

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PARA  
RETENÇÃO DE TALENTOS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA  
MULTINACIONAL DO RAMO AUTOMOTIVO NA REGIÃO DE  
PONTA GROSSA.**

**TRAINING AND DEVELOPMENT OF PEOPLE FOR TALENT  
RETENTION: AN ANALYSIS OF A MULTINATIONAL COMPANY OF  
THE AUTOMOTIVE BRANCH FROM THE REGION OF PONTA  
GROSSA.**

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

Edicleia Viana, Faculdade Santana, Brasil, edicleia.viana@gmail.com

Thais Furini Cascardo Hito, Faculdade Santana, Brasil, thaisfchito@gmail.com

Prof<sup>ª</sup>. Me.Rita Schane, Faculdades FARESC Santa Cruz, Brasil, rita245@bol.com.br

**Resumo**

Este artigo tem como objetivo analisar a opinião e o nível de satisfação dos colaboradores, quanto ao programa de treinamento e desenvolvimento oferecido pela empresa em que trabalham e se este influencia na sua permanência na mesma. Para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos que se desdobram em identificar a opinião dos colaboradores sobre outros pontos relacionados ao treinamento e ao desenvolvimento, como frequência e investimento, foi aplicada uma pesquisa com colaboradores de uma empresa multinacional do ramo automotivo, localizada na região de Ponta Grossa-PR, metodologia que caracteriza tal pesquisa como descritiva. Para a coleta de dados, foi utilizada uma abordagem quantitativa e para a análise dos dados obtidos, uma abordagem qualitativa. Visando, ainda, atingir os objetivos específicos do artigo, que são os de conceituar treinamento e desenvolvimento, e identificar a relevância da retenção de talentos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. De acordo com os resultados obtidos, entende-se que a empresa analisada investe no treinamento e no desenvolvimento de seus colaboradores, e o faz com frequência. Além disso, percebe-se que os colaboradores estão satisfeitos com os programas oferecidos pela empresa, mas isto nem sempre é determinante para sua permanência na mesma, ou seja, a empresa deve aliar estes programas com outras práticas, para que assim não corra o risco de perder seus talentos para o mercado.

**Palavras-chave:** Treinamento; Desenvolvimento; Retenção de Talentos; Gestão de Pessoas.

**Abstract**

This article aims to analyze the opinion and level of satisfaction of the employees, regarding the training and development program offered by the company they work and if these programs influences its permanence in it. To achieve the general objective and the specific objectives that unfold in identifying employees' opinion regarding other points related to training and development, such as frequency and investment, a survey was conducted with

employees of a multinational company of the automotive branch, located on the region of Ponta Grossa-PR, methodology that characterizes the research as descriptive. For the data collection, it was used a quantitative approach and for the analysis of the obtained data, a qualitative approach was used. Aiming at also achieving the other specific objectives, which are to conceptualize training and development and to identify the relevance of talent retention, bibliographic research was used. According to the obtained results, the analyzed company invests in the training and the development of its employees, and make this frequently. In addition, the employees are satisfied with the programs offered by the company, but this is not decisive for their permanence in it, which means the company must ally these programs with other practices, for not taking the risk of losing their talents to the job market.

**Keywords:** *Training; Development; Talent Retention; People Management.*

## **1. INTRODUÇÃO**

O aumento da competitividade empresarial, causado pelo rápido avanço das tecnologias, aliado ao desenvolvimento da globalização, tem levado as empresas a procurarem novas alternativas para melhorar seus resultados e, assim, tornarem-se, também, mais competitivas. Neste contexto, um setor que vem ganhando destaque e que tem contribuído para o aumento da competitividade, em termos de Recursos Humanos, é o setor de Gestão de Pessoas.

O que antes era para a empresa um setor burocrático e operacional, hoje passa a ser um setor estratégico, visto que “as pessoas constituem o principal ativo da organização” (Chiavenato, 2008). Portanto, mais do que se preocupar com a contratação de novos funcionários, o setor responsável pela Gestão de Pessoas deve buscar alternativas para manter estes funcionários na empresa, e ainda, motivados. Uma das alternativas utilizadas pelo setor de Gestão de Pessoas com o objetivo de reter talentos, é o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, as quais são realizados no sentido de identificar quais características o funcionário precisa aprimorar e quais conhecimentos ele necessita para desempenhar cada vez melhor o seu trabalho, ou função, além de propiciar oportunidades de uma possível mudança de cargo ou, até mesmo, de área.

Com as empresas investindo cada vez mais nas áreas de treinamento e de desenvolvimento, é necessário identificar se este investimento está trazendo o resultado esperado, que é, neste caso, a retenção dos talentos na empresa. Para tanto, propõe-se no presente trabalho, como objetivo geral, uma análise para identificar o nível de satisfação e a opinião dos funcionários quanto ao Programa de Treinamento e Desenvolvimento da empresa em questão, e se este tem influência na permanência dos mesmos na empresa. Para obter estas informações, foi realizado um levantamento, por meio de questionários, com colaboradores de uma empresa multinacional do ramo automotivo na região de Ponta Grossa.

Além das informações apresentadas anteriormente, também são considerados como objetivos específicos do presente artigo, conceituar treinamento e desenvolvimento, identificar a relevância da retenção de talentos, bem como analisar a opinião dos colaboradores quanto alguns pontos relacionados ao treinamento e desenvolvimento dentro da empresa, como investimento, frequência, entre outros.

## **2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Percebido como uma vantagem competitiva, o treinamento de pessoas contribui para o aumento do nível de conhecimento dos colaboradores, exigência das constantes mudanças no mundo corporativo e do avanço tecnológico. Entende-se que o “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem melhorar a adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (Cremonezi, 2015).

O sucesso de um programa de treinamento, está diretamente ligado ao planejamento. De acordo com Reichel (2008), “o planejamento é chave para um bom treinamento, para quem pretende

obter resultados sérios e mensuráveis, nada é mais importante que planejar”. Tendo isso em vista, deve-se analisar primeiramente a organização, para determinar “onde o treinamento se faz necessário e se tal solução é capaz de afetar o desempenho da unidade selecionada e da empresa como um todo” (Meneses, Zerbini & Abbad, 2009). Após esta análise, deve-se verificar o que deve ser treinado, focando em atividades e operações e, por fim, quais colaboradores precisam de treinamento, por meio de uma análise individual (Meneses et al., 2009).

Além disso, para que os treinamentos resultem em melhores resultados para a empresa, é necessário que estejam sempre alinhados aos seus objetivos estratégicos. Exemplificando, “se uma empresa tem como objetivo estratégico aumentar a produtividade, antes dos programas de avaliação e recompensa, terá de se assegurar de que os empregados possuem as competências individuais necessárias para o trabalho, tendo em vista aquele objetivo” (Silva, 2006). A relevância do alinhamento dos treinamentos com os objetivos estratégicos, também se dá quando tratados os custos que este irá gerar, pois a partir do momento que a empresa sabe que terá um retorno, o programa de treinamento passa a ser visto como um investimento, e não mais como um gasto, por vezes considerado desnecessário.

Definidas as necessidades, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, cumpre-se o planejamento do treinamento e parte-se para a execução e a avaliação. Borges-Andrade (2002), considera o treinamento “como um sistema, integrado por três elementos: (a) avaliação de necessidades; (b) planejamento do treinamento e sua execução e (c) avaliação do treinamento”. É importante que estas três etapas se cumpram, para que seja verificado se a empresa obteve o retorno desejado, inicialmente.

Diretamente ligado ao treinamento, está o desenvolvimento de pessoas. Porém, enquanto o treinamento tem um viés mais técnico, o desenvolvimento “está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro” (Chiavenato, 2008). Ou seja, o desenvolvimento visa o crescimento pessoal dos colaboradores, e também um planejamento de carreira, não apenas focando nas atividades do seu cargo atual.

Ainda abordando as diferenças entre treinamento e desenvolvimento, de acordo com De Marchi, Souza & Carvalho (2013), “em se tratando de treinamento, este faz frente à capacidade do colaborador em executar as atividades previamente definidas pelos gestores; por outro lado, o desenvolvimento refere-se à tríade do conhecimento, habilidades e atitudes do funcionário, que, juntamente com seus valores éticos, o tornarão apto a desempenhar seu ofício da forma mais primorosa possível com nível ascendente de sofisticação”.

Por estar relacionado ao crescimento pessoal, atitudes e valores dos colaboradores, “exige-se cada vez mais das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Para implementar esse novo perfil é preciso que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental” (Eboli, 2002). A partir disso, entende-se que para o desenvolvimento de pessoas seja efetivo, é necessário um trabalho em conjunto entre empresa e o colaborador. Sendo que o primeiro fornece os instrumentos necessários e o segundo deve se dedicar, para aproveitar ao máximo o que lhe é ofertado, de forma individual e profissional.

Apesar de, como visto anteriormente, treinamento e desenvolvimento não se tratarem exatamente da mesma coisa, ambos estão interligados. É cada vez mais comum, por exemplo, empresas criarem um setor próprio de treinamento e desenvolvimento, e isso se deve ao fato que para muitos executivos a união de conhecimentos, habilidades e atitudes, serão o alicerce da vantagem competitiva das empresas (Eboli, 2002). Para Chiavenato (2008), juntos,

“treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem, isto é, de alteração comportamental das pessoas por meio de quatro tipos de mudanças: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos”.

Por fim, em se tratando das finalidades do setor de treinamento e desenvolvimento, de acordo com De Marchi et al. (2013), “são a adequação das pessoas às culturas organizacionais, mudar atitudes que não agreguem valor algum, desenvolver competências, desenvolver adaptabilidade para lidar com a evolução e modernização da organização, preparar pessoas para possíveis remanejamentos e reduzir custos empresariais”.

### **3. RETENÇÃO DE TALENTOS**

A partir do momento em que as empresas começam a investir mais no treinamento e no desenvolvimento de seus colaboradores, estes passam a ser vistos como talentos dentro da organização, ou seja, “dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados” (Chiavenato, 2008). E com isso, surge um novo desafio para a área de Gestão de Pessoas: como reter estes talentos na organização?

A retenção de talentos possui tamanha importância que, para Souza (2011), “não deve ser uma prática ou política empresarial encarada como uma opção a mais e sim como fator imprescindível para a sobrevivência da empresa em um universo tão globalizado e acirrado como o que se tem atualmente”. Esta importância se deve ao fato de que “quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização” (Peloso & Yonemoto, 2010).

Para que as empresas não corram o risco de perder seus talentos para o mercado, “é significativo para a organização ter políticas bem estruturadas e gestores capacitados que saibam motivar e reter as pessoas, garantindo a essência do sucesso da retenção de pessoal. Caso contrário, elas permanecerão na empresa só até encontrarem alternativa melhor” (Garcia, 2015).

Ainda, levando em conta, as políticas da empresa e seus gestores, Leonardo (2002), ressalta mais alguns fatores relevantes, ao afirmar que, “para a manutenção dos talentos de uma organização, é necessário que os especialistas de recursos humanos assumam algumas medidas, desde as relacionadas aos fatores materiais, como espaço físico, quantidade e volume de trabalho, higiene e segurança do trabalho e salário, até as correlacionadas à organização social do trabalho, como: o estilo de liderança, o processo de delegação, as perspectivas de participação nas decisões, sinergia entre setores e departamentos e outras vinculadas à dinâmica da organização”.

Nesta mesma linha, Peloso e Yonemoto (2010) colocam como principais medidas para redução da rotatividade de profissionais uma atraente administração de salários, planos de benefícios sociais, um ambiente de trabalho agradável e com condições seguras e uma relação de trabalho amistosa entre funcionários, empresa, sindicatos e órgãos reguladores. Além desses pontos citados acima, para Fernandez (2009), “o treinamento sempre é fundamental”, quando se trata da redução da rotatividade, ou seja, retenção de talentos na empresa.

### **4. METODOLOGIA**

Para elaboração do presente artigo, foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica, conceituada por Macedo (1994) como “a busca de informações bibliográficas, seleção de

documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédia, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses etc.)”.

De acordo com Prodanov & Freitas (2013), este tipo de pesquisa, também classificada como descritiva, “assume, em geral, a forma de levantamento”, pois se utiliza de questionários para a coleta de dados e posterior análise. Portanto, essa pesquisa pode ser caracterizada como quantitativa, uma vez que se utiliza de questionário semiestruturado para a coleta de dados, e qualitativa pela forma de análise dos dados obtidos.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para verificar o impacto do treinamento e do desenvolvimento de pessoas na retenção de talentos, foi realizado um levantamento, por meio de questionários, com 12 (doze) colaboradores de uma empresa multinacional do ramo automotivo, localizada em Ponta Grossa – PR. Questionou-se, primeiramente, a idade dos colaboradores, que variou entre 18 e 42 anos, conforme tabela que segue.

FAIXA DE IDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Entre 18 e 20 anos	3	25%
Entre 20 e 30 anos	4	33%
Entre 31 e 42 anos	5	42%

Tabela 1 – Idade dos respondentes

Os colaboradores também foram questionados quanto ao tempo de atuação na empresa, conforme tabela 2.

TEMPO DE EMPRESA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Até 1 ano	6	50%
Entre 1,1 e 2 anos	2	17%
Acima de 2 anos	4	33%

Tabela 2 – Tempo de empresa dos respondentes

Nota-se, a partir das tabelas apresentadas, diferentes gerações no universo dos respondentes, tendo em vista a diferença de idades e de experiências entre os entrevistados, fato esse que enriquece a pesquisa realizada. Além disso, devido às recentes alterações nos processos de treinamento e de desenvolvimento de pessoas realizadas pela empresa, procurou-se entrevistar tanto colaboradores que acompanharam estas mudanças (acima de 2 (dois) anos de empresa), quanto aqueles com menos tempo de empresa e que conheceram apenas os novos processos instaurados.

### 5.2 INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E EM DESENVOLVIMENTO

A partir da análise do referencial bibliográfico, é possível perceber que o investimento em treinamento e em desenvolvimento vem ganhando cada vez mais espaço nas empresas, visto que seus benefícios são inúmeros, dentre eles, a retenção de talentos. Para identificar se a empresa analisada está seguindo esta tendência e se este movimento está sendo percebido pelos colaboradores, foi inicialmente questionado aos respondentes se concordam com as seguintes afirmações: “A empresa investe em treinamento” e “A empresa investe em desenvolvimento de pessoas”. As opções de respostas eram: discordo totalmente (DT), discordo parcialmente (DP), não tenho opinião (NTO), concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT). Os resultados podem ser observados nos seguintes gráficos:

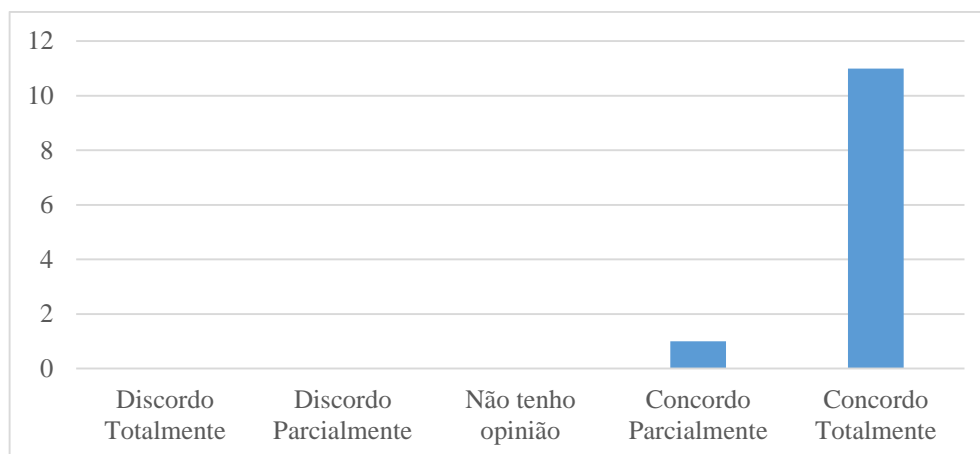


Gráfico 1 – “A empresa investe em treinamento”

Considerando o gráfico 1, pode-se afirmar que a empresa, de acordo com a opinião dos seus colaboradores, investe em treinamento, visto que apenas 1 (um) dos respondentes concordou parcialmente com a afirmação proposta e nenhum deles discordou total ou parcialmente. O mesmo ocorre com o desenvolvimento de pessoas, questão em que a maioria dos colaboradores concorda totalmente com o que foi indagado: “A empresa investe em desenvolvimento de pessoas”, conforme gráfico 2.

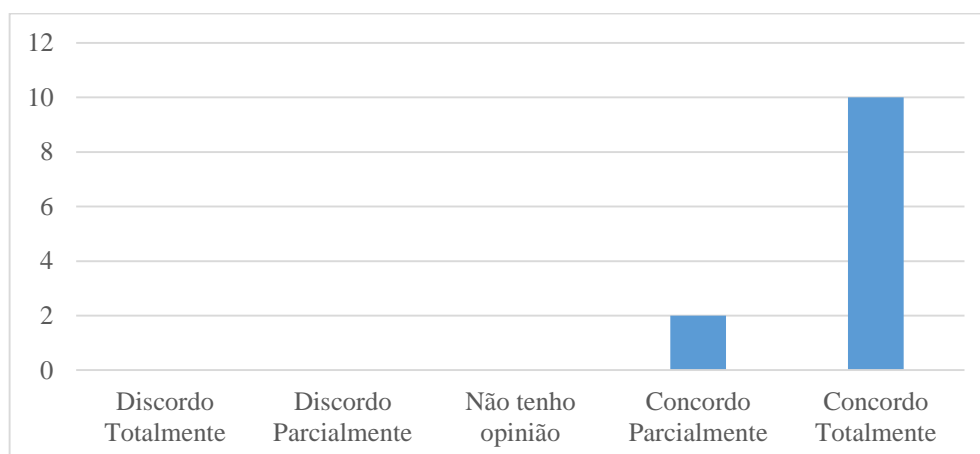


Gráfico 2 – “A empresa investe em desenvolvimento de pessoas”

Na sequência, os respondentes deveriam analisar a afirmação “A empresa valoriza a qualificação profissional dos colaboradores”, com o objetivo de perceber se a organização, além de fornecer seus próprios treinamentos, valoriza os colaboradores que buscam formação e cursos que colaboram para seu desenvolvimento, fora da empresa. E, como pode ser analisado no gráfico 3, todos os respondentes concordam total ou parcialmente com esta afirmação, demonstrando que o desenvolvimento dos colaboradores é valorizado pela empresa, seja dentro ou fora dela.

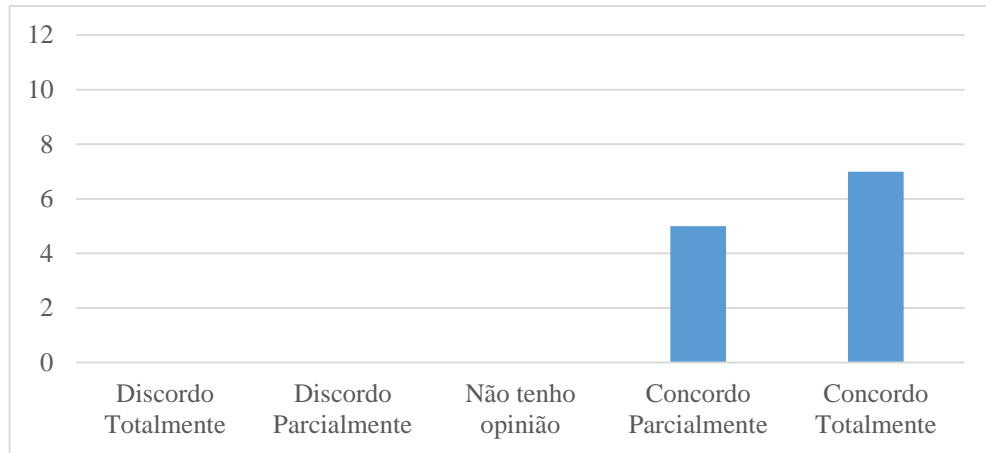


Gráfico 3 – “A empresa valoriza a qualificação profissional dos colaboradores”

Finalizando as questões sobre o investimento em treinamento e desenvolvimento, os respondentes deveriam analisar a seguinte afirmação: “A empresa promove treinamentos e qualificações para os colaboradores com frequência”. Em consonância com as afirmações anteriores, todos os colaboradores concordaram com essa afirmação, conforme apresentado no gráfico 4.

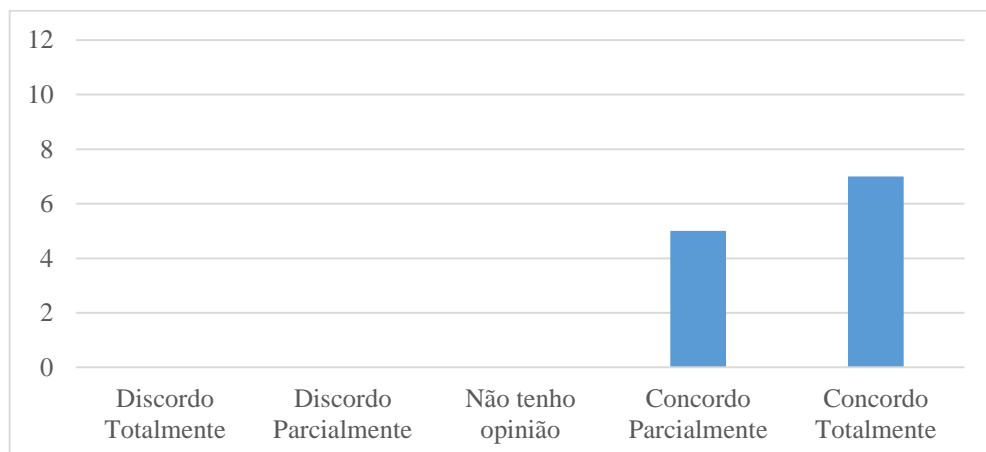


Gráfico 4 – “A empresa promove treinamentos e qualificações para os colaboradores com frequência”

A partir das respostas dadas pelos colaboradores e da análise dos gráficos acima, conclui-se que a empresa em questão investe em treinamento e em desenvolvimento de pessoas. Ao se tratar da valorização da qualificação profissional dos colaboradores, processo que está diretamente ligado ao seu desenvolvimento e também da frequência observada dos treinamentos e qualificações promovidos. Vale ressaltar que, apesar de todos os respondentes concordarem com as afirmações, uma parte relevante concordou apenas parcialmente, esse pode ser um indicativo de que a empresa poderia estar proporcionando mais situações de formação, valorizando mais a qualificação profissional e aumentando a frequência dos treinamentos oferecidos.

### 5.3 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Uma das fases do processo de treinamento de pessoas é a sua análise, ou seja, verificar se o objetivo que se propôs inicialmente foi alcançado. Um dos objetivos que se busca nos processos de treinamento e de desenvolvimento é o crescimento pessoal e profissional de cada colaborador. Para verificar se este objetivo está sendo atingido pela empresa analisada, foi proposto aos respondentes a afirmação: “Os treinamentos oferecidos me ajudam a crescer

peçoal e profissionalmente”. As respostas apresentadas no gráfico 5 indicam que a empresa não está atingindo completamente este objetivo, pois, apesar de a maioria dos respondentes concordar totalmente, alguns concordaram parcialmente e 1 (um) não opinou quanto a afirmação.

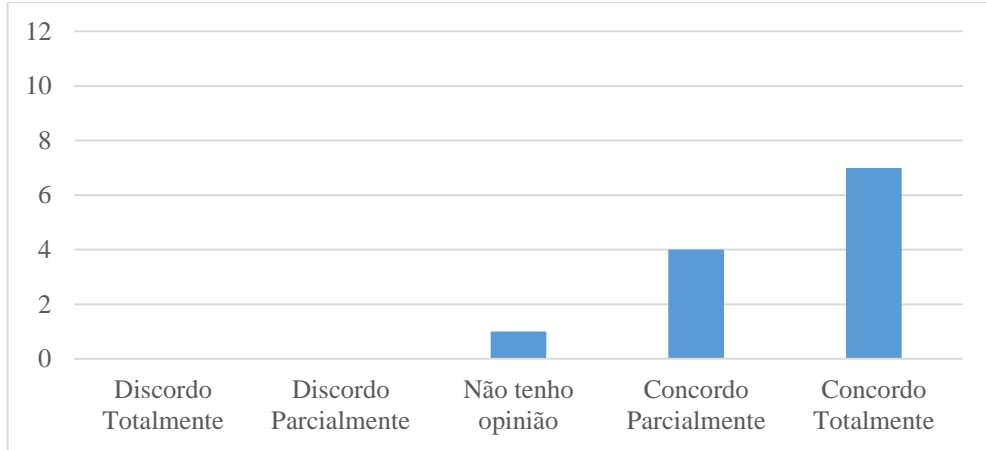


Gráfico 5 – “Os treinamentos oferecidos me ajudam a crescer pessoal e profissionalmente”

Visando atingir o objetivo específico do trabalho de verificar a satisfação dos colaboradores quanto aos programas de treinamento e de desenvolvimento da empresa analisada, foram propostas duas afirmações: “Estou satisfeito com o programa de treinamento oferecido pela empresa” e “Estou satisfeito com o programa de desenvolvimento oferecido pela empresa. O resultado da primeira afirmação pode ser observado no gráfico abaixo:

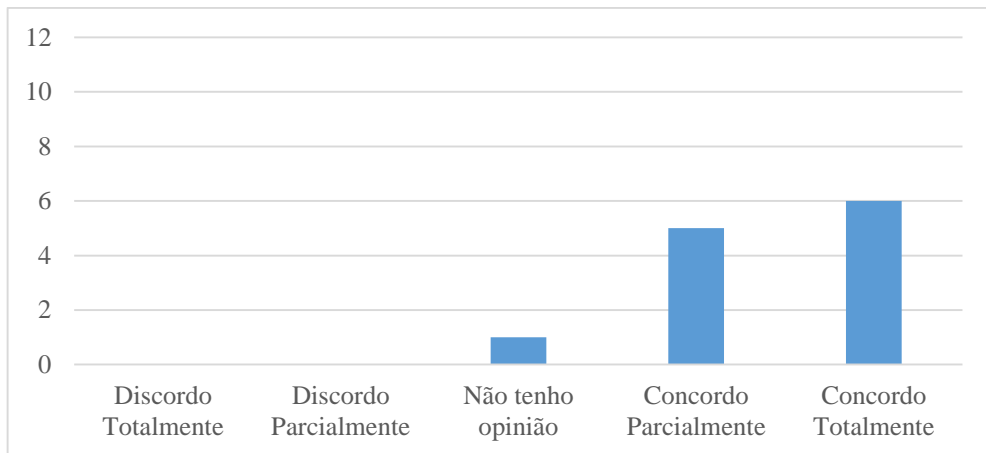


Gráfico 6 – “Estou satisfeito com o programa de treinamento oferecido pela empresa”

É possível afirmar que 50% dos respondentes está completamente satisfeito com o programa de treinamento, visto que concordaram totalmente com a afirmação. Referente a outra metade, 5 (cinco) pessoas concordaram parcialmente, o que demonstra que estão satisfeitos, porém não plenamente e 1 (um) não apresentou sua opinião sobre a afirmação. A satisfação em relação ao programa de desenvolvimento segue a mesma tendência, 7 (sete) dos respondentes está totalmente satisfeito, 4 (quatro) apenas parcialmente e 1 (um) não apresentou sua opinião referente a afirmação proposta. Tais resultados estão demonstrados no gráfico 7.



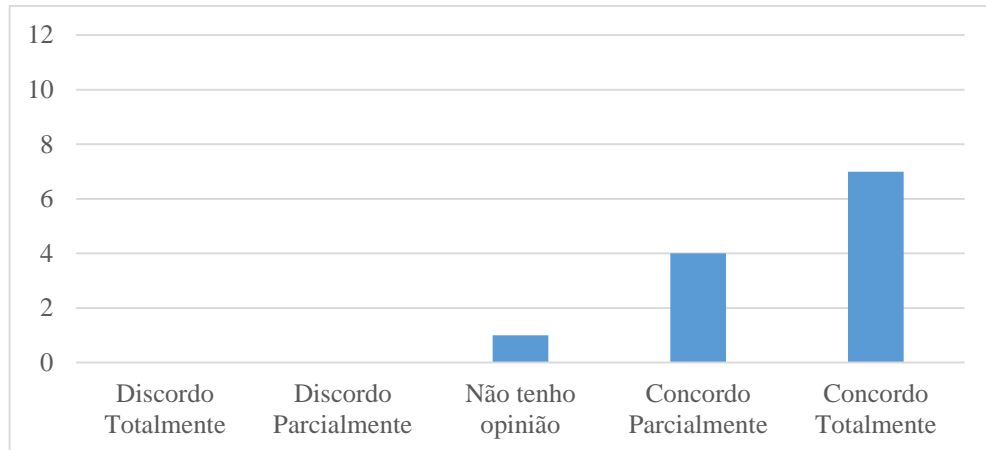


Gráfico 7 – “Estou satisfeito com o programa de desenvolvimento oferecido pela empresa”

#### 5.4 INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DE DESENVOLVIMENTO PARA A PERMANÊNCIA DOS COLABORADORES NA EMPRESA

Observando ainda os objetivos do presente artigo, houve a preocupação em analisar a influência dos programas de treinamento e de desenvolvimento para a permanência dos colaboradores na empresa. Para isso, foi apresentado aos respondentes a seguinte afirmação: “As práticas de treinamento e de desenvolvimento oferecidas pela empresa são fatores determinantes para minha permanência na mesma”. Essa questão, dividiu as opiniões: para 3 (três) respondentes, as práticas são determinantes para a permanência na empresa; concordaram parcialmente com a afirmação 4 (quatro) respondentes e outros 3 (três) não tinham opinião sobre o assunto. Além disso, 1 (um) dos respondentes discordou parcialmente e 1 (um) discordou totalmente da afirmação, ou seja, não levam em consideração as práticas de treinamento e desenvolvimento para a permanência na empresa. Isto pode ser justificado pelas diferenças de personalidade e gerações entre os colaboradores entrevistados, ou seja, cada pessoa se motiva por um fator, algumas pessoas não se motivam pelo conhecimento, e priorizam salários e outros benefícios. Os resultados podem ser observados a seguir.

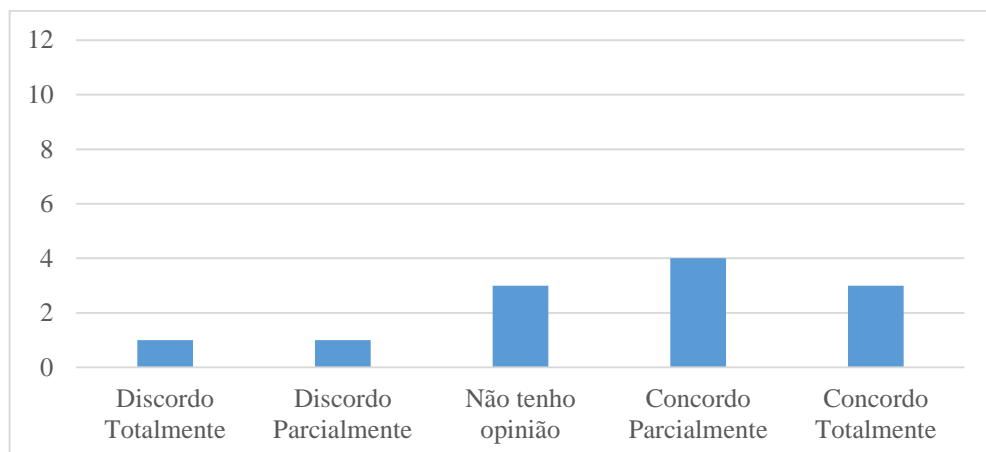


Gráfico 8 – “As práticas de treinamento e de desenvolvimento oferecidas pela empresa são fatores determinantes para minha permanência na mesma”

Ainda sobre as práticas de treinamento e de desenvolvimento, foi apresentada aos respondentes a seguinte questão: “Levo em consideração as práticas de treinamento e desenvolvimento oferecidas por uma empresa quando recebo uma proposta de emprego”, visando perceber se estas podem ser consideradas como um diferencial competitivo no mercado, com vistas a busca

e a retenção de talentos. Ocorre que esta afirmação pode ser considerada verdadeira, visto que a maioria dos respondentes concordou totalmente com a afirmação. Ainda tiveram 3 (três) respondentes que concordaram parcialmente com a questão e 3 (três) que não emitiram opinião. Apenas 1 (um) dos respondentes discordou parcialmente da afirmação e nenhum discordou totalmente. Conforme apresentado no gráfico 9.

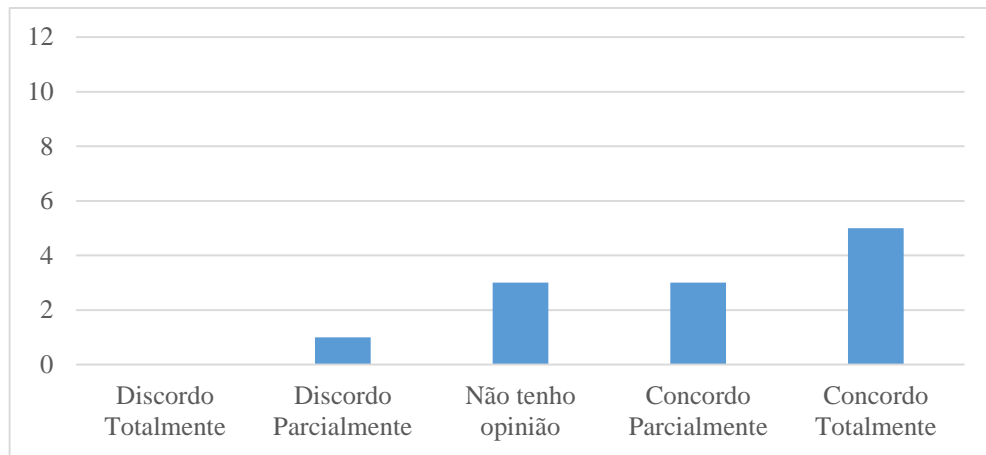


Gráfico 9 – “Levo em consideração as práticas de treinamento e desenvolvimento oferecidas por uma empresa quando recebo uma proposta de emprego”

Por fim, foi apresentada aos respondentes a afirmação: “A empresa me dá oportunidades de crescimento e desenvolvimento, por isso não vejo necessidade de buscar um outro emprego”, para verificar se o programa de desenvolvimento está sendo efetivo na retenção de talentos. De acordo com as respostas obtidas, entende-se que o programa está cumprindo esta finalidade, porém não completamente. Concordaram totalmente com a afirmação 4 (quatro) respondentes, enquanto 5 (cinco) concordaram parcialmente; 1 (um) dos respondentes não opinou sobre o que foi apresentado, 1 (um) discordou parcialmente e 1 (um) discordou totalmente, o que indica que a empresa corre o risco de perder alguns talentos para o mercado, os quais podem não estar totalmente satisfeitos com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas.

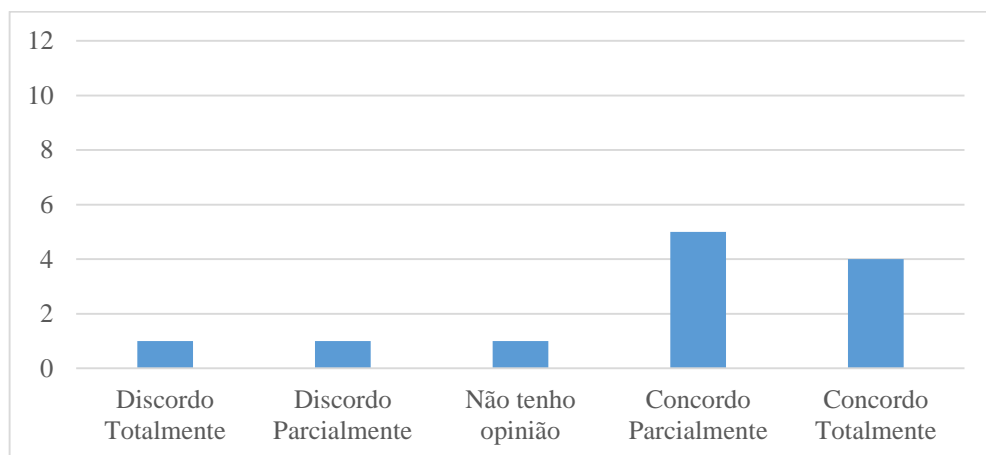


Gráfico 10 – “A empresa me dá oportunidades de crescimento e desenvolvimento, por isso não vejo necessidade de buscar um outro emprego”

Além dos questionamentos apresentados acima, foi realizada uma pergunta aberta e opcional, para que os respondentes pudessem escrever comentários e sugestões sobre os programas de treinamento e de desenvolvimento oferecidos pela empresa. Entre as respostas obtidas, um funcionário com menos de um ano de empresa comenta que “é interessante perceber como mesmo com pouco tempo de companhia, os líderes já se preocupam em fornecer treinamento”.

Outro ressalta que “concorda que treinamento é importante para retenção, porém é parte de um conjunto”. Um terceiro respondente relata que “a empresa promove treinamentos consoante a necessidade e dentro das possibilidades, avaliando cargo, produção, necessidade e custo”. Por fim, um último respondente sugere “o incentivo à autogestão, para que a equipe atue com um maior dinamismo e para fazer valer a cultura e os valores da empresa”.

## CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo geral analisar a opinião e o nível de satisfação dos colaboradores da empresa pesquisada, relacionado aos programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos, e se estes influenciavam sua permanência na mesma. Especificamente, também procurou-se identificar a opinião dos colaboradores quanto a outros pontos, como frequência e investimentos em treinamento e desenvolvimento, bem como conceituar treinamento e desenvolvimento e identificar a relevância da retenção de talentos.

Com a análise da literatura, percebeu-se que treinamento e desenvolvimento possuem conceitos diferentes, mas estão interligados. Ambos são processos de aprendizagem, sendo que o treinamento se preocupa em aprimorar as habilidades técnicas do profissional para seu cargo atual, e o desenvolvimento está voltado às atitudes, conhecimento e habilidades necessárias para que este profissional possa assumir novas responsabilidades e funções, bem como se desenvolver pessoalmente. Também foi possível notar que ao investir em treinamento e desenvolvimento, a empresa passa a ver seus colaboradores como talentos dentro da organização e deve começar a se preocupar em reter estes talentos, pois ao perder um talento para o mercado, a empresa perde também o tempo e os recursos investidos, e este leva consigo todo conhecimento e experiências adquiridos durante sua permanência na organização.

A partir da pesquisa aplicada com os colaboradores da empresa analisada, percebeu-se que esta investe no treinamento e no desenvolvimento dos seus colaboradores, mas poderia aumentar a frequência destes treinamentos e também valorizar mais a qualificação profissional dos colaboradores. Tendo em vista que um dos objetivos dos programas de treinamento e de desenvolvimento é o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, notou-se que a empresa também não está atingindo integralmente este objetivo. E quanto à satisfação dos colaboradores em relação a estes programas, em sua maioria se dizem satisfeitos.

Outros pontos levantados pela pesquisa relacionaram-se à influência dos programas de treinamento e de desenvolvimento para a permanência dos colaboradores na mesma. Percebeu-se que nem todos consideram estes programas como fatores determinantes para sua permanência na empresa, porém a maioria observa as práticas oferecidas pelas empresas quando recebem uma proposta de emprego. Por fim, notou-se que os programas oferecidos não estão sendo completamente efetivos ao se tratar da retenção de talentos, visto que alguns dos entrevistados sentem a necessidade de procurar um outro emprego, por não sentirem que a empresa oferece oportunidades suficientes de crescimento e desenvolvimento.

Entende-se, por fim, que os programas de treinamento e de desenvolvimento oferecidos pela empresa satisfazem a maioria dos entrevistados, porém apenas isso não é suficiente para a retenção de talentos, isto pode ser justificado porque o conhecimento nem sempre é o fator motivacional principal dos colaboradores. É preciso que a empresa alie a estes programas outras questões, como salários, benefícios, gestão, clima organizacional, além de analisar o perfil de seus talentos, para mantê-los sempre motivados e assim não correr o risco de perdê-los para o mercado.

## REFERÊNCIAS

- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7, 31-43. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf> (04 de Abril de 2019).
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier Brasil.
- Cremonesi, G. O. G. (2015). *Administração Básica*. Campo Grande: Life Editora.
- De Marchi, M. O., Souza, T. M., & Carvalho, M. B. (2013). Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. *Caderno de Graduação – Ciências Humanas e Sociais – UNIT*, v. 1, n. 2. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/359> (04 de Abril de 2019).
- Eboli, M. (2002). O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 185-216.
- Fernandez, H. M. (2009). A perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Henrique\\_Montserrat\\_Fernandez/publication/265567074\\_A\\_Perda\\_do\\_Conhecimento\\_da\\_Empresa\\_Originada\\_pelo\\_Alto\\_Turnover/links/55821e0e08ae12bde6e4b0f5/A-Perda-do-Conhecimento-da-Empresa-Originada-pelo-Alto-Turnover.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Henrique_Montserrat_Fernandez/publication/265567074_A_Perda_do_Conhecimento_da_Empresa_Originada_pelo_Alto_Turnover/links/55821e0e08ae12bde6e4b0f5/A-Perda-do-Conhecimento-da-Empresa-Originada-pelo-Alto-Turnover.pdf) (05 de Abril de 2019).
- Garcia, O.P. (2015). A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos profissionais na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro. *Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste*. Disponível em: [http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/1001/1/Osmarina\\_%20Garcia.pdf](http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/1001/1/Osmarina_%20Garcia.pdf) (04 de abril de 2019).
- Leonardo, J. M. A. (2002). A guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção*, v. 12, n.2. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a05> (05 de Abril de 2019).
- Macedo, N. D. (1994). *Iniciação à Pesquisa Bibliográfica: Guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa*. 2 ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Meneses, P., Zerbini, T., & Abbad, G. (2009). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Peloso, A. C., Yonemoto, H. W. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *Encontro de Iniciação Científica – ETIC*, v. 6, n. 6. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525/2049> (05 de Abril de 2019).
- Prodanov, C. C., Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale.
- Reichel, H. (2008). *Treinamento e desenvolvimento*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Silva, M. E. (2006). Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 10, n. 3. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000300006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000300006&script=sci_arttext&tlng=pt) (04 de Abril de 2019).
- Souza, R. M. (2011). Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos. *Centro Universitário Filadélfia - Unifil*. Disponível em: <http://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf> (04 de Abril de 2019).