. A seguinte estrutura pode ser visualizada de forma sistemática e explicitada na Tabela 1.

**Tabela 1:** Ciclo do processo de T&D

<b>ETAPA 1</b>	CONDUÇÃO DA AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO	CONCENTRADA EM TRÊS NÍVEIS: NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO (OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO E COMO ELES SÃO OBTIDOS ATRAVÉS DOS COLABORADORES); NÍVEL DE TRABALHO (NATUREZA DO TRABALHO); NÍVEL DA PESSOA (CAPACIDADE ATUAL DOS COLABORADORES REALIZAREM A TAREFA).
<b>ETAPA 2</b>	DEFINIÇÃO DO OBJETIVO	DEFINIR CRITÉRIOS CLAROS QUE PROPICIEM A EFETIVIDADE DO PROCESSO. BASEIA-SE NA EXPECTATIVA DE APRENDIZAGEM PÓS-TREINAMENTO.
<b>ETAPA 3</b>	DESIGN DO TREINAMENTO	MOMENTO DE DECISÃO DE COMO E QUANDO O TREINAMENTO DEVE SER DESENVOLVIDO PARA QUE ATINJA OS OBJETIVOS ANTERIORMENTE DELIMITADOS.
<b>ETAPA 4</b>	EXECUÇÃO DO TREINAMENTO	EFETIVAÇÃO DO PLANEJAMENTO. PODE SER CONDUZIDO POR ESPECIALISTAS NO ASSUNTO E DEVE SER ADEQUADAMENTE IMPLANTADO.
<b>ETAPA 5</b>	AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO	VERIFICAÇÃO SE OS OBJETIVOS FORAM ATINGIDOS OU NÃO. REALIZADO ATRAVÉS DE PESQUISAS OU MÉTODOS BALIZADOS POR CRITÉRIOS PREVIAMENTE ESTABELECIDOS.

Fonte: Spector (2012)

O diagnóstico é parte extremamente importante do T&D, pois localiza e identifica as necessidades e/ou carências passíveis de treinamento, sendo estas para a organização como um todo ou para certos setores ou atividades, dando maior precisão para a escolha do treinamento adequado (CHIAVENATO, 2009, p.53).

Após o diagnóstico, outra etapa extremamente importante e que pode fazer toda a diferença para um próximo treinamento é a avaliação, que nos permite ver erros e acertos referente a estes. A mensuração de resultados de programas de T&D, conforme Ulrich (1997), tem se tornado cada vez mais um instrumento de gerenciamento estratégico dos recursos

humanos da organização, devendo ser capaz de demonstrar o valor adicionado na rentabilidade e no desempenho geral da empresa através dos colaboradores previamente qualificados. O mesmo autor destaca que, na mensuração de resultados estratégicos, conceitos devem ser substituídos por evidências; ideias devem ser deslocadas para resultados e percepções permutadas por avaliações.

A partir do levantamento de evidências sobre o treinamento, pode-se avaliar que os investimentos em T&D precisam estar de acordo com o que a organização necessita e espera versus os resultados obtidos. Sem esse cruzamento, embora as metas de horas/pessoa treinamento sejam atingidas, as matrizes de capacitação sejam concluídas, e o orçamento aplicado com T&D esteja compatível com o previsto, muito pouco se terá avançado em termos de eficácia organizacional (Pereira, 2006).

## **2.2 Treinamento Técnico e Comportamental**

A literatura afirma que Treinamento divide-se em Técnico, o qual abrange questões de serviços, produção e aperfeiçoamento dos mesmos, e o Comportamental, trata de possibilitar que o profissional possa ter um bom relacionamento interpessoal, repassando também os valores. Assim como diz Chiavenato (2009, p.41) “Cada vez mais o treinamento está se restringindo unicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e conceituais.” O Treinamento Técnico é o conhecimento prático de alguma atividade, serviço ou produção, sendo este o ensinamento com foco em melhorar as habilidades e capacidades relacionadas ao cargo atual, sendo algo bem específico:

No que tange ao aspecto técnico do treinamento, a área de TeD deve submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente ao que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor (MARRAS, 2010, p.149).

O desenvolvimento dos recursos humanos engloba experiência, percepção, vivência e a capacidade pessoal de cada um, ampliando a visão do mundo, o autoconhecimento, as emoções, o preparo e o desenvolvimento de competências. (PACHECO, CHERUBINA, BECKERT e SOUZA, 2004, p.33). Lidamos diariamente com pessoas, não importa qual seja a área de qual nos referimos, ela terá contato com pessoal, seja ele interno ou externo. Portanto, é imprescindível além de saber desempenhar bem suas tarefas, os colaboradores estarem preparados para as adversidades humanas, sabendo lidar com suas emoções, problemas interpessoais, de comunicação, entre outros diversos que podem surgir na trajetória de sua carreira. Segundo G. Boog e T. Boog (2006, p. 120):

No mundo aplainado, características como flexibilidade, capacidade de adaptação e velocidade de resposta passam a fazer diferença diante da necessidade de enfrentar mudanças rápidas e se habilitar para novas tarefas e situações cada vez mais complexas. Para pessoas e empresas sobreviverem e ganharem competitividade, mais do que nunca se torna evidente a relevância da educação, do treinamento e do desenvolvimento contínuo.

### **2.3 Treinamento como fator motivacional**

Motivar é fazer com que certo indivíduo sinta-se confiante, incentivando-o a dar o seu melhor, sentindo-se seguro de si mesmo. Então, podemos lembrar que: “Motivação é um processo de induzir um indivíduo ou um grupo, cada qual com suas necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.” (GALVÃO; SILVA E DALFIOR, 2013, p.53). Em uma organização onde seus colaboradores percebem seu esforço para ajudá-los no seu desenvolvimento, não há dúvidas que estes funcionários darão o devido valor e terão constantes retornos positivos para a empresa. Tanto é verdade, que G. Boog e T. Boog (2006, p.113) relatam:

O processo motivacional que mais tenho proposto e visto nas organizações é o que trabalha um novo conceito de gestão do conhecimento e que passa, essencialmente pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais a fim de atingir a formação do conhecimento organizacional.

Além do aperfeiçoamento técnico e comportamental, também existe a questão motivacional como benefício do T&D, pois um funcionário que percebe o investimento da empresa em seu desenvolvimento torna-se mais motivado. Sendo que esta autoestima trás retornos positivos para a produtividade. Assim como diz Dias (2014, p.6) “O treinamento tem como objetivo aumentar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorar os resultados e gerar um bom clima organizacional.”

Não há nada mais enriquecedor em uma empresa que uma área de T&D bem estruturada, pois um empresa que pretende o sucesso, deve levar seus colaboradores a ele para que os mesmos proporcionem este sucesso à empresa. Não existe uma boa empresa com maus funcionários, o desenvolvimento deve ser tratado como um todo, cada empresa, cada setor, cada atividade ou pessoa precisa de uma atenção específica para diagnosticar suas necessidades e melhorá-las.

## **3 MÉTODO**

Para a realização deste artigo é utilizada a estratégia de pesquisa qualitativa, caracterizada por um Estudo de Caso (YIN, 2009). Segundo o autor o estudo de caso é

adequado para pesquisas empíricas que buscam responder à pergunta de pesquisa que inicia com a questão "como". Para responder à nossa questão, foram utilizadas pesquisas bibliográficas para a fundamentação teórica do conteúdo, permitindo a ampliação do conhecimento sobre o assunto e maior embasamento para a futura análise dos dados coletados. Além desta, foi utilizada a pesquisa descritiva, onde foram observados fatores qualitativos referentes a benefícios técnicos, motivacionais e de lucratividade dos treinamentos implantados na empresa, para o levantamento da realidade frente à teoria.

Após, foram aplicadas 5 entrevistas semiestruturadas, com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, sendo eles um auxiliar de Departamento Pessoal (DP), dois assistentes de DP, um assistente de RH e um analista/líder de DP, todos da área de Recursos Humanos. Sendo estas definidas como materiais suficientes para a pesquisa. Contendo questões abertas sobre a quantidade de treinamentos aplicados, seus retornos técnicos e comportamentais para os processos da empresa, processo como é feito e opiniões pessoais. Sendo acrescida uma questão sobre motivação para a área de Departamento Pessoal possibilitando uma visão mais direcionada aos funcionários que recebem T&D. Através destes dados houve a obtenção de informações necessárias para ligar a prática à teoria, a fim de mostrar quais os verdadeiros benefícios o T&D proporciona para a empresa. Tais dados foram passados por uma análise comparativa entre as respostas para se obter parâmetros de resultados e retornos.

### **3.1 Contextualização**

A empresa X é uma assessoria contábil que busca destacar-se por ter uma visão mais ampliada de suas funcionalidades (contábil, tributária, societária e de departamento pessoal), tornando-se mais atrativa por possuir colaboradores preparados e atualizados para auxiliar os clientes em dúvidas e problemas. Fundada em 2004, inicialmente a empresa possuía sede na residência de um dos sócios, sendo inaugurada a 1ª sede comercial em 2007. Atualmente sua atual sede encontra-se em uma cidade da Região Metropolitana de Porto Alegre desde 2011.

Hoje a empresa conta com 26 funcionários e presta serviços de assessoria contábil, com terceirização das rotinas legais referentes a departamento de pessoal, fiscal, tributário, contábil e societário, para 168 empresas, sendo estas a maioria do ramo do comércio. Tendo em vista que a empresa defende a qualificação profissional, entendemos que qualificar a gestão e transmitir conhecimento às áreas de gestão provoca melhoria contínua dos processos, capacita os profissionais e alinha fornecedores, parceiros, colaboradores, sociedade e clientes.



Assumindo o compromisso de buscar melhores resultados para os clientes, além de assessorar e propor melhorias na dinâmica da gestão empresarial de seus clientes, a empresa avalia as necessidades e, na busca de saná-los, disponibiliza treinamentos internos ou externos, dependendo da necessidade. Assim como diz a missão da empresa, assessorar nossos clientes, deixando-os aptos a enfrentar as adversidades do mercado.

#### **4 ANÁLISE**

Para esta pesquisa foram entrevistados 5 sujeitos, sendo eles: Sujeito 1 - Assistente de RH, responsável pela organização e avaliação dos treinamentos, que está na empresa há 4 anos; Sujeito 2 - Analista/Líder de DP, responsável pelos diagnósticos que levaram à escolha de treinamentos, com 2 anos de empresa; Sujeito 3, Auxiliar de DP, recebedor dos treinamentos, na empresa há 4 meses; Sujeito 4, Assistentes de DP, também recebedor de treinamentos, há quase 2 anos na empresa; e Sujeito 5, Assistentes de DP, há 2 anos e meio na empresa.

Após a leitura e análise das entrevistas, as seguintes categorias foram emergentes: Importância do T&D; Resultados do T&D; Motivação e valorização gerada pelo T&D; Processo de T&D. As categorias foram determinadas com base no referencial teórico desenvolvido ao longo do artigo juntamente com a observação de incidências similares caracterizadas nas falas dos entrevistados. Para fins de organização, as seguintes categorias serão descritas e analisadas abaixo.

##### **4.1 Importância do T&D**

Na primeira categoria, referente à importância do T&D, em maioria os entrevistados vêem os treinamentos como algo muito importante, mas salientam que o T&D deve ser alinhado com as necessidades da empresa para que seja realmente útil. Conforme depoimentos:

Os treinamentos são muito importantes para quem realmente quer frequentar e adquirir o conhecimento. O desenvolvimento depende de cada pessoa. Não basta a empresa querer propiciar treinamento, os funcionários tem que querer aprender e se desenvolver.“ (Sujeito 1); “Na minha opinião T&D é hoje essencial em qualquer empresa pra o seu sucesso (Sujeito 3).

Concordando com as falas supracitadas, Boog (1994) afirma que o processo de T&D tem como objetivo fornecer meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual adquirimos experiência que nos levam a aumentar a capacidade e também nos levam a mudança de comportamento (BOOG, 1994).

Até mesmo em momentos difíceis o treinamento é benéfico, assim como confirma o sujeito 4 quando diz que o T&D é tomador do poder e da obrigação de utilizar dos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos pré-definidos pela empresa, isto mesmo nas épocas de crise.

O T&D compreende um desenvolvimento holístico da empresa, onde através do treinamento de cada funcionário, conforme suas necessidades, a empresa será beneficiada num todo. A partir daí podemos observar que há grande concordância entre a teoria e a prática, pois as pessoas concordam que há grande importância do T&D nas organizações e que este deve ser bem elaborado.

#### **4.2 Resultados do T&D**

A categoria dois discrimina conforme Sujeito 2, que com os treinamentos houve uma melhora nos conhecimentos técnicos, auxiliando na resolução de problemas e o bom atendimento dos clientes diminuindo insatisfações:

com treinamentos e cursos realizados diminuímos gradativamente as quebras de contratos por falhas, principalmente por falta de conhecimento em determinadas assuntos, sendo assim, ciclicamente possuímos treinamentos sobre legislação trabalhistas para verificarmos as principais mudanças na legislação. Em alguns meses ganhamos produtividade, após pararmos de executar tarefas desnecessárias e que nos tomava tempo.

Conforme os dados que a empresa possui dos resultados e a análise direta do líder da equipe, o T&D tem trazido grandes benefícios, melhorando os resultados. Sendo que o sujeito 4 e 5, dizem respectivamente: “Os treinamentos foram técnicos, portanto, foram muito produtivos na prática”, “Houve a evolução na técnica devido ao aperfeiçoamento e o aprendizado de novos conteúdos. E também há evolução comportamental devido a implementação de novas regras no ambiente de trabalho”. Fazendo referência a estes, GALVÃO; SILVA E DALFIOR (2013) afirmam que a informação gera o conhecimento, a atitude aplicada ao conhecimento gera ótimos resultados para o profissional e principalmente para sua carreira pessoal/profissional. Com isto, percebe-se que as vantagens do treinamento são de benefício bilateral.

Afirma G. Boog e T. Boog (2006) que o desafio de TeD em serviços é preparar indivíduos e equipes para atender e servir pessoas portadoras de expectativas, desejos, sentimentos e limitações, capazes de surpreender a cada momento. Ou seja, desenvolver as pessoas trás delas o que elas têm de melhor para contribuir com a evolução da empresa.

### 4.3 Motivação e valorização gerada pelo T&D

Já a categoria três, que trata da motivação e valorização diagnosticou que todos os entrevistados afirmaram sentir-se motivados pelo interesse da empresa em desenvolvê-los, valorizando-os. “Me senti valorizado (a) sim devido ao interesse da empresa em desenvolver os meus conhecimentos.” (Sujeito 5), assim como afirma a teoria:

É notório que no primeiro momento, o T&D promove o aumento da capacidade do funcionário, além disso, esta é uma forma da organização reconhecer o valor do colaborador, na medida em que evidencia o interesse em investir nos mesmos (GALVÃO; SILVA E DALFIOR, 2013, p.54).

A motivação é vista como um elemento que a área de T&D proporciona, mas não como objetivo central da área, concordando assim com a teoria. Concordando que há motivação por este meio, os sujeitos 1, 2 e 3 afirmam sentir-se motivados pelo interesse da empresa em desenvolvê-los.

Todo funcionário que percebe algum tipo de investimento da empresa em seu desenvolvimento, torna-se motivado a seguir na empresa por ver um futuro promissor na mesma. Salientando este pensamento, o Sujeito 4 afirma: “Certamente me senti motivado(a)! As iniciativas nesta área demonstram que a empresa possui um plano de carreira!”.

### 4.4 Processo de T&D

Por fim, a categoria quatro descreve como é feito o processo de T&D na empresa. O sujeito 1 descreve o processo de T&D desde o diagnóstico até a avaliação da seguinte maneira:

Para diagnóstico, usamos a avaliação de desempenho aplicada em outubro de cada ano. Para o planejamento, temos o controle através do relatório de levantamento das necessidades de treinamento, a partir desse relatório, planejamos os cursos a serem frequentados. Claro que planejamos sempre em acordo com a verba destinada para esse fim. Para aplicação, deixamos por conta de quem vai ministrar, dando o apoio a organização da sala e ficha de presença, se for preciso imprimir apostilas, também damos o apoio. Para a avaliação temos o relatório de avaliação de treinamento, nesse relatório conseguimos observar se foi ou não satisfatório ou deixou a desejar em alguns aspectos.

Mesmo que o processo de T&D não esteja tão desenvolvido na empresa, por não possuir todas as etapas distintas e concretas assim como descreve a teoria, ele está sendo desenvolvido e aprimorado buscando uma melhoria continua do processo a fim de alinhar as necessidades da empresa aos treinamentos certos para o alcance dos objetivos. Pois, assim como afirma Dias (2014, p.8): “Possuir uma área de T&D bem evoluída e que identifica e atende as necessidades presentes e futura da organização é essencial em um ambiente altamente competitivo, pois motiva e incentiva os colaboradores.” Podemos verificar que a

área de T&D da empresa está se encaminhando para uma melhoria contínua, onde estão sendo pensadas maneiras de melhorar este controle pra obterem-se melhores resultados, pois quanto melhor foi feito o diagnóstico antes, melhor serão os resultados após o treinamento. Assim como comenta o Sujeito 2:

um levantamento de necessidades de Treinamento e Desenvolvimento bem conduzido pode ajudar a identificar o que está funcionando e o que não está na organização. Isso determina a real necessidade de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Muitos problemas nas empresas acontecem através de processos de trabalho falhos ou mal desenhados, falhas de comunicação ou metas desalinhadas com os objetivos da organização. Nestes casos a capacitação de pessoas pouco pode contribuir.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como finalidade investigar os benefícios do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações, tendo como fonte de dados uma empresa de assessoria contábil que possui setor T&D em desenvolvimento. Os resultados diagnosticaram que o T&D proporciona diversos benefícios para a empresa, sendo entre eles benefícios técnicos, motivacionais e comportamentais.

Podemos salientar que foi possível perceber mutua valorização do tema, tanto pelos envolvidos direta e indiretamente nos treinamentos quanto pela literatura estudada. A pesquisa revela que além de um desenvolvimento técnico e comportamental que o T&D proporciona o mesmo também causa motivação e sentimento de valorização do colaborador junto à empresa. Este cenário cria um ambiente de parceria, lealdade e esforço dos colaboradores pelas metas da empresa.

Por fim, cabe salientar que a pesquisa limita-se a uma empresa do ramo contábil, sugere-se a continuidade de pesquisas nesta temática considerando empresas de outros ramos, por exemplo, entidades educacionais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.G., GARCIA, A.A. **Gestão de Pessoas: Estratégia e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOMFIN, David. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento gestão e estratégias**. Barueri, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVETO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Barueri, SP: Manole, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, Grazielle Matias. **T&D - Treinamento e Desenvolvimento na educação profissional**. 2004. Disponível em: <[www.ipog.edu.br](http://www.ipog.edu.br)>. Acesso em 04 de Março de 2015.

FERREIRA, Gonzaga. **Redação científica: como entender e escrever com facilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

GALVÃO, Andressa Dias Evangelista; SILVA, Vivian Freitas Wilson; DALFIOR, Simoni Da Rosa. Treinamento e Desenvolvimento como ferramenta de gestão: O impacto nos resultados do setor em que é aplicado. **Destarte**, v. 3, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte/article/view/142>>. Acesso em 03 de Março de 2015.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

PACHECO, Luzia; CHERUBINA, Scofano; BECKERT, Mara; e SOUZA, Valéria. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.