



## **A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) COMO ESTRATÉGIA PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL**

The Implementation of Training and Development (T&D) Programs as a Strategy to Increase  
Organizational Competitiveness

**Heloisa Vitória Marques Machado<sup>1</sup>**

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Me. Ieso Costa Marques<sup>2</sup>**

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

---

<sup>1</sup> Heloisa Vitória Marques Machado – Bacharelanda no curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: h\_marquess@hotmail.com

<sup>2</sup> Me. Ieso Costa Marques – Professor do curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: iesocosta@unievangelica.edu.br



## RESUMO

O estudo analisou a importância da implementação de programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como estratégia para aumentar a competitividade organizacional. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem quantitativa com elementos qualitativos, utilizou revisão bibliográfica e questionário estruturado aplicado a colaboradores de empresas que adotam práticas de T&D. Os resultados demonstraram que os programas de capacitação contribuem para o aprimoramento profissional, o aumento da produtividade e o fortalecimento do engajamento e da motivação. Observou-se que o apoio da liderança e o alinhamento dos treinamentos aos objetivos estratégicos da organização ampliam sua eficácia. Contudo, desafios como falta de tempo, metodologias pouco atrativas e incentivo insuficiente ainda limitam seus resultados. Conclui-se que o T&D deve ser tratado como investimento estratégico de longo prazo, essencial para o desenvolvimento humano, a inovação e a vantagem competitiva sustentável das empresas.

**Palavras-chave:** Treinamento e Desenvolvimento; Gestão de Pessoas; Competitividade Organizacional.

## ABSTRACT

This study analyzes the importance of implementing Training and Development (T&D) programs as a strategy to increase organizational competitiveness. The research, applied in nature and with a quantitative approach incorporating qualitative elements, used a literature review and a structured questionnaire applied to employees of companies that adopt T&D practices. The results demonstrated that training programs contributed to professional improvement, increased productivity, and strengthened engagement and motivation. It should be noted that leadership support and the alignment of training with the organization's strategic objectives enhance its effectiveness. However, challenges such as lack of time, unattractive methodologies, and insufficient incentives still limit its results. It concludes that T&D should be treated as a long-term strategic investment, essential for human development, innovation, and the sustainable competitive advantage of companies.

**Key words:** Training and Development; People Management; Organizational Competitiveness.



## 1 INTRODUÇÃO

É importante salientar que o ambiente empresarial contemporâneo é marcado por constantes transformações econômicas, sociais e tecnológicas, que exigem das organizações um processo contínuo de adaptação e inovação. Nesse contexto, a valorização do capital humano emerge como fator estratégico essencial, pois as pessoas representam o principal recurso capaz de gerar diferenciais competitivos sustentáveis. Mais do que oferecer salários atrativos ou benefícios, os colaboradores buscam reconhecimento, oportunidades de crescimento e a possibilidade de desenvolver suas competências dentro do ambiente organizacional.

Diante dessa realidade, os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) assumem um papel central nas práticas de gestão de pessoas, uma vez que permitem alinhar os objetivos organizacionais às necessidades individuais dos trabalhadores. O treinamento possibilita a aquisição de habilidades específicas e maior eficiência na execução das tarefas, enquanto o desenvolvimento visa preparar os profissionais para desafios futuros, promovendo engajamento, retenção de talentos e fortalecimento da cultura organizacional.

Apesar de amplamente reconhecida na literatura a relevância desses programas para a competitividade das empresas, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades na sua implementação prática, seja pela limitação de recursos, ausência de apoio da liderança ou falta de metodologias adequadas. Nesse cenário, surge a seguinte situação problema: *como as empresas podem implementar programas de treinamento e desenvolvimento que efetivamente contribuam para a melhoria do desempenho dos colaboradores e o aumento da competitividade organizacional?*

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar a importância dos programas de treinamento e desenvolvimento como estratégia para o aumento da competitividade organizacional. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: conceituar os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas; identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de programas de T&D; bem como, avaliar os impactos do treinamento e desenvolvimento no desempenho dos colaboradores.

A metodologia adotada possui natureza aplicada, com abordagem quantitativa e elementos qualitativos, de caráter exploratório e procedimento bibliográfico e pesquisa de campo. A pesquisa contempla, inicialmente, a revisão de literatura com autores consagrados da área de gestão de pessoas e, em seguida, aplicação de questionário em empresas que já implementam ou desejam



implementar programas de T&D, permitindo compreender de forma prática os impactos dessa estratégia dentro do ambiente organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado via *Google Forms*, aplicado junto a colaboradores, para captar sua percepção sobre os resultados obtidos com tais programas.

Por fim, este artigo está estruturado em quatro seções principais. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, que aborda os conceitos de treinamento e desenvolvimento, seus desafios de implementação e seus impactos no desempenho organizacional. Em seguida, descreve-se a metodologia, detalhando os procedimentos utilizados para a condução do estudo. Posteriormente, expõe-se a discussão dos resultados, relacionando os dados coletados com a teoria estudada. Por fim, são apresentadas as conclusões, que sintetizam os achados da pesquisa e destacam as contribuições do estudo para a gestão estratégica de pessoas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos e características de treinamento e desenvolvimento

No âmbito competitivo contemporâneo, é determinante para a sobrevivência de uma empresa, estabelecer métodos de se diferenciar em relação às concorrências. Neste contexto, é estratégico, valorizar o capital humano na construção de uma estrutura organizacional, tendo em vista que, o desempenho dos funcionários, viabiliza a geração de vantagens competitivas provenientes da percepção da qualidade sobre como realizam suas funções. Desse modo, a área de gestão de pessoas demonstra uma contribuição estratégica ao proporcionar e desenvolver aprendizagens e aprimoramento de competência dentro de uma empresa, tornando isso possível apenas por processos de treinamento e desenvolvimento (T&D) (Assis, Bartels, Salomão, 2022; Gonzaga et al., 2024).

É notório que os colaboradores alinhados à missão e valores de uma empresa vem se tornando um diferencial competitivo para o sucesso de um negócio. Assim, as terminologias treinamento e desenvolvimento (T&D) estão cada vez mais presente no cenário organizacional, diante do fato de as mesmas estarem passando por continuas modernidades e fazendo-se, portanto, necessário acompanhar o que vem sendo lançado e os métodos de trabalho. Neste ínterim, quando falamos em treinamento, Chiavenato (2014) traz suas contribuições ao citar que o mesmo é considerado um processo no qual, os funcionários são preparados para executar com eficácia suas



funções em seus respectivos cargos, sendo então, uma forma de agregar valor às pessoas, organização e, principalmente aos clientes.

Logo, Chiavenato (2015) corrobora ainda que o treinamento se configura como um processo cíclico e ininterrupto, composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Na visão do autor, essas respectivas fases são: diagnóstico (realização do levantamento e análise das necessidades de treinamento), desenho (elaboração de um planejamento de ações do programa de treinamento para atender às necessidades do diagnóstico), implementação (aplicabilidade e condução do programa de treinamento), bem como, avaliação (etapa final, onde são discutidos os resultados do treinamento, verificando se foram atendidas todas as necessidades).

Bagattoli e Muller (2016) adicionam ainda que para que essas etapas sejam implementadas com excelência, é necessário o investimento da organização em seus colaboradores, buscando um aperfeiçoamento no capital humano, tornando uma prioridade, para que a empresa entende a importância do treinamento proporcional à necessidade dos colaboradores, isto é, melhorando o jeito que um serviço é prestado, devendo esse ser o direcionamento do treinar. Estes autores destacam ainda que o treinamento possibilita ainda “a mudança de quatro tipos do comportamento pessoal, sendo: a transmissão de informação, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos” (p.109).

Melo (2015) destaca que a implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento deve ser pensada como um sistema composto por subsistemas complementares, responsáveis por conduzir as avaliações prévias e posteriores à aplicação do programa. Desse modo, é primordial que ocorra uma avaliação de necessidades, planejamento, execução e avaliação, tudo dentro do cenário organizacional, para efetivar um programa de T&D. Quanto aos tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, tem-se: treinamento de trabalho (no dia a dia), treinamento formal interno (cursos e palestras de aperfeiçoamento), treinamento de integração (adapta o novo colaborador à empresa), treinamento técnico-operacional (capacita o colaborador a desempenhar tarefas específicas em sua área profissional) e treinamento comportamental (soluciona problemas interpessoais no âmbito empresarial).

Outrossim, no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas, Milkovich e Boudreau (2012) destacam que o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aprimorar as capacidades e motivações dos empregos com o intuito de torna-los futuros membros valiosos da empresa. Isto é, o desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, como também, a carreira e



demais experiências, onde há o processo de aperfeiçoar as habilidades de um individuo a fim de tornar a equipe ainda mais engajada e colaborativa.

Em adição a isto, o desenvolvimento configura-se como um processo aplicado há longo prazo, onde sua finalidade é selecionar um profissional e agregar valor a ele, para qualifica-lo para assumir outra função. Dessa forma, elevando os conhecimentos que foram lhe atribuídos mediante disso, adquirindo mais comprometimento e responsabilidade para novas oportunidades que a empresa esteja disposta a investir, obtendo resultados satisfatórios tanto para o individuo quanto o ambiente corporativo. Dutra, Dutra e Dutra (2017) relatam que o desenvolvimento é uma categoria que congrega processos cuja finalidade é o de estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Em face disso, o desenvolvimento decorre consoante às aptidões, *know-how*, funções e objetivos das pessoas e organizações. Desse modo, o desenvolvimento encontra-se dirigido ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, habilidade, atitudes e valores éticos, de forma que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade. Quanto aos níveis do desenvolvimento, encontram-se três deles: a) orientação de novos funcionários, treinamento de aprendizes, estágios e rotação de cargos; b) instrução direta; e c) reuniões departamentais e cursos patrocinados pela empresa (Araújo, 2014).

De modo geral, assim como as pessoas precisam de mudanças, as organizações também precisam se modificar por meio do que o mercado nos obriga a mudar, com inovações do mercado que são provenientes do cenário no qual se encontra. Neste viés, para Chiavenato (2016), “o desenvolvimento organizacional é um movimento humanista e seu campo de atuação não fica claramente definido”, pois “baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento e compromete-se a melhorar a eficácia da empresa a longo prazo”.

Em síntese, Martins (2022) complementa que as empresas entram como apoiadoras e incentivam o processo de cada colaborador, tomando iniciativas com base nos interesses, para não perder os colaboradores para a concorrência. Por parte das pessoas, é natural que o intuito principal seja focado em obter um destaque como profissionais dentro das organizações, e parte de cada indivíduo, a iniciativa de preparar-se por conta própria e não depender do mercado para fazê-lo, o que não significa que as empresas não o farão, pelo contrário, quanto mais capaz de desempenhar o seu cargo, mais natural será o T&D do colaborador dentro da organização.



## **2.2 Desafios enfrentados pelas empresas na implementação de programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) no âmbito organizacional**

A gestão de pessoas assume um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios de competitividade, tais como, a globalização, a inserção e aplicabilidade de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Desse modo, torna-se imprescindível o foco na gestão de pessoas, tendo em vista que, as pessoas são ferramentas essenciais para analisar o avanço da globalização. Em seguida, a motivação surge também como um fator de entrave, uma vez que, a motivação enquanto processo psicológico básico é conceituada como ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, metas, valores e expectativas e, por isso, a compreensão dessas variáveis envolvidas neste processo motivacional é essencial para a gestão (Costa, 2024).

Para Cabral e Trevisol (2021), o profissional que atua diretamente na área de T&D tem grandes desafios, entre eles: ser capaz de entender e descrever comportamentos existentes, descrever comportamentos esperados, analisar as ferramentas de apoio aos comportamentos atuais que devem ser excluídos e descrever os instrumentos de apoio para os comportamentos desejados. Diante desse contexto, pode-se citar a motivação como um desafio persistente, a qual precisa ser encarada como um modo de valorizar o funcionário, que deve sentir-se parte integrante da empresa e não apenas um seguidor de regras, sendo importante motivar as pessoas, afinal, quando motivados, os indivíduos trabalham mais alegres e satisfeitos por estarem trabalhando para a empresa.

Isso resulta em uma elevação da produtividade e, consequentemente resultados satisfatórios. Costa (2024) aponta também que dentre alguns desafios persistentes dentro das organizações, encontram-se: o treinamento ao volume do conteúdo, interação limitada (T&D) gravados e falta de suporte pós-treinamento, necessariamente em ambientes remotos. Por este motivo, em tempos de mudança e inovação, é primordial agregar continuamente novas habilidades e competências para fornecer a sobrevivência e competitividade dentro das empresas em um período futuro (Chiavenato, 2014).

Para sanar este problema, surge a necessidade de uma boa liderança, para o T&D dos colaboradores, sendo responsáveis por estimular diretamente o engajamento e motivação. Sob este contexto, quando não há o envolvimento de líderes no processo de capacitação da equipe, por vários fatores como a indisponibilidade de tempo, instrumentos e incentivo ao aprendizado,



implica diretamente no processo de aprendizado destes profissionais. Logo, a prioridade que a empresa dá ao T&D sinaliza, para seus colaboradores, a importância atribuída aos indivíduos, neste sentido, faz-se importante que as organizações compreendam os seus funcionários como seu maior bem, investindo em seus colaboradores de maneira corriqueira, buscando qualificação e capacitação do seu capital intelectual (Lacombe, 2005; Tristão e Rogel, 2012).

### **2.3 Impactos do treinamento e desenvolvimento (T&D) no desempenho dos colaboradores**

As empresas que aplicam T&D constante, favorecem melhorias para os colaboradores, capacitando e valorizando-os, e deste modo, tornando-se um diferencial para a empresa, na qualidade do serviço. Isto é, a prática do T&D em pequenas e médias empresas é primordial, aperfeiçoando colaboradores e agregando valor, onde a abordagem não apenas melhora as habilidades individuais, mas também se traduz em diferencial competitivo, elevando a qualidade dos serviços prestado e, assim, fortalecendo a posição das organizações no mercado de trabalho (Pessanha, 2019).

Conforme Noe (2015), o desenvolvimento de atividades e o gerenciamento de carreira são essenciais para preparar os colaboradores para exercer funções de liderança e campos estratégicos, além de contribuir para atrair, reter talentos e motivar os colaboradores em diversos níveis organizacionais. Essas empresas acabam investindo em programas de capacitação e desenvolvimento profissional, os quais conseguem alinhar as competências e habilidades dos colaboradores às necessidades das empresas, o que favorece a retenção de talentos. Neste contexto, o gerenciamento de carreira pode ser conduzido de várias formas: por iniciativa individual, de modo constitucional ou de maneira compartilhada entre colaborador e organização.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) conotam ainda que preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva estimula para que o colaborador descubra outras habilidades. Dessa maneira, treinar é conhecer instrumentos que irão auxiliá-los a executarem seu trabalho em um curto prazo, fazendo com que esse investimento no capital humano, traga resultados satisfatórios para a empresa.

Sendo assim, independentemente da estrutura adotada, o essencial é que o processo seja integrador e estratégico, favorecendo alinhar os interesses pessoais às metas organizacionais. Este mesmo autor cita que “o desenvolvimento profissional é entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização”, ou seja, o valor está diretamente ligado à



capacidade em lidar com atividades mais complexas e de exercer a autonomia frente à tomada de decisão. Em complemento a isso, Chiavenato (2020) traz que a produtividade está diretamente atrelada à obtenção dos resultados e finalidades, afinal, a produtividade configura-se como a produção de um determinado período de tempo, logo, eficiência e eficácia são essenciais para a obtenção da produtividade.

Para isso, Silva et al., (2023) enfatizam a necessidade do investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários, apresentando que esse tipo de investimento não apenas fortalece as habilidades individuais, como também, favorece para a criação de um ambiente de trabalho mais prazeroso e otimista. Além disso, o foco do desenvolvimento profissional vai além do cargo atual do colaborador, abrangendo seu crescimento pessoal e o planejamento para a carreira futura. Esse enfoque holístico no desenvolvimento é visualizado, portanto, como um caminho para o sucesso seja para os colaboradores quanto para as organizações.

Para que os programas de T&D sejam eficazes, torna-se essencial que sejam baseados em uma análise detalhada das necessidades da organização e dos colaboradores, além de adotar uma abordagem flexível e personalizada na criação de conteúdo. Sendo necessário também, realizar uma avaliação continua do impacto destes treinamentos, garantindo que eles não apenas proporcionem a capacitação dos colaboradores, como também, contribuam para o crescimento continuo da empresa (Rodrigues et al., 2024). Por fim, a alocação de recursos em programas de T&D relevam-se como uma tática eficaz para a retenção de talentos nas pequenas e médias organizações, além de desempenhar um papel fundamental no cultivo de equipes de alto desempenho.

Para tanto, investir em T&D pode ser uma estratégia para reter colaboradores que estejam dispostos a crescer em conjunto com a organização, além disso, colaboradores mais capacitados e motivados tem maiores chances de contribuir para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, o que pode acarretar em um aumento do lucro e crescimento sustentável da empresa (Polita, 2023).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia pode ser compreendida como o conjunto de caminhos, técnicas e procedimentos adotados para a realização de uma pesquisa científica. Fonseca (2002) a define como os meios utilizados na construção do conhecimento, enquanto Richardson et al. (1999, p.



22) destacam que “método é o caminho ou a maneira para se chegar a um determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”.

Sob essa perspectiva, esta pesquisa adotou uma abordagem de natureza aplicada, com enfoque quantitativo, complementado por elementos qualitativos, de caráter exploratório e procedimentos bibliográficos. De acordo com Appolinário (2011, p. 75), a pesquisa exploratória busca “aumentar a compreensão de um fenômeno ainda pouco conhecido, ou de um problema de pesquisa ainda não perfeitamente delineado”.

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica em obras e autores de referência na área de gestão de pessoas, com o objetivo de fundamentar teoricamente o estudo. Em seguida, aplicou-se um questionário do tipo survey aos colaboradores em empresas que implementam programas estruturados de treinamento e desenvolvimento (T&D), buscando compreender, na prática, os efeitos dessas estratégias sobre o desempenho dos colaboradores.

Quanto as empresas, as mesmas foram escolhidas de forma aleatória, isto é, de vários ramos (confecções, automotiva, alimentos, bancário, dentre outros) do Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA), citando como exemplo a Teuto, Brainfarma, CAOA, Geolab, etc) e também do setor central, tais como Bradesco, Anglo American, Jalles, Sicoob, etc). É importante mencionar que a grande maioria das organizações se encontra na cidade de Anápolis, entretanto, há outros municípios adjacentes abrangidos, como Cocalzinho, Campo Limpo, Goianápolis, Corumbá e demais.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, intitulado “Implementação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento para o aumento da competitividade organizacional”, confeccionado no Google Forms e disponibilizado através do link: <https://forms.gle/17as4nYwgnQuMkod9>. O instrumento contou com 15 (quinze) perguntas objetivas, elaboradas e aplicadas a colaboradores dos dois gêneros, com faixa etária desde o menor aprendiz até mais de 55 anos, alocados em várias empresas supracitadas para compreender e avaliar a percepção deles sobre os impactos do T&D em seu desempenho profissional e no aprimoramento de suas competências.

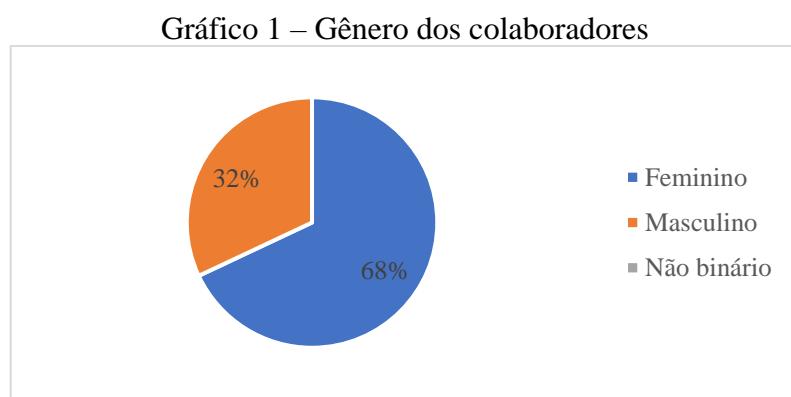
Por fim, os dados foram coletados entre o período de agosto de 2025 a novembro de 2025, onde a amostra do estudo foi constituída por 122 colaboradores, selecionados por meio de amostragem não probabilística por conveniência, considerando a acessibilidade e a disponibilidade dos participantes. Não foi realizado cálculo estatístico de tamanho amostral, uma vez que o objetivo da pesquisa possui caráter exploratório, buscando compreender percepções e tendências



acerca dos programas de Treinamento e Desenvolvimento, e não a inferência estatística para uma população específica.

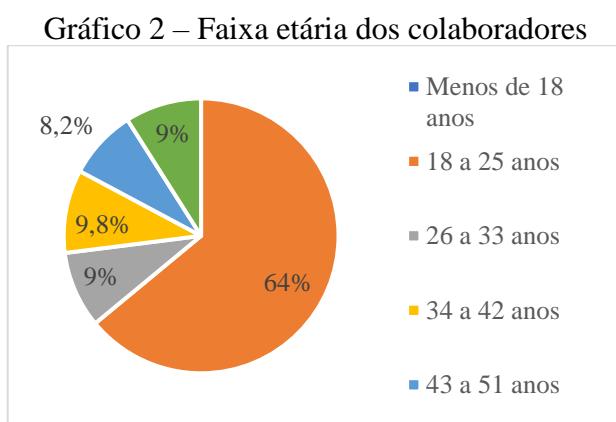
#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, indagou-se aos 122 colaboradores sobre o gênero que se identificavam, obtendo 83 dos respondentes, o que corresponde a um percentual de 68% declararam ser do sexo feminino, enquanto 39 dos respondentes, o que correspondem a 32% declararam ser do sexo masculino. Não houveram respondentes para o gênero não binário, conforme demonstrado no **Gráfico 1:**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

No que tange à faixa etária, 78 dos respondentes, o que correspondem a 63,9% relataram ter entre 18 e 25 anos, 12 respondentes (9,8%) entre 34 a 42 anos, 11 respondentes (9%) entre 26 a 33 anos, 11 respondentes (9%) com mais de 52 anos, enquanto 10 respondentes (8,2%) citaram ter entre 43 a 51 anos, conforme demonstrado no **Gráfico 2** abaixo:

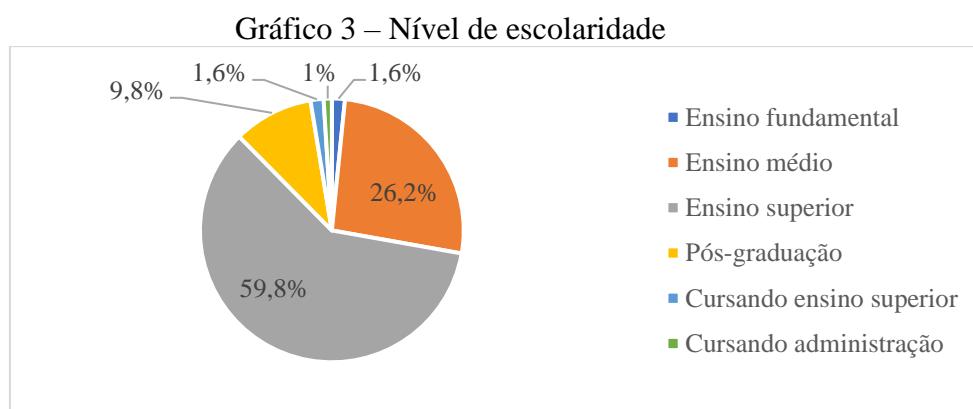


Fonte: Dados da pesquisa (2025)



Com base nesses dados, o grupo é predominantemente feminino e jovem, com mais da metade concentrada na faixa inicial da vida adulta. Logo, a composição demográfica indica homogeneidade etária e leve desequilíbrio de gênero a favor das mulheres. Por fim, esse perfil pode influenciar percepções, atitudes e comportamentos organizacionais observados em outras variáveis da pesquisa, como satisfação no trabalho, perspectivas de crescimento e engajamento, uma vez que fatores geracionais e de gênero costumam impactar essas dimensões.

No que se refere ao nível de escolaridade, o **Gráfico 3** aponta que dos 122 colaboradores, 73 (59,8%) responderam ter o ensino superior completo, 32 (26,2%) ensino médio, 12 (9,8%) pós-graduação, 02 (1,6%) cursando ensino superior, 02 (1,6%) ensino fundamental completo e 01 (0,8%) cursando ainda ensino superior, porém sem curso informado. Percebe-se que mais da metade dos participantes possui ensino superior completo, o que evidencia um grupo qualificado academicamente, possivelmente inserido em funções que demandam maior formação técnica ou universitária. A presença de 9,8% com pós-graduação reforça o nível elevado de escolaridade, podendo refletir um investimento pessoal e institucional em capacitação e aperfeiçoamento profissional.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

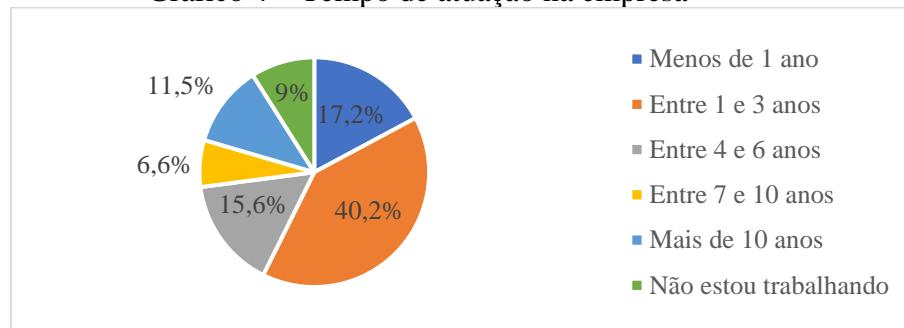
Por outro lado, 26,2% dos respondentes com apenas o ensino médio indicam que ainda há uma parcela de colaboradores em funções mais operacionais ou administrativas, que exigem menor nível de formação formal. Já os poucos casos de respondentes com ensino fundamental completo (1,6%) ou cursando o ensino superior (também 1,6%) representam uma minoria, o que contribui para o entendimento de que o grupo possui, em geral, formação consolidada.

Adentrando a temática, foi questionado aos colaboradores sobre o tempo de atuação na empresa, obtendo de 49 respondentes (40,2%) das respostas, para 1 a 3 anos, 21 (17,2%) menos



de 01 ano, 19 (15,6%) entre 4 e 6 anos, 14 (11,5%) mais de 10 anos, 11 (09%) não se encontram trabalhando e 08 (6,6%) entre 7 e 10 anos (Gráfico 4):

Gráfico 4 – Tempo de atuação na empresa

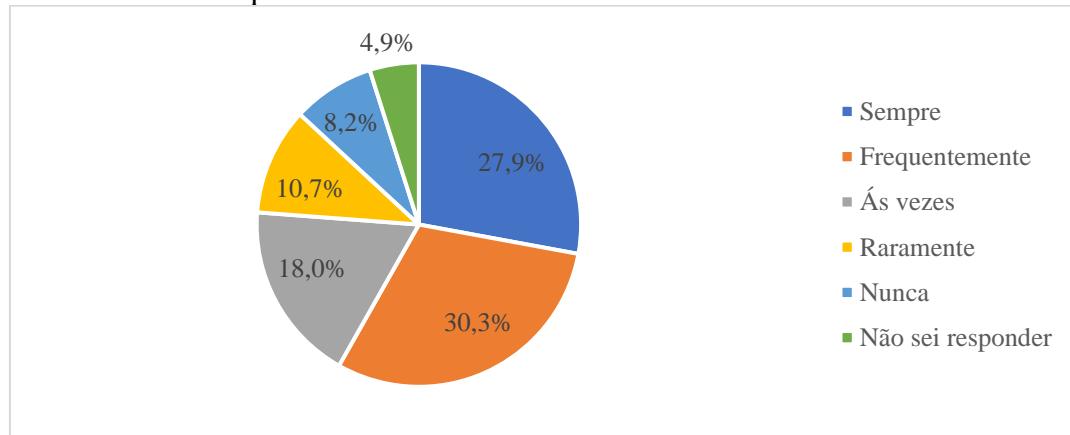


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

De forma geral, frente aos dados supracitados, entende-se que o perfil de tempo de serviço dos 122 colaboradores, revela uma ascensão, com renovação constante de seu quadro funcional e uma base sólida de colaboradores mais antigos que garantem a memória institucional nas referidas empresas. Essa composição mista pode contribuir para a dinamicidade organizacional, mas também aponta a importância de políticas eficazes de retenção de talentos, integração de novos colaboradores e valorização da experiência acumulada dos que permanecem há mais tempo.

Logo, o Gráfico 5 apontou sobre a frequência, na qual os colaboradores participam ou não de treinamentos oferecidos pelas suas empresas, tendo 34 dos respondentes (27,9%) para sempre, 37 (30,3%) para frequentemente, 22 (18%) para às vezes, 13 (10,7%) para raramente, 10 (8,2%) para nunca e, posteriormente 06 (4,9%) não souberam responder:

Gráfico 5 – Frequência dos colaboradores em iniciativas de treinamento



Fonte: Dados da pesquisa (2025)



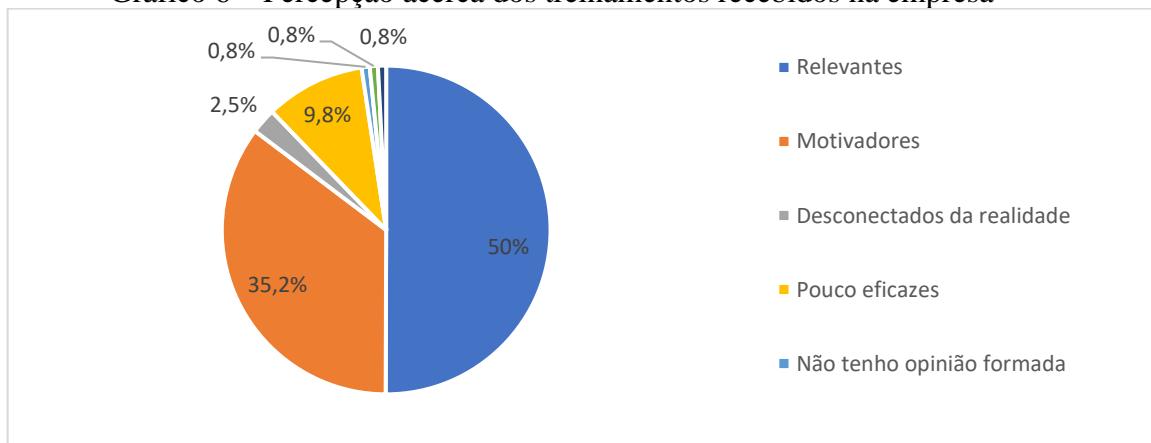
Observa-se que a maior parte dos colaboradores (58,2%) afirmou participar de treinamentos de forma constante ou muito frequente (“sempre” ou “frequentemente”), o que demonstra um comprometimento institucional com o aprimoramento das competências profissionais. Esse resultado indica que as empresas têm promovido, de maneira sistemática, oportunidades de formação e atualização, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais dos funcionários.

Por outro lado, 28,9% dos respondentes indicaram participar apenas ocasionalmente ou quase nunca (“às vezes”, “raramente” ou “nunca”), o que sugere assimetria na oferta ou no acesso aos treinamentos. Essa diferença pode estar relacionada à natureza dos cargos, à disponibilidade de tempo, à política de capacitação da empresa ou mesmo à falta de incentivo por parte da gestão direta.

Na visão de Cirino et al., (2023), cabe destacar que as empresas que não possuem programas de treinamentos deve iniciar um processo de implementação o mais rápido possível, uma vez que, dados comprovam que a partir da promoção de treinamentos, os funcionários das organizações acabam sentindo-se importantes, fato esse que pode incentivá-los e motivá-los cada vez mais, bem como, favorecer que eles potencializem suas habilidades cognitivas.

Neste contexto, conforme o **Gráfico 6**, metade dos colaboradores, os quais totalizam (50%), consideram o treinamento como excelente para o conhecimento da atividade e fazer com segurança, complementados com (35,2%) como motivadores e (0,8%) excelente para o conhecimento da atividade e realizar com segurança. No entanto, (9,8%) declararam ser pouco eficazes, (2,5%) desconectados da realidade, (0,8%) não tem opinião formada e (0,8%) disserta que seu setor não se encaixa em nenhum programa de treinamento.

Gráfico 6 – Percepção acerca dos treinamentos recebidos na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

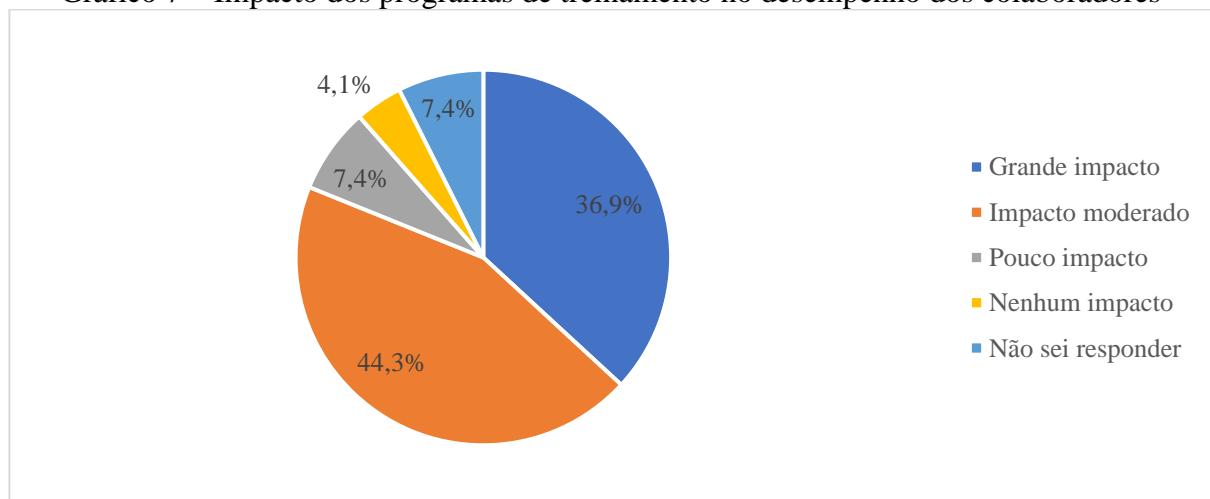


Os resultados indicam que 85,2% dos participantes (somando os que avaliaram os treinamentos como excelentes e motivadores) reconhecem um impacto positivo dessas iniciativas, seja no aperfeiçoamento técnico, seja na motivação pessoal e profissional. Essa percepção reforça a importância dos treinamentos como ferramenta estratégica de desenvolvimento organizacional, capazes de elevar o nível de segurança, eficiência e engajamento dos colaboradores. O fato de metade dos respondentes (50%) apontarem os treinamentos como excelentes para o conhecimento e execução segura das atividades demonstra que o conteúdo está alinhado às necessidades práticas do trabalho e contribui para reduzir riscos operacionais e melhorar o desempenho funcional.

Mussak *apud* Venturi, Konell e Giovanelia (2021) dissertam ainda que o treinamento é o meio de alavancar o desempenho do cargo. Isto é, um modo de desenvolver determinadas competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, no intuito de contribuir para os objetivos organizacionais. Dando sequência, foi perguntado aos colaboradores sobre qual palavra definia sua percepção quanto aos treinamentos recebidos.

Isso se alinha com a ideia proposta por Chiavenato (2014, p.298), onde ele destaca que o treinamento é um processo sistemático de capacitação que visa desenvolver habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para o bom desempenho no trabalho. Segundo suas palavras, “o treinamento é o meio pelo qual a organização prepara seus colaboradores para exercerem suas funções com eficácia e segurança, contribuindo para a produtividade e satisfação no trabalho.”

Gráfico 7 – Impacto dos programas de treinamento no desempenho dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2025)



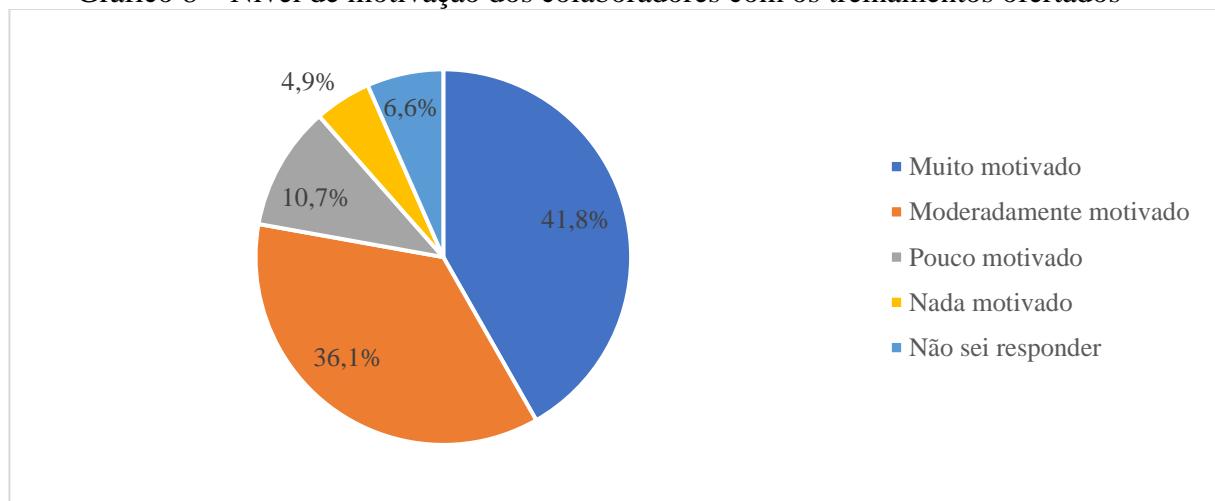
Após, foi questionado sobre qual impacto os colaboradores sentem ao participar de treinamentos, variando entre nenhum e grande impacto. Segundo dados do **Gráfico 7** abaixo, 54 respondentes (44,3%) consideram como moderado, (36,9%) grande impacto, (7,4%) pouco impacto, (4,1%) nenhum impacto, enquanto (7,4%) não souberam responder:

Em síntese, a percepção geral dos colaboradores indica que os treinamentos têm impacto positivo e significativo, contribuindo para o desenvolvimento de competências, a melhoria da performance e o aumento da segurança no trabalho. Contudo, a predominância de respostas “moderadas” sugere que ainda há potencial de aprimoramento, especialmente em aspectos como personalização dos conteúdos, avaliação de resultados e reforço contínuo das práticas aprendidas.

Esses resultados reforçam o entendimento de autores como Marras (2017) que afirma que o impacto positivo dos treinamentos está diretamente ligado à percepção de utilidade e aplicabilidade prática pelos participantes. Dessler (2021), também corrobora, citando que o treinamento uma ferramenta estratégica capaz de alinhar o crescimento individual dos colaboradores às metas organizacionais, desde que bem estruturado e acompanhado de uma cultura de aprendizagem permanente.

Neste cenário, os colaboradores, ao serem indagados sobre o nível de motivação que aplicam no cotidiano, bem como, o aprendizado nos treinamentos, obtiveram (41,8%) como muito motivados, (36,1%) moderadamente motivado, (10,7%) pouco motivado, (4,9%) nada motivado, enquanto (6,6%) não souberam responder, conforme dados apresentados no **Gráfico 8**.

Gráfico 8 – Nível de motivação dos colaboradores com os treinamentos ofertados



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

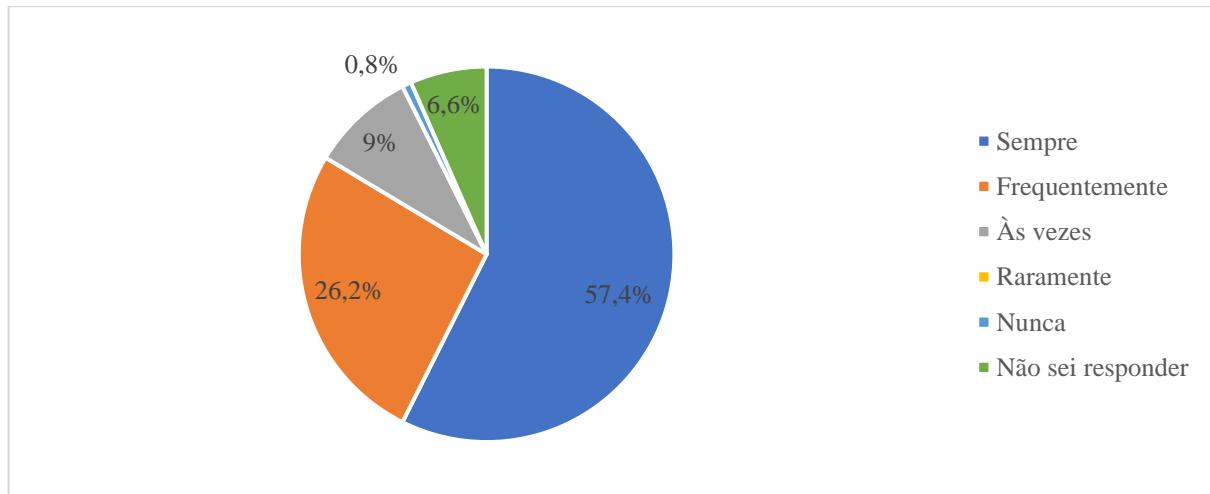


A soma dos colaboradores que se declaram muito ou moderadamente motivados (77,9%) demonstra que a maioria apresenta níveis satisfatórios de motivação, sugerindo um clima organizacional positivo e possivelmente influenciado por fatores como boas condições de trabalho, reconhecimento profissional e oportunidades de desenvolvimento — especialmente por meio dos treinamentos corporativos. A presença de 10,7% pouco motivados e 4,9% nada motivados merece atenção, pois indica uma minoria que não se sente plenamente engajada com as atividades diárias.

Segundo Chiavenato (2014), a motivação é um dos pilares da produtividade organizacional, sendo fortemente influenciada pelo grau de satisfação das necessidades individuais e pelas condições que o trabalho oferece para o crescimento e o reconhecimento. Para o autor, a motivação não é um estado permanente, mas um processo dinâmico que pode ser estimulado por fatores como treinamento, valorização e oportunidades de aprendizagem.

Falando especificamente de T&D, o **Gráfico 9** traz a visão dos colaboradores sobre o fato de os T&Ds ajudarem ou não as empresas a se destacarem frente aos concorrentes, obtendo (57,4%) das respostas para sempre, (26,2%) frequentemente, (9%) às vezes, (0,8%) nunca, enquanto (6,6%) não souberam responder e não houve respondentes para a categoria “raramente”, conforme apresentado:

Gráfico 9 – Visão dos colaboradores sobre os programas de T&D ajudarem as empresas frente aos concorrentes



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A expressiva maioria dos respondentes (83,6%, somando “sempre” e “frequentemente”) acredita que os programas de T&D contribuem significativamente para que as empresas se destaquem diante da concorrência, reforçando a percepção de que o capital humano qualificado é um dos principais diferenciais estratégicos no mercado atual.

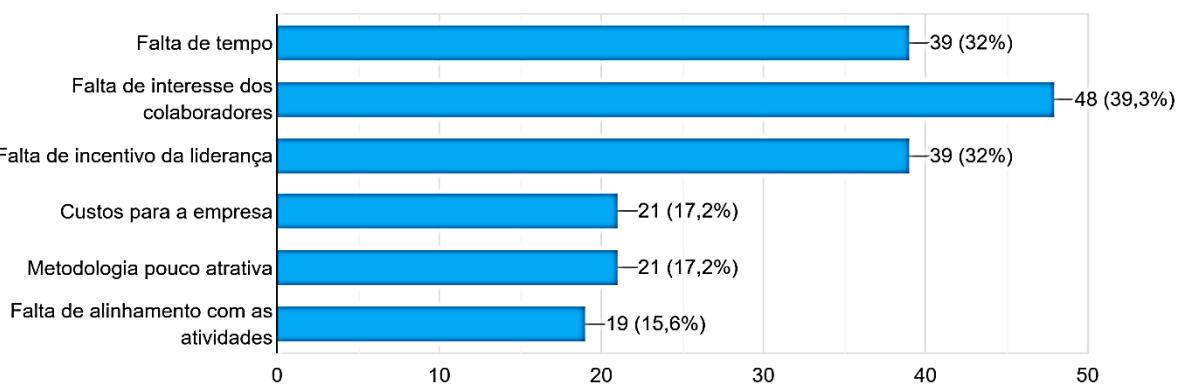


Neste contexto, foi indagado aos colaboradores sobre qual a direção que os programas de T&D das empresas estavam voltados, tendo (41,8%) das respostas para preparar colaboradores para o futuro da organização, (36,1%) ambos de forma equilibrada, (16,4%) resolver problemas imediatos de trabalho, (4,9%) nenhum dos dois e, posteriormente (4,9%) relataram ser a forma como cada colaborador absorve o treinamento e utiliza o mesmo para engrenagem na busca por soluções.

Os resultados indicam uma tendência estratégica nas práticas de T&D, uma vez que a maioria dos colaboradores (77,9%, somando “preparar para o futuro” e “ambos de forma equilibrada”) enxerga o desenvolvimento de competências com foco no longo prazo. Essa percepção demonstra que as empresas participantes da pesquisa não estão apenas reagindo a demandas imediatas, mas também planejando o crescimento de seus talentos de forma alinhada às necessidades futuras da organização.

Na sequência, foi perguntado sobre as principais barreiras para a participação nos programas de T&D, obtendo de 48 colaboradores (39,3%) referente à falta de interesse dos colaboradores, 39 (32%) para falta de tempo, 39 (32%) para falta de incentivo da liderança, 21 (17,2%) para custos da empresa, 21 (17,2%) para metodologia pouco atrativa, enquanto 19 dissidentam ser falta de alinhamento com as atividades, segundo demonstrado no **Gráfico 10:**<sup>3</sup>

Gráfico 10 – Principais barreiras para participação nos programas de T&D



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

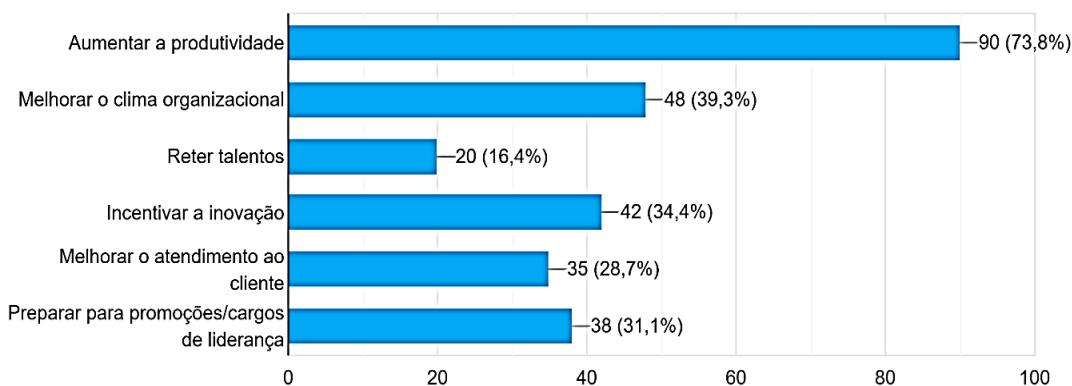
<sup>3</sup> Os dados obtidos na questão analisada não apresentaram resultados absolutos, uma vez que, um ou mais respondentes marcaram mais de uma opção de alternativa disponível. Sendo assim, o resultado reflete percepções variadas relacionadas a questão. À nível de observação, cabe salientar que o mesmo processo acontece também no Gráfico 11



Esses resultados reforçam o entendimento de autores como Marras (2017) que afirma que o impacto positivo dos treinamentos está diretamente ligado à percepção de utilidade e aplicabilidade prática pelos participantes. Dessler (2021), também corrobora, citando que o treinamento uma ferramenta estratégica capaz de alinhar o crescimento individual dos colaboradores às metas organizacionais, desde que bem estruturado e acompanhado de uma cultura de aprendizagem permanente.

Em complemento, o **Gráfico 11** trouxe a percepção dos colaboradores acerca dos programas de T&D e suas contribuições para as empresas, obtendo as seguintes assertivas e suas respectivas porcentagens:

Gráfico 11 – Contribuições dos programas de T&D



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Compreende-se que 90 colaboradores (73,8%) destacaram ser para aumentar a produtividade, 48 (39,3%) melhorar o clima organizacional, 20 (16,4%) reter talentos, 42 (34,4%) incentivar a inovação, 35 (28,7%) melhorar o atendimento ao cliente, enquanto 38 (31,1%) citam ser para preparar para futuros promoções ou cargos de liderança dentro das empresas. A análise do gráfico evidencia que os colaboradores percebem os T&D como instrumentos estratégicos voltados, sobretudo, ao aumento da produtividade, o que demonstra uma visão fortemente orientada à eficiência e aos resultados organizacionais imediatos.

Em segundo plano, aparecem dimensões relacionadas ao clima organizacional e à inovação indicando uma compreensão crescente de que o T&D também contribui para a melhoria das relações interpessoais e para a criação de ambientes mais colaborativos e criativos. Aspectos como preparo para promoções ou cargos de liderança (31,1%), melhoria no atendimento ao cliente



(28,7%) e retenção de talentos (16,4%) revelam que parte dos colaboradores reconhece o papel estratégico do T&D na gestão de pessoas e na sustentabilidade da organização.

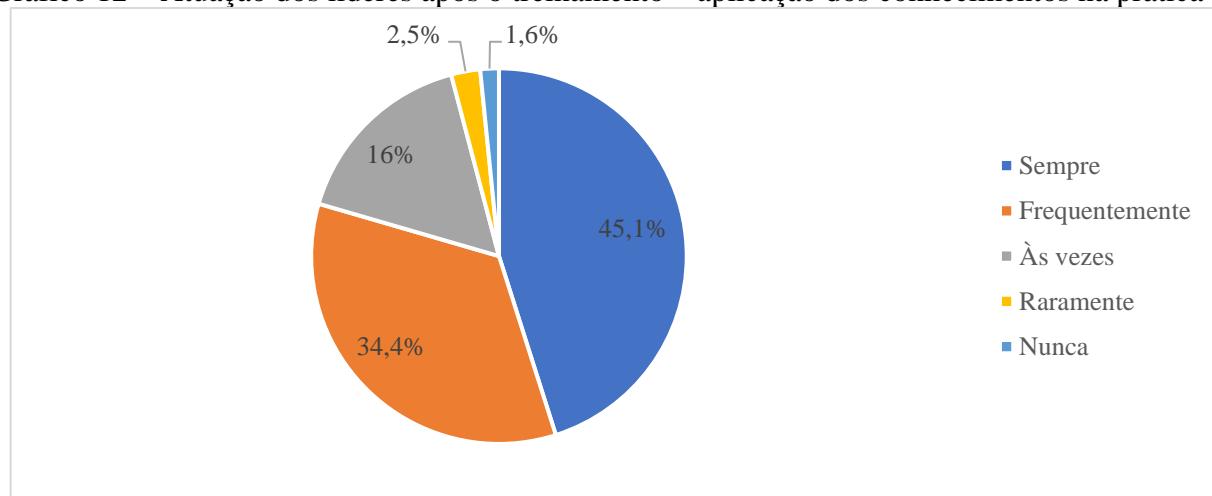
Chiavenato (2014) destaca que o sucesso dos programas de T&D depende não apenas do conteúdo, mas também do alinhamento com as necessidades dos colaboradores, do suporte da liderança e da adequação do formato e da metodologia ao contexto de trabalho. Assim, a organização deve buscar estratégias que aumentem a relevância e a flexibilidade dos treinamentos, promovendo maior engajamento e aplicação prática do conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2015), o T&D deve ser compreendido como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, que visa não apenas o aprimoramento individual, mas também o fortalecimento das competências organizacionais essenciais à competitividade.

Da mesma forma, Tukiran e Desianti (2025) destacam que o investimento em capacitação está diretamente associado ao engajamento e à produtividade, pois fortalece o vínculo psicológico entre colaborador e empresa, além de promover inovação e retenção de talentos. Assim, os dados indicam que, embora a produtividade seja a motivação predominante, há uma visão ampliada sobre os efeitos do T&D, que vai além do desempenho técnico e abrange dimensões estratégicas do desenvolvimento humano nas organizações.

Na sequência, foi questionado sobre a atuação dos líderes após o treinamento e se esse favorece para aplicar os conhecimentos adquiridos na prática. Diante dos dados do **Gráfico 12**, 55 dos respondentes (45,1%) apresentaram ser sempre, 42 (34,4%) frequentemente, 30 (16,4%) às vezes, 03 (2,5%) raramente e apenas 02 respondentes (1,6%) nunca:

Gráfico 12 – Atuação dos líderes após o treinamento – aplicação dos conhecimentos na prática

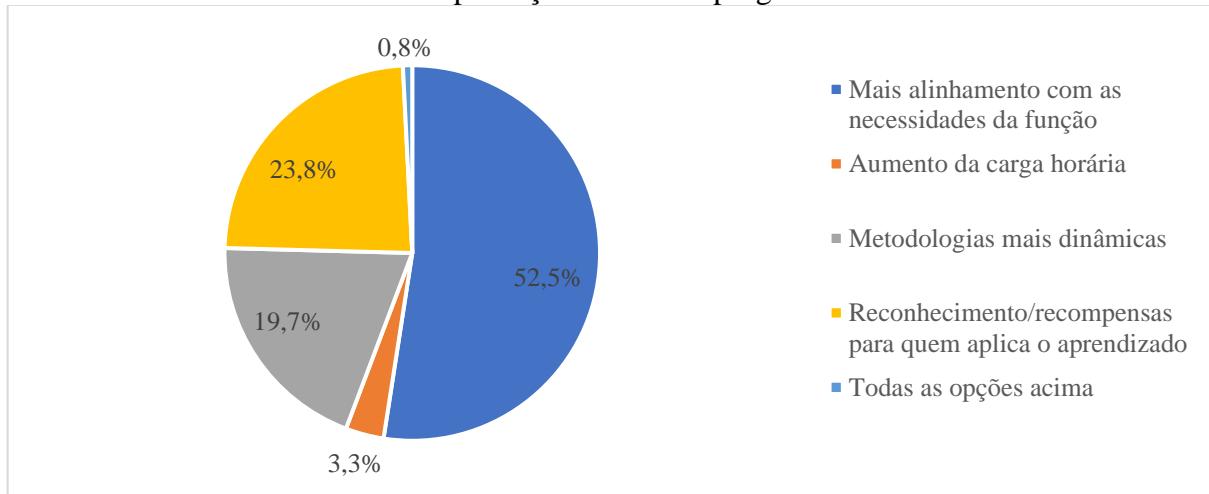


Fonte: Dados da pesquisa (2025)



Neste viés, os dados do gráfico revelaram que a maioria dos colaboradores percebe uma atuação positiva da liderança após os treinamentos, com 45,1% afirmado que os líderes sempre favorecem a aplicação dos conhecimentos e 34,4% indicando que isso ocorre frequentemente. Esse resultado evidencia o papel essencial da liderança no estímulo à transferência do aprendizado para a prática profissional. Para tanto, o envolvimento dos líderes é determinante para consolidar os resultados do T&D, pois o apoio e o acompanhamento após o treinamento reforçam a motivação e a aplicação efetiva dos novos conhecimentos no ambiente de trabalho.

Gráfico 13 – Aperfeiçoamento nos programas de T&D



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Logo, foi indagado aos colaboradores sobre o que poderia melhorar nos programas de T&D, obtendo o apresentado no **Gráfico 13**, (52,5%) das respostas para alinhamento com as necessidades da função, (23,8%) para reconhecimento e recompensas para quem aplica o aprendizado, (19,7%) metodologias mais dinâmicas, (3,3%) aumento da carga horária, enquanto (0,8%) destacou ser todas as opções acima.

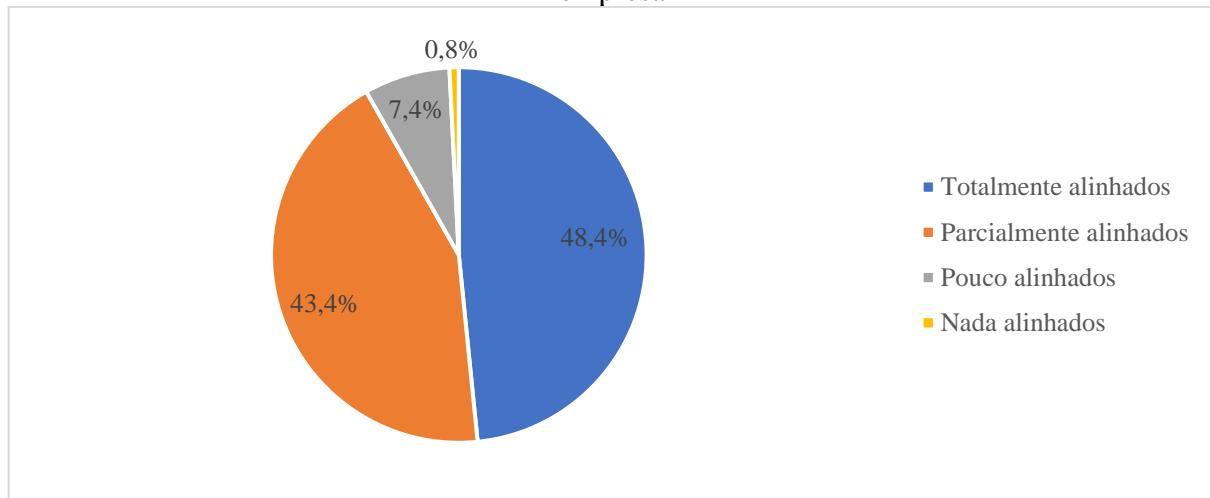
Neste ínterim, Noe (2017) reforça que o sucesso dos programas de T&D depende da adequação às demandas reais de trabalho e do uso de metodologias que promovam envolvimento e retenção do aprendizado. Assim, os dados evidenciam que os colaboradores reconhecem o valor dos programas, mas apontam a necessidade de maior alinhamento, valorização e dinamismo para que o T&D alcance resultados efetivos.

Por fim, foi perguntado aos colaboradores se quando eles participam de treinamentos oferecidos pela empresa, conseguem notar se esses encontram-se alinhados com os objetivos



estratégicos da empresa, obtendo de 59 (48,4%) das respostas para totalmente alinhados, 53 (43,4%) para parcialmente alinhados, 09 (7,4%) para pouco alinhados, enquanto uma parcela mínima de 01 (0,8%) declarou como nada alinhados (**Gráfico 14**):

Gráfico 14 – Alinhamento ou não dos programas de T&D com os objetivos estratégicos da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Assim sendo, conforme Dessler (2021), o alinhamento entre os programas de T&D e os objetivos estratégicos é essencial para garantir que os investimentos em capacitação resultem em melhoria de desempenho e vantagem competitiva. Da mesma forma, Noe (2017) destaca que o T&D deve ser planejado de forma integrada à estratégia da organização, para assegurar que o desenvolvimento de competências individuais contribua diretamente para os resultados institucionais. Assim, observa-se que a empresa apresenta um bom nível de integração entre o T&D e sua estratégia, mas precisa fortalecer mecanismos de avaliação e planejamento que assegurem a manutenção desse alinhamento em todos os níveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao problema de pesquisa, pode-se afirmar que ele foi devidamente elucidado, uma vez que o estudo demonstrou, de forma teórica e empírica, como a implementação de programas estruturados de T&D contribuem efetivamente para a melhoria do desempenho dos colaboradores e para o aumento da competitividade organizacional. A análise dos dados coletados por meio do questionário evidenciou que os programas de T&D impactam positivamente aspectos como



produtividade, motivação, engajamento, inovação e alinhamento estratégico, respondendo de maneira consistente à questão norteadora da pesquisa.

Da mesma forma, os objetivos geral e específicos foram plenamente alcançados, pois foi possível conceituar o T&D à luz da literatura, identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações em sua implementação e avaliar, com base na percepção dos colaboradores, os impactos dessas práticas no desempenho profissional e nos resultados organizacionais. Nesse sentido, a pesquisa revelou que o investimento contínuo em capacitação é determinante para a formação de equipes mais preparadas, motivadas e alinhadas aos objetivos estratégicos das empresas, refletindo positivamente na produtividade, na inovação e na retenção de talentos. Logo, os resultados demonstraram que a maioria dos colaboradores percebe o T&D como um fator essencial para o crescimento profissional e para o sucesso da organização.

Na sequência, verificou-se, ainda, que as práticas T&D contribuíram não apenas para o aprimoramento técnico, mas também para o fortalecimento do engajamento e da motivação, gerando impactos diretos no desempenho e na satisfação no trabalho. Além disso, constatou-se que a presença ativa da liderança é decisiva para a efetividade desses programas, uma vez que o apoio e o incentivo à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos potencializam os resultados do processo de aprendizagem.

Conclui-se, portanto, que o T&D deve ser compreendido como um investimento estratégico de longo prazo, e não apenas como uma ação pontual. A competitividade das organizações depende cada vez mais da capacidade de aprender e se adaptar continuamente, e isso só é possível quando o capital humano é valorizado e desenvolvido de forma sistemática. Dessa forma, o fortalecimento das políticas de T&D representa não apenas uma vantagem competitiva, mas também um compromisso com o desenvolvimento das empresas e de seus colaboradores.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSIS, F. A. A. **Treinamento e desenvolvimento pela perspectiva dos funcionários: estudo de caso em uma mineradora**. Revista Valore, Volta Redonda-RJ, v.7, p.118-35, 2022. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1129/952>. Acesso em: 13 set. 2025.



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. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40947/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoal--agregando-valor-as-pessoas-e-a-organizacao/i/pt-br>. Acesso em: 13 set. 2025.

CABRAL, L. B.; ROSA, J. C. **A metodologia disc aplicada ao processo de treinamento e desenvolvimento (T&D): um estudo de caso na empresa linie esquadrias e vidros – Brusque/SC.** Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 10, n. 1, p. 92-111, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2022>. Acesso em: 13 set. 2025.

CARVALHO, A. V de.; NASCIMENTO, L. P do; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos.** Vol 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa.** 8. ed rev. e atual. Barueri: Manole, 2015.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa.** 8 ed. Barueri: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 10. Rio de Janeiro Atlas, 2020.

CIRINO, R. G. P.; LEITE, J. Q.; ANDRADE, J. C. de; SILVA, F. S. da; CHAVES, R. P. **Desenvolvimento de pessoas como estratégia de competitividade organizacional: estudo de caso.** Refas - Revista Fatec Zona Sul, [S. l.J, v. 10, n. 2, p. 22–42, 2023. DOI: 10.26853/Refas\_ISSN-2359-182X\_v10n02\_08. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/698>. Acesso em: 29 out. 2025.

COSTA, G. G. da S. **Percepções dos funcionários sobre treinamento e desenvolvimento em um ambiente de home office: um estudo de caso em uma empresa de telemarketing.** 2024. 66f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal-RN, 2024.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 16. ed. São Paulo: Pearson Education, 2021.

DUTRA, J. S; DUTRA, T. A; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2017.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GONZAGA, G. C. de S.; LIMA, L. de C. de; ALMEIDA, W. B. de; ROBERTO, J. C. A. **Fortalecendo relações e elevando experiências: estratégias de marketing de relacionamento para o crescimento da SRV confecções.** Cuadernos de Educación y Desarrollo, [S. l.], v. 16, n.



9, p. e5694, 2024. Disponível em:  
<https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/5694>. Acesso em: 13 set. 2025.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2013.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARTINS, M. J. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva**. 2022. 46f. Monografia (Bacharel em Curso de Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina-PR, 2022.

MELO, M. M. **Modelos de avaliação de resultados na aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação para chefia gerencial**. São Paulo: CEETPS, 2015.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. - 6<sup>a</sup> ed. – Porto Alegre: AMGH, 2015

PESSANHA, A. L. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas**. Itaperuna – RJ, 2019.

POLITA, A. C. T. **Treinamento e desenvolvimento em pequenas e médias empresas: uma análise a partir da perspectiva dos colaboradores**. 2023. 23f. Artigo (Bacharelado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Naviraí-MS, 2023.

RODRIGUES, T. G.; CARVALHO, F. P.; JÚNIOR, A. P. dos S.; ROBERTO, J. C. A.; JUNIOR, J. R. L. P. **Impacto da capacitação contínua na eficiência operacional: um estudo de caso em uma ótica**. Cuadernos de Educación y Desarrollo, [S. l.], v. 16, n. 10, p. e5867, 2024. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/5867>. Acesso em: 13 set. 2025.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, J. V. R.; DE OLIVEIRA, K. C. S.; COSTA, R. S. de O.; ROBERTO, J. C. A.; PINTO JUNIOR, J. R. L. **Clima organizacional: um estudo de caso sobre estratégias para melhorar o clima organizacional em um escritório jurídico**. Revista Contemporânea, [S. l.], v. 3, n. 10, p. 19299–19326, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/2026>. Acesso em: 13 set. 2025.



TRISTÃO, P; ROGEL, G. **O papel dos líderes no processo de educação corporativa.** Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 2, n. 3, set/dez. 2012, p. 41. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/13756/10174>. Acesso em: 13 set. 2025.

TUKIRAN, M.; DESIANTI, S. **The role of training and development in enhancing employee engagement: a systematic literature review.** 2025. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/395673157\\_The\\_Role\\_of\\_Training\\_and\\_Development\\_in\\_Enhancing\\_Employee\\_Engagement\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/395673157_The_Role_of_Training_and_Development_in_Enhancing_Employee_Engagement_A_Systematic_Literature_Review). Acesso em: 29 out. 2025.

VENTURI , D; KONELL , A.E; GIOVANELA , A. **Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações.** Revista Científica FAMAP, [S. l.], v. 1, n. 01, 2021. Disponível em: <https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5>. Acesso em: 29 out. 2025.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

**1) Qual o seu gênero?**

Masculino ( )  
Feminino ( )

Não binário ( )

**2) Qual a sua faixa etária?**

Menos de 18 anos ( )  
Entre 18 e 25 anos ( )  
Entre 26 e 33 anos ( )

Entre 34 a 42 anos ( )  
Entre 43 e 51 anos ( )  
Mais de 52 anos ( )

**3) Qual o seu nível de escolaridade?**

Ensino Fundamental ( )  
Ensino Médio ( )  
Ensino Superior ( )

Pós-Graduação ( )  
Outro ( )

**4) Qual o seu tempo de atuação na empresa?**

Menos de 1 ano ( )  
Entre 1 e 3 anos ( )  
Entre 4 e 6 anos ( )

Entre 7 e 10 anos ( )  
Mais de 10 anos ( )  
Não estou trabalhando ( )

**5) Com que frequência você participa ou não de treinamentos oferecidos pela empresa?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Às vezes ( )

Raramente ( )  
Nunca ( )  
Não sei responder ( )

**6) Qual palavra melhor define sua percepção sobre os treinamentos recebidos?**



Relevantes ( )  
Motivadores ( )  
Desconectados da realidade ( )  
Pouco eficazes ( )

Não tenho opinião formada ( )  
Pouco eficazes ( )  
Outro ( )

**7) Após participar de treinamentos, você percebeu impacto no seu desempenho?**

Não sei responder ( )  
Nenhum impacto ( )  
Pouco impacto ( )

Impacto moderado ( )  
Grande impacto ( )

**8) O quanto você se sente motivado a aplicar no dia a dia o que aprende nos treinamentos?**

Muito motivado ( )  
Moderadamente motivado ( )  
Pouco motivado ( )

Nada motivado ( )  
Não sei responder ( )

**9) Na sua opinião, os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) ajudam as empresas a se destacar frente aos concorrentes?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Às vezes ( )

Raramente ( )  
Nunca ( )  
Não sei responder ( )

**10) Você considera que os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) da empresa estão voltados para:**

Resolver problemas imediatos no trabalho ( )  
Preparar colaboradores para o futuro ( )

Ambos de forma equilibrada ( )  
Nenhum dos dois ( )  
Outro : \_\_\_\_\_

**11) Quais são as principais barreiras para a participação nos programas de treinamento e desenvolvimento (T&D)?**

Falta de tempo ( )  
Falta de interesse nos colaboradores ( )  
Falta de incentivo da liderança ( )  
Custos para a empresa ( )

Metodologia pouco atrativa ( )  
Falta de alinhamento com as atividades ( )

**12) Na sua percepção, os programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) contribuem para:**



Aumentar a produtividade ( )  
Melhorar o clima organizacional ( )  
Reter talentos ( )  
Incentivar a inovação ( )

Melhorar o atendimento ao cliente  
Preparar para promoções/cargos de liderança

**13) A atuação dos líderes após o treinamento contribui para aplicar os conhecimentos adquiridos na prática?**

Sempre ( )  
Frequentemente ( )  
Às vezes ( )

Raramente ( )  
Nunca ( )

**14) O que a empresa poderia melhorar nos programas de treinamento e desenvolvimento (T&D)?**

Mais alinhamento com as necessidades da função ( )  
Aumento da carga horária ( )  
Metodologias mais dinâmicas ( )

Reconhecimento/recompensas para quem aplica o aprendizado ( )  
Outro : \_\_\_\_\_

**15) Por fim, normalmente quando você participa de treinamentos oferecidos pela empresa você consegue perceber se estes são/estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa?**

Totalmente alinhados ( )  
Parcialmente alinhados ( )

Pouco alinhados ( )  
Nada alinhados ( )