



## UM ESTUDO DE CASO SOBRE O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

**KLEBER RODRIGO DOS ANJOS**

Faculdade Municipal de Pahoça

[kleberanhos83@gmail.com](mailto:kleberanhos83@gmail.com)

**FERNANDO CLEMENTE CUNHA BASTOS**

FATENP

[fernando.bastos@unigranrio.edu.br](mailto:fernando.bastos@unigranrio.edu.br)

**MARA REGINA BALENA**

FATENP

[mara.balena@fatenp.com.br](mailto:mara.balena@fatenp.com.br)

**ARETUZA BALARDIM SAINZ**

FATENP

[aretuza.sainz@unigranrio.edu.br](mailto:aretuza.sainz@unigranrio.edu.br)

**ALTIR WEBBER DE MELLO NETO**

FATENP

[altir.neto@unigranrio.edu.br](mailto:altir.neto@unigranrio.edu.br)

### RESUMO

No presente estudo será abordada a temática sobre treinamento e desenvolvimento pessoal que é de suma importância. O problema de pesquisa é ver qual a percepção dos colaboradores de uma IES da grande Florianópolis/SC, sobre treinamento e desenvolvimento. Os objetivos específicos são: aplicar questionário com os colaboradores sobre treinamento e desenvolvimento; aplicar entrevista com o gestor de RH; analisar os dados a luz da teoria. Esse artigo é um estudo de caso, que na qual foi utilizado o método de pesquisa, aplicando-se entrevista e questionário para coleta de informações. Classificou-se como uma pesquisa de natureza aplicada, exploratório e descritivo, e à abordagem do problema define-se como qualitativo e quantitativo. Amostra escolhida para aplicar o questionário dentro da IES foi um público de uma determinada área administrativa, que contém em média de 37 colaboradores. Os resultados encontrados após analisar o questionário aplicado com os colaboradores com perguntas pertinentes ao tema, revelaram que a IES objeto de estudo, investe em treinamento e desenvolvimento e que suas ações gerenciais estão pautadas em políticas que contribuem para o aumento do rendimento no trabalho e cumprindo com a Responsabilidade Social Universitária.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Responsabilidade Social Universitária.

## **1 INTRODUÇÃO**

Partindo do pressuposto que as pessoas buscam se aperfeiçoar para bem executar suas atividades dentro da organização ou até buscar novos desafios, as empresas devem se preparar para desenvolver e treinar seus profissionais, tendo como objetivo prestar melhores serviços ou até mesmo não ter gastos com consultores e serviços terceirizados.

Desta forma, treinamento e desenvolvimento pessoal são procedimentos aplicados dentro das organizações de grande importância para desenvolver o capital humano. Conforme Carvalho e Nascimento (1997) treinamento é processo que a organização ajuda o colaborador adquirir eficiência em sua função, e na concepção de Chiavenato (2010) desenvolvimento é a experiência que não é necessária para executar o cargo atual, mas que proporciona oportunidades de crescimento levando a ocupar outro cargo de maior hierarquia dentro da empresa.

Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior sobre treinamento e desenvolvimento? O objetivo geral desta pesquisa é descrever a percepção dos colaboradores sobre treinamento e desenvolvimento. Os objetivos específicos são: aplicar questionário com os colaboradores sobre treinamento e desenvolvimento; aplicar entrevista com o gestor de RH; analisar os dados a luz da teoria.

Como contribuição teórica traz uma reflexão de que embora existam vários trabalhos do mesmo tema, ainda a discussão é incipiente. Como contribuição empírica o desenvolvimento profissional dos colaboradores dentro de uma organização, torna-se essencial para o desenvolvimento das atividades de cada empresa no ramo que se atua. Para a sociedade, as empresas devem aplicar treinamento e oferecer incentivos para os colaboradores ir a busca de novos conhecimentos e se desenvolver melhor na sua função.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: além desta introdução, é apresentada a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo deste tópico é trazer os principais conceitos que embasarão a pesquisa. Sob o ponto de vista de Chiavenato (2002) a modernização antes de ser aplicada nas máquinas, equipamentos, métodos e processos, ela primeiro passa pela cabeça das pessoas, que na qual é estudada e aplicada posteriormente dentro das empresas.

Faraco (2007) contribui com o pensamento que depois da pós-modernidade chegou-se à conclusão que produtos, serviços e pessoas não são mais vantagens competitivas. O mesmo afirma que é a hora das empresas trabalharem com a criatividade, e para isso as pessoas precisam estar bem treinadas para desenvolver suas atividades com qualidade, usando todos os recursos que for necessário para poder solucionar os problemas do cotidiano das empresas.

Segundo Chiavenato (2010) a diferença entre treinamento e desenvolvimento pessoal é o tempo de aplicação. O treinamento é aplicado no presente, focando no cargo atual buscando resultados imediatos, e desenvolvimento é focado para cargos a serem ocupados futuramente.

Contempla Bagattoli e Müller (2016) que treinamento é um processo a curto prazo e desenvolvimento a longo prazo. O treinamento tem um papel fundamental para desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, faz com que de certa forma traga benefícios a organização e também para sua vida pessoal, mudando o seu jeito de pensar, agir e compreender tudo em seu redor, ajudando na tomada de decisão e tornando um indivíduo mais inovador e criativo, com uma visão ampla da organização.

De acordo com Silva *et al* (2015) as ações de treinamento o e desenvolvimento devem estar sempre ligadas as estratégias da organização, e a identificação da necessidade deve ser feita através de avaliações que identifique a necessidade de cada pessoa dentro da empresa, e as competências que devem ser desenvolvidas.

Contempla Rumke *et al.* (2016) quando o assunto é aprimorar e desenvolver pessoas, o treinamento é o melhor método a ser aplicado, mas para que tenha bons resultados, o treinamento deve ser realizado com critérios bem definidos de acordo com que se quer alcançar. O próximo tópico traz o conceito sobre o treinamento.

## 2.1 TREINAMENTO

Tendo em vista que o treinamento é a ação para suprir o que está faltando no desenvolvimento das tarefas no dia a dia, Carvalho e Nascimento (1997) introduz dizendo que o treinamento tem como objetivo refletir em mudanças econômicas, tecnológicas e sócias do mercado que empresa atua, exigindo a efetivação de plano de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.

No entender de Lacombe (2005) treinamento não deve ser aplicado somente na contratação do novo empregado, mas sim deve ser usado diariamente nas empresas, sendo um processo bem organizado para obter os resultados esperados.

Spector (2006) defende que treinamento é uma atividade de grande importância para as organizações, sendo setor privado ou público, tornando-se uma atividade necessária tanto para funcionários novos, quanto para funcionários que já tem uma boa experiência na atividade. O novo colaborador tem como objetivo aprender com funciona sua atividade, e os antigos saber lidar com as mudanças constantes no cotidiano.

Nas palavras de Faraco (2007) treinamento se torna um ato intencional, que fornece meios que possibilita a aprendizagem, que é um fenômeno que surge com o resultado dos esforços de cada pessoa, e o treinamento deve ser algo que oriente os meios de aprendizagem num sentido que se torne benéfico e positivo, afim que todos os individuos tenha capacidade de desenvolver com mais agilidade, conhecimentos e habilidades qualquer tomada de decisão que traga beneficios a si mesmo e principalmente para organizações.

Bagattoli e Müller (2016) explica que é necessário conhecer o perfil de cada colaborador e assim adequá-lo devidamente ao treinamento correto, para que um bom desenvolvimento aconteça. Os mesmos autores ressaltam que as pessoas são diferentes, agem e regem diferentes, de acordo com cada crença, cultura e educação.

Na visão de Chiavenato (2002) treinamento e qualquer outra atividade voltada a determinado colaborador são de responsabilidade gerencial.

Com relação a etapas do treinamento, Chiavenato (2002) aborda quatro etapas que o treinamento é composto:

- Levantamento das necessidades de treinamento.
- Programação do treinamento para atender as necessidades.
- Implementação e execução do treinamento.
- Avaliação dos resultados do treinamento.

Já na concepção de Faraco (2007) o treinamento se assemelha a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

a) Entradas (Inputs): Como treinandos, recursos organizacionais, informações, habilidades, etc.

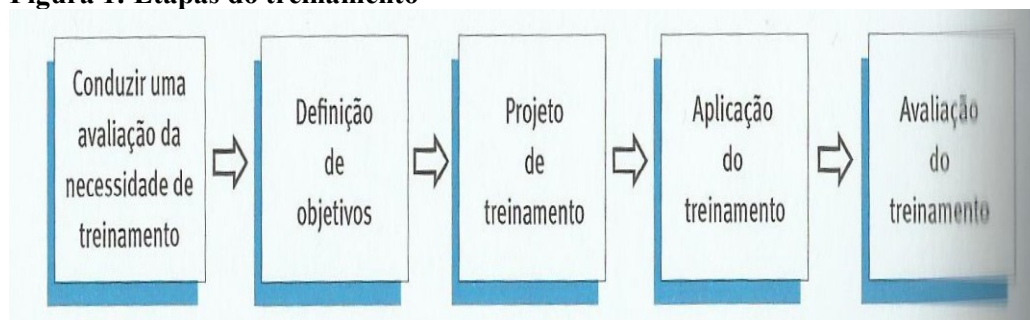
b) Processamento ou operação (throughputs): Como processos de aprendizagem individual, programas de treinamento, etc.

c) Saídas (outputs): Como pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional, etc.

d) Retroação (feedback): Como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou de pesquisa sistemáticas.

A esse respeito, Spector (2006) afirma que são necessárias cinco etapas para desenvolver o programa de treinamento dentro das empresas, conforme apresentada na figura 1.

**Figura 1: Etapas do treinamento**



Fonte: Spector (2006, p. 246)

O mesmo autor aponta alguns métodos para aplicar o treinamento, que ajuda a organização de certa forma avaliar a melhor maneira de utilizar e trazer resultados imediatos, conforme observado na Figura 2.

**Figura 2: Métodos de treinamentos.**

MÉTODO	VANTAGENS
Instrução audiovisual	O material apresentado não poderia ser ouvido ou visto de outra maneira Treinamento de várias pessoas ao mesmo tempo
Auto-instrução	<i>Feedback</i> imediato aos <i>trainees</i> Ritmo individualizado
Conferência	<i>Feedback</i> aos <i>trainees</i> Alto nível de envolvimento dos <i>trainees</i>
Palestra	Econômico Bom método de transmissão de informação
Modelagem	Alto nível de <i>feedback</i> Prática de novas habilidades
Treinamento no trabalho	Exposição ao trabalho atual Nível de transferência
<i>Role-playing</i>	Alto nível de <i>feedback</i> Prática de novas habilidades
Simulação	Alto nível de transferência Prática de novas habilidades

Fonte: Spector (2006, p. 257)

Em se tratando da identificação da necessidade do treinamento, Chiavenato (2010) defende quatro níveis que possibilita a analisar levantamento das necessidades do treinamento:

1. Análise organizacional: Determina a missão, visão e os objetivos estratégicos da organização.

2. Análise dos recursos humanos: Determina quais comportamentos, atitudes e competências necessárias para alcançar objetivos organizacionais.

3. Análise da estrutura dos cargos: Examina requisitos exigidos pelos cargos, especificações e mudanças de cargos.

4. Análise do treinamento: Objetivos a serem utilizados na avaliação do programa de treinamento.

Contudo, diante o exposto acima se tem uma visão que o treinamento é um método que traz vários benefícios para a empresa, além de trazer resultados positivos a empresa, ele também ajudar do processo de crescimento e desenvolvimento do colaborador. A teoria aponta vários caminhos a seguir, basta à organização saber identificar a necessidade e desenvolver o treinamento no caminho certo para que possa ser aplicado de forma produtiva. O próximo tópico traz o conceito sobre o desenvolvimento.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

No entender de Faraco (2007) o desenvolvimento é a educação que tem como objetivo desenvolver e aperfeiçoar as pessoas para seu crescimento dentro da organização, tornando se mais eficiente e produtiva criando novas competências, para executar suas funções dentro do ambiente organizacional.

Rumke, *et al.* (2016) afirma que desenvolvimento é processo que na qual tem uma relação mais aprofundada com o futuro, ou seja, o indevido será desenvolvido por um determinado período, para ocupar um cargo que a organização deseja passá-lo, mas para isso é necessário estar preparado.

A esse respeito, Chiavenato (2010) descreve os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual:

- a) Rotação de cargos: Movimentação das pessoas em várias posições na organização com o objetivo de expandir suas habilidades, conhecimento e capacidades.
- b) Posições de assessoria: Dar oportunidade para a pessoa que tenha elevado potencial, trabalhado por um determinado tempo com algum gerente bem-sucedido.
- c) Aprendizagem prática: Técnica que na qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral, com o intuito de analisar e resolver problema de um determinado setor ou projeto da organização.
- d) Atribuições de comissões: Oportunidade que o colaborador tem de trabalhar em uma comissão, que se tem por objetivo analisar problemas juntos e de chegar à tomada de decisão juntos.
- e) Participação em cursos e seminários externos: É uma forma mais tradicional de desenvolvimento.
- f) Exercícios de simulação: Além de ser uma técnica utilizada na seleção de pessoal, ela também pode ser utilizada no desenvolvimento do colaborador.
- g) Treinamento (outdoor) fora da empresa: Tem como objetivo buscar fora da organização mais conhecimento e novas habilidades.
- h) Estudo de casos: É uma forma de o colaborador trabalhar com situação real, estudá-la e apresentar soluções.
- i) Jogos de empresas: Uma técnica em que na qual se reuni alguns grupos de empregados, que estão em um ambiente computadorizado, que terão situações simuladas da empresa e deverão tomar decisões para resolver os problemas.
- j) Centros de desenvolvimentos internos: Local dentro da organização que seve como uma universidade corporativa.
- k) Coaching: Instrutor que ajuda no desenvolvimento colaborador.

Sendo assim, é possível analisar a importância desse método para as organizações. Leva-se um determinado tempo para preparar o colaborador ou equipe, mas todo o tempo de estudo e a prática, faz com que a organização se sinta segura em apostar no profissional preparado que trará resultados positivos. O próximo tópico traz os procedimentos metodológicos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para desenvolver este trabalho utilizou-se método de pesquisa, que no entender de Ruiz (2002) é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e regida conforme as normas da metodologia consagrada pela ciência.

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, de acordo com Marconi e Lakatos (2002) se caracteriza por ser uma pesquisa prática, ou seja, os resultados encontrados podem ser utilizados em problemas da realidade.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa para Prodanov e Fretas (2013) é a transformação das informações e opiniões coletadas em números, utilizando de recursos e técnicas como porcentagem, média e moda entre outras, e a qualitativa é a interpretação das informações coletadas, não tendo a necessidade do uso de métodos estatísticos.

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Pesquisa exploratória para Gil (2010) se trata de explorar o caso, ter maior familiaridade com o tema. Para o mesmo autor, a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno classificando e analisando os dados, com a finalidade interpretando e compreender os fenômenos envolvidos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é estudo de caso. Gil (2010) afirma que estudo de caso é uma modalidade de pesquisa exaustiva e profunda, que no mesmo tempo permite amplo detalhamento do conhecimento do caso que está sendo estudando.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, é a entrevista aplicada com a coordenadora de RH. Conforme Ruiz (2002) a entrevista é um diálogo que tem como objetivo coletar dados relevantes para a pesquisa, e as questões devem ser muito bem elaboradas para se torna uma entrevista simples e produtiva.

Outro instrumento de coleta utilizado nesta pesquisa é o questionário com perguntas de múltiplas escolhas, aplicado com os funcionários da IES. Conforme Chizzotti (2001) o questionário é aplicação de perguntas pré-elaboradas, pertinentes ao assunto pesquisado.

A coleta de dados se deu no mês de dezembro de 2017 respeitando-se o cronograma do projeto e a disponibilidade da IES para receber os pesquisadores. A seguir será feito a análise e discussão dos dados.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Após apresentar a teoria que embasou essa pesquisa, serão apresentados os resultados encontrados a partir das informações coletadas através da entrevista com a coordenadora de RH de uma instituição de Ensino Superior de Santa Catarina e logo será apresentado o resultado do questionário aplicado em uma determinada amostra de funcionários. A universidade escolhida por conveniência dos autores, é uma instituição privada, situada em Santa Catarina. Por solicitação da IES, o nome será mantida em sigilo.

Perguntou-se de que forma a IES prepara seus profissionais. Foi explicado que as capacitações iniciais acontecem no próprio setor/unidade com os supervisores e colegas de trabalho, onde são repassadas as principais atribuições, rotina de trabalho, interface com

outras unidades, procedimentos e instruções de trabalho e outras informações de ambientação. Ao ser contratado, os primeiros 90 dias de atuação são de avaliações constantes, analisando as necessidades de capacitação, ou não, do novo colaborador. As necessidades são direcionadas para treinamentos, e posteriormente são avaliadas.

Na sequência, questionou-se como a IES identifica a necessidade de treinamento, e como ele é planejado. O levantamento das necessidades de treinamentos é realizado primeiramente em função do não atendimento de requisito para o cargo. Busca-se então capacitar os profissionais para atender às competências de seu cargo. Esse levantamento e planejamento acontecem semestralmente. A segunda análise realizada se dá em razão de novas demandas, seja de legislação ou tecnologia, por exemplo, para atualizar e capacitar os profissionais para as novidades a fim de buscar melhores resultados.

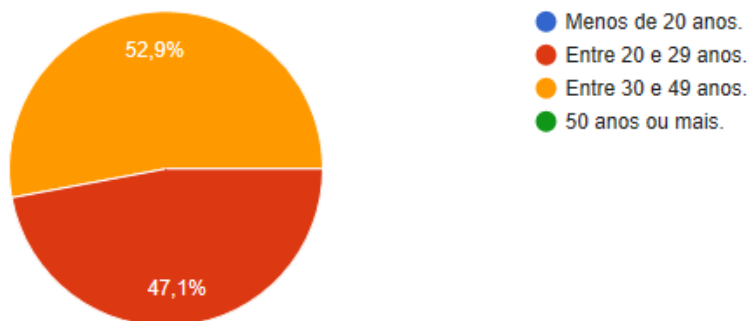
Foi indagado a respeito se teria algum método de incentivar o colaborador a se aperfeiçoar, e se os gestores incentivam o desenvolvimento de suas equipes. Foi afirmado que a IES possui uma linha de trabalho que segue a liberdade e autonomia. As responsabilidades são definidas, mas não há um supervisor com papel de repassar a cada momento as necessidades. O profissional tem autonomia para definir as prioridades, dentro de uma rotina de trabalho. E justamente essa característica de liberdade e autonomia que permite e incentiva os profissionais a avançar e buscar novos conhecimentos e habilidades. A IES participa de um programa que permite crescimento profissional, que é auxílio bolsa de estudos, no qual a IES contribui com 50% da mensalidade de cursos de formação quando o curso é realizado externamente; quando o colaborador escolhe cursar na instituição, ele tem 100% de insenção.

Referente a reserva de recursos para o investimento em treinamento, a IES não possui um valor ou percentual determinado para investimentos em treinamentos. Os anos anteriores foram anos de muito investimento em capacitação. Já nos dois últimos anos, a IES investiu mais na capacitação interna, através dos seus multiplicadores.

Por fim, perguntou-se como a IES auferir a melhoria do desempenho dos colaboradores após o investimento em treinamento e de que maneira são avaliados os treinamentos realizados. Com o melhor desempenho, conseqüentemente a organização alcançará melhores resultados e trabalhos mais eficientes e direcionados. Em relação à avaliação do treinamento, a IES aplica questionário de avaliação de eficácia de treinamento, que é respondido pelo participante e validado pela chefia imediata e pelo Recursos Humanos, contendo questionamentos acerca do conteúdo do curso, do ministrante, dos aprendizados e as mudanças implementadas na rotina de trabalho.

A partir das informações coletadas com o questionário será analisado e apresentado os resultados obtidos de cada questão. Amostra escolhida dentro da IES foi um público de uma determinada área administrativa, que contém em média de 37 colaboradores. O envio do questionário foi para 29 colaboradores, mas somente 17 responderam ao questionário. O Gráfico 1 traz a faixa etária dos respondentes.

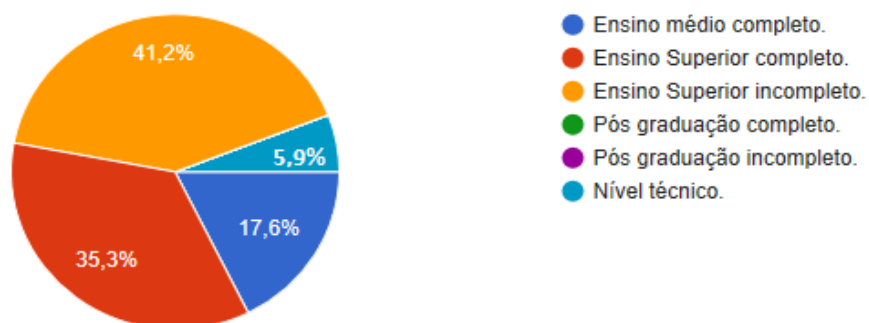
### **Gráfico 1: Idade**



Fonte: Dados primários (2017)

A faixa etária dos respondentes é de idade entre 20 a 29 anos e 30 a 49 anos, conforme observado no Gráfico 1. Já no Gráfico 2, apresenta a escolaridade.

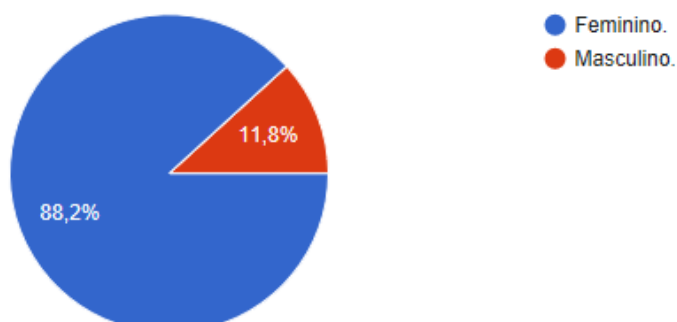
### Gráfico 2: Escolaridade



Fonte: Dados primários (2017)

Conforme observado no Gráfico 2, a maioria dos colaboradores possuem o ensino superior incompleto. Já o Gráfico 3, apresenta o gênero dos respondentes, sendo 88,2% gênero feminino e 11,8% masculino.

### Gráfico 3: Gênero

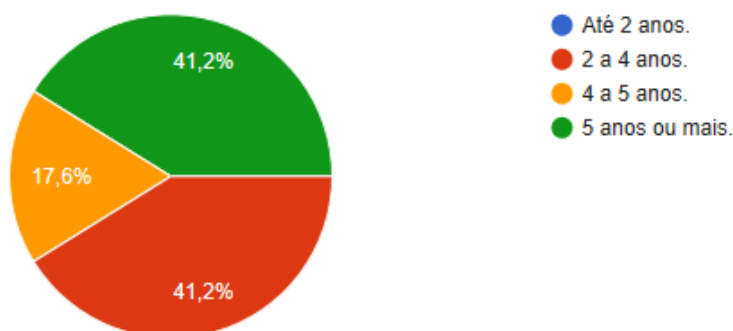


Fonte: Dados primários (2017)



O Gráfico 4, apresenta que grande parte dos colaboradores tem um bom tempo na IES e pode-se observar que não se tem colaboradores abaixo de dois anos.

**Gráfico 4: Tempo de casa**



Fonte: Dados primários (2017)

A seguir será apresentada a análise das questões, onde os colaboradores tiveram uma escala de avaliação de 1 a 6, sendo que 1 significa máxima discordância e 6 máxima concordância.

Conforme a coleta e análise das informações identificou-se que grande parte dos colaboradores concordam que o desenvolvimento e treinamento são elementos fundamentais para se desenvolver profissionalmente dentro das organizações. Tendo como base teórica, observa-se que o ponto de vista dos colaboradores é a mesma que a teoria apresenta. Em concordância com Faraco (2007) treinamento se torna um ato intencional, que fornece meios que possibilita a aprendizagem, que é um fenômeno que surge com o resultado dos esforços de cada pessoa, e o treinamento deve ser algo que oriente os meios de aprendizagem num sentido que se torne benéfico e positivo, afim que todos os indevidos tenham capacidade de desenvolver com mais agilidade, conhecimentos e habilidades qualquer tomada de decisão que traga benefícios a si mesmo e principalmente para organizações.

Identificou-se que todos concordam que o treinamento é a melhor alternativa para a IES suprir necessidades de imediato que o mercado exige. A esse respeito, Carvalho e Nascimento (1997) defendem que o treinamento tem como objetivo refletir em mudanças econômicas, tecnológicas e sócias do mercado que empresa atua, exigindo a efetivação de plano de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.

Em relação aos benefícios do treinamento, 94% dos respondentes concordam que ele proporciona um melhor desenvolvimento de novas atitudes, pensamentos, ações, habilidades e conhecimentos. Com base na teoria, os colaboradores têm a mesma concepção em relação aos resultados adquiridos após o treinamento, Faraco (2007) aborda que treinamento deve ser algo que oriente os meios de aprendizagem num sentido que se torne benéfico e positivo, afim que todos os colaboradores tenham capacidade de desenvolver com mais agilidade, conhecimentos e habilidades qualquer tomada de decisão que traga benefícios a si mesmo e principalmente para organizações.

O treinamento é algo necessário somente no período de adaptação do novo colaborador, onde a maioria dos colaboradores discordam da afirmação. Neste aspecto, Spector (2006) elucida que treinamento é uma atividade necessária tanto para funcionários novos, quanto para funcionários que já tem uma boa experiência na atividade. O novo colaborador tem como objetivo aprender com funciona sua atividade, e os antigos saber lidar com as mudanças constantes no cotidiano.

Em coerência com a questão anterior 94,1% dos respondentes concordam e 5,9 % discordam que a treinamento deve ser aplicado pela empresa durante todo o período que colaborador faz parte da organização. Lacombe (2005) afirma que o treinamento não deve ser aplicado somente na contratação do novo empregado, mas sim deve ser usado diariamente nas empresas, sendo um processo bem organizado para obter os resultados esperados.

Ao questionar se IES investe em treinamento e desenvolvimento, identificou-se que 70,6% dos colaboradores tem a visão que a empresa busca investir em treinamento e 29,4% discordam. Conforme a entrevista com a coordenadora de Rh, a empresa já investiu muito em treinamento, hoje empresa busca alternativas internas de passar conhecimento para não ter gastos.

Quanto ao incentivo para se desenvolver dentro da organização, verificou-se que 88,3% dos colaboradores concordam que a empresa incentiva a se profissionalizar. Como visto na entrevista, a empresa participa de um programa que permite crescimento profissional, que é auxílio bolsa de estudos, no qual a empresa contribui com 50% da mensalidade de cursos de formação, ensino médio, técnico, superior e pós-graduação e idiomas.

Ao questionar se superior imediato é o responsável pela identificação da necessidade do treinamento, à percepção dos colaboradores em relação a essa afirmação, foi 76,4% de concordância e 23,6% discordância, sendo assim identifica-se uma discordância entre empresa e colaborador. De acordo com as informações coletadas na entrevista, o líder não é responsável por identificar a necessidade, mas o colaborador tem total liberdade de sentir a necessidade e expor para sua gerencia. No entanto, na concepção de Chiavenato (2002) treinamento e qualquer outra atividade voltada a determinado colaborador são de responsabilidade gerencial.

Dos 76,5% dos colaboradores concordam que há feedback por parte da empresa depois da realização do treinamento. Em coerência com a entrevista, quanto ao procedimento de avaliação aplicado, que ocorre da seguinte forma: a empresa aplica o questionário de avaliação de eficácia de treinamento, que tem questionamentos acerca do conteúdo do curso, do ministrante, dos aprendizados e as mudanças implementadas na rotina de trabalho, que na qual é respondido pelo participante e validado pela chefia imediata e pela área de recursos humanos.

Em relação ao desempenho e motivação após treinamentos, observa-se que 100% colaboradores sentem melhora em suas atividades, conseqüentemente se sentem motivado a ir a busca de aperfeiçoamento para desenvolver melhor suas atividades.

Percebe-se que os colaboradores concordam que palestra e seminários são métodos eficazes na transmissão de informação. Em relação ao horário, local e tempo de aplicação desses métodos, 88,2% concordam que é melhor que os treinamentos sejam realizados no horário de trabalho e 64,7% concordam que os melhores treinamentos são aqueles aplicados dentro da empresa e 35,3% acreditam que o melhor treinamento acontece no ambiente externo.

Outro ponto analisado foi quanto ao tempo de aplicação do treinamento, dos 88,2% respondentes concordam que o treinamento de curta duração é mais objeto, prático e melhores aproveitados dentro da organização.

Denota-se também que 88,2% dos colaboradores concordam que os treinamentos executados por seu lideres, tem um melhor resultado e concordam que os colegas de trabalho também são fontes de treinamento diário, destaca-se então a importância do colega de trabalho no nosso dia a dia, pois somos diferentes um dos outros, tem algumas pessoas que tem mais facilidade de aprendizado e outras não. Bagattoli e Müller (2016) contribui dizendo que as pessoas são diferentes, agem e regem diferentes, de acordo com cada crença, cultura e

educação. No entanto, por isso é tão importante apoio da equipe, ajudar uns aos outros é fundamental para se chegar ao único objetivo final.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a percepção dos colaboradores sobre a importância do treinamento e desenvolvimento pessoal. Para atender aos objetivos específicos, aplicou-se um questionário com os colaboradores cujo resultados revelaram que a IES, objeto de estudo, investe em treinamento e desenvolvimento e que suas ações gerenciais estão pautadas em políticas que contribuem para o aumento do rendimento no trabalho e foi possível notar que os colaboradores sabem da relevância desta temática para se desenvolver na IES. Para refinamento dos resultados, aplicou-se uma entrevista com a gestora do RH, que apresentou a visão geral da empresa sobre o tema estudado. Com base nessas informações foi possível analisar os dados à luz da teoria.

As limitações do estudo estão no tamanho da amostra que por conta da segurança de dados da IES, não foi possível o envio para mais colaboradores, pois a IES possui política de acesso restrita. Para futuros trabalhos, recomenda-se temas como: absenteísmo em IES, cultura organizacional e temas relacionado a satisfação e motivação.

Contribuições para o avanço da teoria estão no arcabouço teórico em desvendar quais fatores motivacionais influenciam o dia a dia do colaborador para sentir-se mais motivado a se desenvolver. Como contribuição empírica, nota-se a importância do treinamento e desenvolvimento pessoal dentro das organizações pelo fato de poder oferecer um nível de serviço elevado, e ganhar credibilidade com o cliente. Quando se tem profissionais qualificados, os processos ocorrem de maneira eficaz, produzindo resultados positivos contribuindo com o crescimento da empresa. Para sociedade o tema exposto, é de grande importância pode auxiliar as empresas na geração de empregos e retenção de talentos. A busca pela capacitação, tem por objetivo proporcionar um diferencial no mercado de trabalho, e poder contribuir com a empresa para que os processos fluam de maneira organizada e correta, participando das conquistas e da evolução da empresa.

## REFERÊNCIAS

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**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do Nascimento. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações: 3. ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos: completa e atualizada/Adroaldo Faraco.** Criciúma (SC):Ed.do autor,2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.-5.ed.-São Paulo:Atlas,2002.**

RUMKE, B. P.; RAMOS, D.; FABRICIO, A.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresa de TI. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 188-205, 2016.

SILVA, A. M.; MARANHÃO, C. M. S. A.; FERNANDES, T. A. Avaliação das necessidades de treinamento - uma metassíntese. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 365-388, 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.**2.ed.- São Paulo: Saraiva, 2006.