

Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Percepção dos estudantes de Administração de uma Instituição de ensino superior na cidade de Caruaru/PE

O presente estudo buscou analisar a percepção dos estudantes de Administração de uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Caruaru/PE sobre o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e suas interfaces com a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional. Trata-se de um estudo de caso, desenvolvido a partir de uma abordagem quantitativa e caráter descritivo. A amostra do estudo foi composta por estudantes concluintes do curso de Bacharelado em Administração, os quais estavam inseridos no mercado de trabalho no período da pesquisa, totalizando uma amostra final de 23 respondentes (n=23). A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online (survey) estruturado e desenvolvido no Google Forms. A análise dos dados foi realizada através de técnicas estatísticas de natureza descritiva, com uso dos softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®). Nos resultados observou-se que 47,83% dos respondentes relataram que não se sentem preparados para planejar ou realizar atividades que envolvam T&D e 82,61% relataram que não dominam as etapas de um processo de T&D. Acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para o conhecimento do processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e suas possibilidades, bem como para o desenvolvimento de estudos futuros sobre outros aspectos relacionados à temática.

Palavras-chave: Estudantes; Treinamento e Desenvolvimento; Cultura Organizacional; Clima Organizacional.

Training and Development (T&D): Perception of Administration students at a higher education institution in the city of Caruaru/PE

This study sought to analyze the perception of Administration students at a Higher Education Institution located in the city of Caruaru/PE about the Training and Development (T&D) process and its interfaces with Organizational Culture and Organizational Climate. It is a case study, developed from a quantitative approach and descriptive character. The study sample was composed of graduate students of the Bachelor of Administration course, who were in the labor market during the research period, totaling a final sample of 23 respondents (n=23). Data collection was performed through an online questionnaire (survey) structured and developed in Google Forms. Data analysis was performed using statistical techniques of a descriptive nature, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®) software. In the results, it was observed that 47.83% of respondents reported that they do not feel prepared to plan or carry out activities involving T&D and 82.61% reported that they do not master the steps of a T&D process. It is believed that this research can contribute to the knowledge of the Development Training (T&D) process and its possibilities, as well as to the development of future studies on other aspects related to the theme.

Keywords: Students; Training and development; Organizational culture; Organizational Climate.

Topic: **Recursos Humanos**

Received: **09/10/2021**

Approved: **21/12/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Meiryelen Gomes da Costa 
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7834605797364205>
<http://orcid.org/0000-0001-7872-6053>
meiryelen.gc@gmail.com

Geymeesson Brito da Silva 
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7331740582805322>
<http://orcid.org/0000-0001-5645-7067>
geimerson57@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0008

Referencing this:

COSTA, M. G.; SILVA, G. B.. Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Percepção dos estudantes de Administração de uma Instituição de ensino superior na cidade de Caruaru/PE. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.4, p.110-124, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0008>

INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, as organizações sofreram mudanças significativas na conjuntura organizacional devido à globalização, desenvolvimento tecnológico, evolução das comunicações, competitividade e mudanças econômicas (MAIA et al., 2015; SANTOS et al., 2018). As organizações passaram a reconhecer o papel dos colaboradores, antes visto apenas como uma parte no processo produtivo, transformando-os em aliados para o alcance dos objetivos organizacionais (VESTENA et al., 2018).

Bohlander et al. (2009) afirmam que a valorização dos colaboradores assume grande relevância na era da competitividade. O desempenho dos colaboradores está associado aos sentimentos que estes desenvolvem em relação às organizações. Para Chow (2002) os colaboradores recém-contratados em uma organização, apresentarão a necessidade de aceitação e buscarão internalizar os valores e as práticas desta organização. Desse modo, as práticas da gestão de pessoas se tornam essenciais para o desenvolvimento das políticas organizacionais (DEMO et al., 2018).

A gestão de pessoas surge com o foco de aprimorar o desempenho dos colaboradores, para tal, foram criados diversos subsistemas, dentre eles o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), cujo objetivo está relacionado com o alcance dos resultados da organização, mas além disso, busca o incentivo e a valorização do capital humano, substituindo o tradicional departamento de recursos humanos (SANTOS et al., 2018). O processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) se apresenta como um dos principais processos da gestão de pessoas, sendo fundamental para os novos e antigos colaboradores (VESTENA et al., 2018). Paralelamente, em nível organizacional, a gestão de pessoas associa-se à cultura organizacional e ao clima organizacional para aumentar os níveis de produtividade e reduzir a rotatividade dos colaboradores.

Para Robbins et al. (2017) a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados que diferencia as organizações. Dentre as características básicas da cultura organizacional, destaca-se a orientação das pessoas, a qual mensura o grau de decisão dos gestores em relação aos efeitos das pessoas na organização. O clima organizacional se relaciona com a influência que o ambiente de trabalho apresenta no comportamento organizacional (FIORESE et al., 2016). Para Luz (2003) um clima organizacional harmonioso reflete positivamente no estado de espírito dos colaboradores.

Diante do exposto, o presente estudo se propõe a responder a seguinte problemática: Qual a percepção dos estudantes de Administração de uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Caruaru/PE sobre o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e suas interfaces com a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional?

Partindo desse pressuposto, o estudo tem por objetivo analisar a percepção dos estudantes de Administração de uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Caruaru/PE sobre o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e suas interfaces com a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional. Para tal, estabeleceu-se os objetivos específicos: (1) identificar o domínio dos estudantes de administração acerca da temática T&D; (2) verificar se estudantes de administração foram submetidos em processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e (3) compreender se os estudantes percebem a

existência de uma interface entre Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Cultura Organizacional e Clima organizacional.

O estudo se justifica devido a uma crescente demanda de programas organizacionais que buscam o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais voltadas para o mercado de trabalho. Além disso, estudos de cultura organizacional e clima organizacional apresentam lacunas no comportamento dos colaboradores, de modo que o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) está presente em diversas áreas organizacionais e em todos os âmbitos sociais.

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco importantes capítulos. No primeiro capítulo, apresenta a introdução e a contextualização do estudo a ser desenvolvido. Em seguida, encontra-se o referencial teórico, contendo os principais conceitos sobre a temática abordada. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa. O quarto capítulo contempla a análise e discussão dos resultados. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, bem como, as contribuições, limitações e oportunidades de estudos futuros.

REVISÃO TEÓRICA

Evolução da Gestão de Pessoas na Organizações

Compreender a evolução da gestão de pessoas nas organizações é relevante para os que fazem parte do processo de gestão, o qual aborda diversas áreas do conhecimento através de alguns movimentos (ÁVILA et al., 2015), tais como a Administração Científica, a Escola das Relações Humanas, as Relações Industriais e a Gestão de Pessoas, esses são alguns dos movimentos da Administração de Recursos Humanos (GIL, 2007; SANTOS et al., 2018).

No período de transição do século XIX para o século XX, surgiu o movimento da Administração Científica, tendo como princípio a fundamentação científica a partir de estudos realizados por Frederick W. Taylor, Henry Fayol e Henry Ford (GIL, 2007). O movimento da Escola das Relações Humanas teve importância nas configurações físicas e emocionais dos trabalhadores, podendo prejudicar o comportamento dos mesmos, influenciando a produtividade (GIL, 2007; MENEZES et al., 2010). Essas descobertas são credenciadas a Elton Mayo, que em 1927 fez um experimento chamado Hawthorne, o qual contribuiu para a valorização das relações humanas no trabalho (PIRES et al., 2016).

Com o avanço das pesquisas sociais, novos estudos introduziram os conceitos de clima social e atmosfera social, que foram divulgados pela Escola das Relações Humanas. Esta Escola se contrapôs à Administração Científica de Taylor ao defender a humanização das relações de trabalho (MENEZES et al., 2010). Pires et al. (2016) complementam que essa humanização das relações de trabalho é vista na gestão de pessoas como forma que a organização se integra para direcionar, administrar e estimular os funcionários, buscando êxito na conquista dos objetivos da organização e, além disso, em benefício dos objetivos individuais.

Gil (2007) afirma que a gestão de pessoas tem como principal objetivo gerir talentos, parceiros,

capitais humano e intelectual promovendo aumento na interação do colaborador nas decisões da empresa. Essas interações são fundamentais para a compreensão de transformações presentes em empresas que possuem uma gestão de pessoas atuante no ambiente organizacional, o qual será palco de reflexões contínuas sobre a maneira como a sociedade se apresenta sem interferir nos indivíduos e seus respectivos comportamentos (RUMKE et al., 2016).

A gestão de pessoas apresenta diversos processos, os quais auxiliam as organizações na compreensão das práticas que fornecem suporte à gestão e nos processos decisórios da empresa que melhor se adequa à sua realidade (RUMKE et al., 2016). Conforme Vergara (2016) a gestão de pessoas é dividida em seis processos, os quais são demonstrados no fluxograma dos processos na Figura 1.



Figura 1: Fluxograma dos processos da gestão de pessoas. **Fonte:** Adaptado de Vergara (2016).

Conforme a Figura 1, os processos de agregar pessoas se referem ao recrutamento e seleção. Para Vergara (2016) os processos de aplicação de pessoas estão relacionados à modelagem do trabalho e a avaliação do desempenho os processos de recompensar pessoas compreendem a remuneração, os benefícios e os incentivos. Os processos de desenvolver pessoas descrevem o treinamento, o desenvolvimento, a aprendizagem e a gestão do conhecimento. Os processos de manter pessoas se configuram por higiene e segurança, qualidade de vida e relações com empregados e sindicatos. Por fim, os processos de monitorar pessoas se referem ao banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

A gestão de pessoas tem o objetivo de ajudar a organização a alcançar seus ideais, realizar a sua missão, proporcionar a competitividade, aumentar a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho e desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho (RIBEIRO, 2019). Vale ressaltar que esses processos não estão dispostos a seguir uma sequência lógica, pois se diferenciam de acordo com a necessidade de cada organização. Sendo assim, a ordem em que acontecem os processos dentro das empresas não interfere na prática de cada.

Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Quando se observa a necessidade de qualificar pessoal de acordo com a necessidade da empresa, é preciso usar processos como o treinamento e o desenvolvimento. Segundo Bagattoli et al. (2016) treinamento e desenvolvimento se diferenciam pela percepção do tempo, o treinamento é a curto prazo e o

desenvolvimento é de longo prazo. Vergara (2016) corrobora a perspectiva de tempo e acrescenta que o treinamento é focado no cargo atual e tem como objetivo melhorar habilidades e capacidades relacionadas ao cargo atual. O desenvolvimento é relacionado a cargos futuros e por isso deve focar no aprendizado de novas habilidades e competências a serem adquiridas. O treinamento é o processo que abrange a carreira e outras experiências. Marras (2017) define treinamento como um processo de aprendizagem de curto prazo que tem por meta atualizar assim como transmitir competências condizentes à prática de tarefas ou ao aperfeiçoamento no trabalho.

O treinamento apresenta diversos benefícios, auxilia a orientação da tomada de decisões em nível pessoal e profissional, melhoria dos relacionamentos interpessoais, aumenta a criatividade, melhora qualidade dos produtos ou serviços fornecidos e satisfação do colaborador (BAGATTOLI et al., 2016). Neste contexto, investimentos voltados aos colaboradores são realizados pelas empresas como forma de desenvolver competências e se tornarem mais competitivas (RUMKE et al., 2016). Além disso, os mesmos autores afirmam que o treinamento é um meio de valorizar as pessoas, a organização e os clientes.

O desenvolvimento do colaborador é fundamental para a obtenção dos objetivos da organização de forma em geral. Vergara (2016) complementa que o desenvolvimento é uma capacidade que envolve ter novos conhecimentos, obter novas habilidades e modificar atitudes e comportamentos. Este processo é mais prolongado, pois busca a melhoria das capacidades e a motivação das pessoas, com o intuito de transformá-las em peças-chave para a organização.

Cultura Organizacional

Em um ambiente organizacional, a cultura organizacional se apresenta como uma possibilidade de suporte no desempenho da organização, porém pode ser influenciada por aspectos pertencentes à organização, como tradição, valores e crenças. Sobre esta ótica, a cultura deve ser explorada para o alcance de metas e objetivos das organizações (CAMPOS et al., 2015).

Para Wolf et al. (2001) a cultura organizacional envolve, entre outros aspectos, vários tipos de comportamento, representações mentais e práticas sociais, diferentes atores, gerações e gêneros. Segundo Coelho Júnior et al. (2004) não existe consenso sobre a definição de cultura, mas os pesquisadores adotam recortes de aspectos culturais. Segundo Barale et al. (2017) existe uma vertente teórica sobre o estudo da cultura organizacional, a qual afirma que as organizações podem gerenciar a cultura, com mudanças ou criações culturais, que depende da aplicação de metodologias corretas. Isso significa que as organizações podem influenciar o desempenho organizacional.

Organizações hierárquicas e burocráticas tendem a exercer um grande potencial impeditivo, o que atrapalha o plano estratégico (COELHO JÚNIOR et al., 2004). O sucesso no planejamento estratégico vem de uma formação contínua da cultura, porque contribui no processo de comunicação entre os colaboradores (KICH et al., 2011). Em contraponto às organizações hierárquicas e burocráticas, Machado et al. (2012) afirmam que o incentivo de inovação e tolerância ao erro no ambiente favorecem colaboradores inovadores

e mais saudáveis.

Resende et al. (2011) afirmam que a influência de elementos culturais na política de pessoas é essencial para construir a identidade dos colaboradores. Oliveira et al. (2014) estudaram a retenção de talentos em uma empresa jornalística e concluíram que a evasão de talentos ocorre por conta de uma cultura voltada à estagnação. O que prejudica o comprometimento na organização são fatores como as dificuldades de motivação, insatisfação com plano de carreira, salários e promoções e cultura organizacional fraca (BARALE et al., 2017; COELHO JÚNIOR et al., 2004).

De acordo com Campos et al. (2015) os colaboradores que trabalham em organizações com a presença de uma cultura organizacional forte e sustentável são incentivados a apresentarem diferenciais para a organização.

Clima Organizacional

A discussão sobre clima organizacional é relevante para a administração em geral, mais precisamente na área de gestão de pessoas. Independentemente da atuação do colaborador na organização, o clima organizacional interfere no desempenho de todos. Por exemplo, um colaborador que tem uma visão positiva da empresa em que trabalha, passa uma mensagem positiva para os clientes. Já um colaborador em um clima organizacional negativo, tende a ser antipático e prejudicar a empresa. Para Fiorese et al. (2016) o “clima organizacional refere-se à influência do ambiente de trabalho no comportamento humano dentro das organizações”.

Para Brown et al. (1996) o clima organizacional é o modo de percepção dos empregos sob o ambiente organizacional. Toro (2001) entende como percepções compartilhadas desenvolvidas pelos membros através de suas relações com as políticas, procedimentos e práticas da organização, sejam formais ou informais. Luz (2003) salienta que o clima organizacional reflete o estado de espírito dos colaboradores que predomina na organização.

A liderança tem papel fundamental no clima organizacional, porque quando há confiança mútua entre líder e colaboradores, com transparência e participação, o resultado é uma maior qualidade de vida que impacta no sucesso da empresa (FIORESE et al., 2016). Quando a liderança não cumpre o que é informado, diferenciando a informação com a prática, o clima é de desmotivação no ambiente de trabalho (MELO, 2006).

Para Feitosa (2008) quando a chefia pune os empregados que questionam o sistema de trabalho, há um clima com sofrimento psíquico, o que gera impacto negativo na organização. Nos estudos de Pereira (2006), Salles (2007) e Menezes (2008) foi constatado que programas de implementação de qualidade de vida e gestão mais aberta têm levado às organizações a um melhor desempenho, além de melhorar a produtividade dos colaboradores e aumentar a rentabilidade dos acionistas.

Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Cultura Organizacional, Clima Organizacional e suas interfaces

As organizações têm enfrentado grandes desafios para desenvolver e reter seus profissionais. Neste contexto, destaca-se a importância do processo de treinamento e desenvolvimento organizacional, o qual possibilita que o indivíduo se familiarize com a cultura da organização, compreenda os valores por ela praticados e adquira conhecimentos e habilidades necessárias para assumir seu papel na organização.

A área de gestão de pessoas é responsável por contribuir e melhorar o clima organizacional no ambiente de trabalho, o qual favorece uma melhor performance dos colaboradores nas organizações (PIRES et al., 2016). Vale ressaltar que é essencial que o colaborador tenha treinamentos para aprimorar e desenvolver suas competências e habilidades. Além disso, é preciso direcionar os colaboradores em relação às competências necessárias para o cargo que será ocupado.

Os colaboradores treinados proporcionam resultados melhores às organizações, através de um trabalho conjunto entre todos os envolvidos no processo de treinamento e desenvolvimento. Para Barbieri (2016) a gestão de pessoas necessita do alinhamento entre sistema de gestão, visão de futuro, cultura e realidade do negócio com o intuito de alcançar os objetivos de forma efetiva.

METODOLOGIA

O presente estudo buscou analisar a percepção dos estudantes de Administração de uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Caruaru/PE sobre o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e suas interfaces com a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional. A instituição em estudo trata-se da Universidade de Pernambuco (UPE). A Universidade de Pernambuco (UPE) possui sistema *multicampi* e está presente em todas as regiões do estado, sua missão é contribuir para o desenvolvimento do Estado de Pernambuco através do ensino, pesquisa e extensão universitária (UPE). A instituição está vinculada à Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (SECTEC) e constitui patrimônio da sociedade do estado pernambucano.

Para o embasamento deste estudo, foi realizado um aparato de pesquisas bibliográficas nas principais bases de pesquisas acadêmicas (*Periódicos Capes, Spell, Scholar Google e Science Direct*) sobre vários estudos relevantes já realizados para a obtenção de dados relacionados com a temática. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros, revistas, artigos científicos, dissertações, teses e páginas de web sites acerca de um determinado tema abordado (FONSECA, 2002), buscando refinar o problema conforme estudo proposto (VERGARA, 2009; COOPER et al., 2016).

Visando atingir os objetivos propostos, o estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem quantitativa e caráter descritivo. As pesquisas quantitativas frequentemente são aplicadas em estudos descritivos no intuito de traduzir opiniões e informações em dados numéricos por meio do uso de técnicas e recursos estatísticos, possibilitando a quantificação dos dados coletados (PRODANOV et al., 2013). Segundo Malhotra (2019) esse tipo de pesquisa traduz em números as opiniões e informações dos entrevistados. Para

Martins Júnior (2017) “a pesquisa descritiva visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los, com o objetivo de aclarar situações para idealizar futuros planos e decisões”.

Trata-se de um estudo de caso, o qual buscou uma maior interação com a problemática. Yin (1989; 2015) define estudo de caso como investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidências. O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (VILLARREAL-LARRINAGA, 2017).

A população do estudo foi composta por estudantes concluintes do curso de Bacharelado em Administração da Universidade de Pernambuco (UPE), pertencentes à turma 2019.2, os quais estavam inseridos no mercado de trabalho e dispostos a colaborar com a pesquisa. A amostra foi composta por parte desses alunos, totalizando uma amostra final de 23 respondentes (n=23). Vale salientar que o curso administração é ofertado na instituição apenas no turno noturno, cujo respondentes podem ter outras atividades diurnas.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário online (survey) estruturado e desenvolvido no *Google Forms*. Para Freitas et al. (2009), o survey caracteriza-se como um instrumento de pesquisa que visa a obtenção de dados ou informações a respeito de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de um público-alvo. A coleta de dados foi conduzida durante o mês de novembro de 2019.

O questionário foi composto por quatro etapas. A primeira etapa contemplou a caracterização do perfil sociodemográfico dos respondentes. A segunda abordou o domínio dos estudantes de administração sobre a temática Treinamento e Desenvolvimento (T&D). A terceira etapa contemplou os pontos relacionados ao Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Cultura Organizacional e Clima Organizacional. A última etapa abordou a compreensão dos estudantes sobre a existência de uma interface entre Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Cultura Organizacional e Clima Organizacional.

Os itens do questionário foram mensurados por meio da escala de Likert (LIKERT, 1932), variando entre 1 e 5, sendo 1 (nunca) e 5 (sempre). A escala tipo *Likert* é uma das mais conhecidas e utilizadas em pesquisas quantitativas. O tratamento dos dados advindos da pesquisa foi realizado por meio de tabelas em formato *Excel Microsoft*[®], e analisados com o auxílio do software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*[®]. As análises dos dados foram realizadas por meio de estatísticas descritivas, como frequência, porcentagem e média (HAIR JÚNIOR et al., 2015), os quais foram analisados sem a menção de nomes dos respondentes, mantendo o anonimato e a ética na pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na caracterização do perfil sociodemográfico dos respondentes, foram coletadas as variáveis de gênero, idade, renda mensal, função de trabalho e tempo que exerce a função. As variáveis/itens foram mensuradas a partir de estatísticas descritivas básicas de frequência (f) e de percentual (%). Desse modo, a

amostra final foi composta por 23 respondentes (n=23), dos quais, 69,57% pertencem ao gênero feminino e outros 30,43% ao gênero masculino.

Constatou-se ainda que a média da idade dos respondentes foi de 23,78 anos e a renda mensal predominante é de um salário-mínimo (R\$ 1.045,00), correspondendo a 56,17% dos respondentes. Para Solomon (2016) as variáveis de renda e faixa etária são importantes para o mercado, pois determinam quais grupos têm maior poder aquisitivo e potencial de compra. Em relação à ocupação de trabalho, a função de auxiliar administrativo foi predominante, tendo em vista as demais funções, correspondendo a um total de 43,48% dos respondentes, sendo que cerca de 30,43% estão na função entre 6 e 12 meses.

Com relação ao domínio dos estudantes de administração sobre Treinamento e Desenvolvimento (T&D), cerca de 60,87% dos respondentes relataram que a temática é abordada na grade curricular do curso. Além desses, 65,21% relataram que já realizaram trabalhos teóricos sobre T&D e outros 39,13% já realizaram trabalhos práticos. Os dados podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1: Domínio dos estudantes sobre Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Classificação Variáveis/Itens	(f)= Frequência / (%)= Porcentagem		
	Sim	Não	Indiferente
01. A temática T&D é abordada na grade curricular do curso?	(f)= 14 60,87%	(f)= 2 8,70%	(f)= 7 30,43%
02. Já realizou trabalhos teóricos sobre T&D?	(f)= 15 65,21%	(f)= 2 8,70%	(f)= 6 26,09%
03. Já realizou trabalhos práticos sobre T&D?	(f)= 9 39,13%	(f)= 8 34,78%	(f)= 6 26,09%
04. Sente-se preparado para planejar/realizar atividades que envolvem T&D, se necessário?	(f)= 8 34,78%	(f)= 11 47,83%	(f)= 4 17,39%
05. Tem domínio sobre as etapas de um processo de T&D?	(f)= 1 4,35%	(f)= 19 82,61%	(f)= 3 13,04%

Apesar disso, 47,83% dos respondentes relataram que não se sentem preparados para planejar ou realizar atividades que envolvam T&D e 82,61% relataram que não dominam as etapas de um processo de T&D. Para Marras (2017) o treinamento é um processo de aprendizagem a curto prazo que tem por objetivo reciclar competências adequadas à prática de tarefas e/ou à melhoria no trabalho.

Em relação aos dados coletados sobre Treinamento e Desenvolvimento (T&D), observou-se que cerca de 30,43% dos respondentes “nunca” participaram de treinamentos nas organizações onde trabalham (variável 01). Esse fato pode estar correlacionado com baixo índice de Avaliação de Desempenho realizado nas organizações, que segundo a pesquisa, 39,13% dos respondentes relataram que “nunca” participaram de avaliações de desempenho (variável 10).

Questionados sobre treinamentos relacionados às funções que ocupam nas organizações onde trabalham, 43,48% responderam que “nunca” participaram de treinamentos (variável 02). Pires et al. (2016) ressaltam que é importante utilizar o processo de treinamento e desenvolvimento, cujo intuito é tornar os colaboradores mais qualificados para o cargo que ocupam e ampliar o conhecimento deles. Os dados podem ser observados na Tabela 2.

Ainda de acordo com a Tabela 2, a pesquisa demonstra que ainda existe uma falta de planejamento de treinamento nas organizações, apenas 4,35% dos respondentes relataram que “sempre” há planejamento

nas organizações onde trabalham (variável 03).

Tabela 2: Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Classificação Variáveis/Itens	(f)= Frequência / (%)= Porcentagem				
	1	2	3	4	5
01. Já participou de treinamentos na organização em que você trabalha.	(f)= 7 30,43%	(f)= 9 39,13%	(f)= 2 8,70%	(f)= 3 13,04%	(f)= 2 8,70%
02. Já participou de treinamentos relacionados a função que ocupa na organização em que você trabalha.	(f)= 10 43,48%	(f)= 5 21,74%	(f)= 4 17,39%	(f)= 1 4,35%	(f)= 3 13,04%
03. Existe planejamento periódico de treinamento para os colaboradores na organização em que você trabalha.	(f)= 9 39,13%	(f)= 7 30,43%	(f)= 6 26,09%	0	(f)= 1 4,35%
04. Os colaboradores têm noção das habilidades básicas para desempenhar suas atividades.	0	0	(f)= 3 13,04%	(f)= 12 52,17%	(f)= 8 34,78%
05. Os colaboradores possuem as ferramentas e/os materiais necessários para realizar suas atividades.	0	0	(f)= 1 4,35%	(f)= 6 26,09%	(f)= 16 69,56%
06. Os colaboradores recebem <i>feedback</i> sobre as suas atividades.	(f)= 3 13,04%	0	(f)= 6 26,09%	(f)= 8 34,78%	(f)= 6 26,09%
07. Há suporte técnico disponível para os colaboradores.	(f)= 1 4,35%	(f)= 6 26,09%	(f)= 5 21,74%	(f)= 7 30,43%	(f)= 4 17,39%
08. Há procedimentos operacionais descritos para a realização das tarefas.	(f)= 3 13,04%	(f)= 4 17,39%	(f)= 6 26,09%	(f)= 6 26,09%	(f)= 4 17,39%
09. Em caso de dúvidas ou dificuldades para realizar a atividade de trabalho, existe um canal institucional para buscar ajuda.	(f)= 6 26,09%	(f)= 2 8,70%	(f)= 4 17,39%	(f)= 2 8,70%	(f)= 9 39,13%
10. A organização realiza Avaliação de Desempenho.	(f)= 9 39,13%	0	(f)= 8 34,78%	(f)= 5 21,74%	(f)= 1 4,35%

Legenda: 1 para “nunca”, 2 “quase nunca”, 3 “às vezes”, 4 “quase sempre” e 5 “sempre”.

Apesar da ausência de planejamento de treinamentos nas organizações, um ponto positivo pode ser destacado por parte dos respondentes, cerca de 69,56% dos respondentes relataram que “sempre” têm a sua disposição as ferramentas ou materiais necessários para desempenhar suas atividades (variável 05). Para Vergara (2016) o treinamento é enfatizado no cargo atual e tem o objetivo de aprimorar as competências ligadas ao cargo que ocupa, tornando evidente a necessidade de T&D nas organizações.

Questionados sobre a Cultura Organizacional, apenas 8,70% dos respondentes relataram que as organizações onde trabalham “sempre” ofertam planos de carreira (variável 01). Os índices para as promoções também são baixos, cerca de 4,35% dos respondentes relataram que as organizações “sempre” fazem promoções (variável 02). Esses fatos são relativamente negativos. Para Barale et al. (2017) a insatisfação com o plano de carreira e com as promoções prejudica o comprometimento organizacional. Apenas 17,39% dos respondentes relataram que as organizações “sempre” estimulam a criatividade dos colaboradores (variável 03). Para Machado et al. (2012) o incentivo à inovação favorece colaboradores mais saudáveis. Conforme Oliveira et al. (2014), culturas voltadas à estagnação tendem a ter evasão de talentos.

No que se refere ao ambiente físico, 30,43% dos respondentes afirmaram que o ambiente é “sempre” adequado para a realização de suas atividades (variável 04), o que pode influenciar o desempenho organizacional se for feito com aplicações de metodologias corretas (BARALE et al., 2017). Os dados podem ser observados na Tabela 3.

Sobre as orientações do ambiente de trabalho, 43,48% dos respondentes relataram que as organizações onde trabalham “nunca” orientaram os seus colaboradores sobre questões sociais como o assédio, *bullying*, discriminação e punição (variável 09). Além disso, 30,43% dos respondentes informaram que no período em que foram admitidos “nunca” receberam orientações acerca de normas de saúde e segurança (variável 08), o que demonstra uma prática social nas organizações de pouca atenção sobre esse

tema (WOLF et al., 2001).

Tabela 3: Cultura Organizacional.

Classificação Variáveis/Itens	(f)= Frequência / (%)= Porcentagem				
	1	2	3	4	5
01. Há plano de carreira na organização em que você trabalha.	(f)= 9 39,13%	(f)= 7 30,43%	(f)= 4 17,39%	(f)= 1 4,35%	(f)= 2 8,70%
02. Há promoções na organização em que você trabalha.	(f)= 8 34,78%	(f)= 7 30,43%	(f)= 5 21,74%	(f)= 2 8,70%	(f)= 1 4,35%
03. A organização estimula e incentiva a criatividade dos colaboradores.	(f)= 5 21,74%	(f)= 7 30,43%	(f)= 7 30,43%	0	(f)= 4 17,39%
04. O ambiente físico é adequado para a realização das atividades.	(f)= 1 4,35%	0	(f)= 6 26,09%	(f)= 9 39,13%	(f)= 7 30,43%
05. A gerência é aberta à sugestões e críticas.	(f)= 1 4,35%	(f)= 3 13,04%	(f)= 4 17,39%	(f)= 2 8,70%	(f)= 13 56,52%
06. Conhece a missão/visão/valores da organização em que trabalha.	(f)= 3 13,04%	(f)= 3 13,04%	(f)= 2 8,70%	(f)= 2 8,70%	(f)= 13 56,52%
07. A organização dispõe de código de conduta ou documento similar para nortear o comportamento dos colaboradores.	(f)= 6 26,09%	(f)= 3 13,04%	(f)= 6 26,09%	(f)= 4 17,39%	(f)= 4 17,39%
08. No período em que foi admitido recebeu orientações sobre normas de saúde e segurança.	(f)= 7 30,43%	(f)= 4 17,39%	(f)= 5 21,74%	(f)= 4 17,39%	(f)= 3 13,04%
09. A organização em que você trabalha orienta os colaboradores sobre questões de assédio, <i>bullying</i> , discriminação e punição.	(f)= 10 43,48%	(f)= 2 8,70%	(f)= 3 13,04%	(f)= 1 4,35%	(f)= 7 30,43%
10. A organização em que você trabalha orienta os colaboradores sobre a segurança das informações (pen-drive, fotos, vídeo, etc.).	(f)= 5 21,74%	(f)= 3 13,04%	(f)= 5 21,74%	(f)= 5 21,74%	(f)= 5 21,74%

Legenda: 1 para “nunca”, 2 “quase nunca”, 3 “às vezes”, 4 “quase sempre” e 5 “sempre”.

Em contrapartida, 56,52% dos respondentes afirmaram que a gerência “sempre” está aberta a sugestões e críticas (variável 05), bem como, outros 56,52% dos respondentes afirmaram conhecer a missão, visão e valores das organizações onde trabalham (variável 06).

Para Brown et al. (1996) o Clima Organizacional é o modo de percepção dos empregos sob o ambiente organizacional. Questionados sobre o Clima Organizacional, cerca de 60,87% dos respondentes afirmaram que “sempre” são tratados com respeito pela equipe nas organizações onde trabalham (variável 01), caracterizando um ambiente pautado no profissionalismo. Cerca de 34,78% dos respondentes afirmaram que “sempre” praticam a percepção de senso de interdependência e colaboração (variável 03). Para Toro (2001) as percepções são compartilhadas e desenvolvidas pelos membros através de suas relações com as políticas, procedimentos e práticas das organizações.

Outro relato importante é que 56,52% dos respondentes relataram que “sempre” recebem informações sobre mudanças que ocorrem na organização, as quais possam interferir no desempenho nos departamentos e/ou atividades desempenhadas (variável 02). Os dados podem ser observados na Tabela 4.

Ainda de acordo com a Tabela 4, 52,17% dos respondentes relataram que “sempre” confiam nas decisões tomadas por seus superiores (variável 06). A liderança tem enorme importância no clima organizacional (MELLO, 2006; FEITOSA, 2008; FIORESE et al., 2016). Outros 47,83% dos respondentes afirmaram que os colaboradores “sempre” se ajudam no departamento onde trabalham (variável 04). Além desses, 30,43 % dos respondentes afirmaram que “sempre” recebem *feedbacks* dos superiores sobre o trabalho desempenhado (variável 08).

Questionados sobre uma possível relação de interface do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com a Cultura Organizacional, 86,96% dos respondentes afirmaram que existe uma forte relação. Para Barale et al. (2017) a Cultura Organizacional é como a alma da empresa, em conjunto com sua missão e valores,

necessita de um profissional que corresponda a certos requisitos e preparação.

Tabela 4: Clima Organizacional.

Classificação Variáveis/Itens	(f)= Frequência / (%)= Porcentagem				
	1	2	3	4	5
01. É tratado(a) com respeito pela equipe de trabalho.	0	(f)= 2 8,70%	(f)= 2 8,70%	(f)= 5 21,74%	(f)= 14 60,87%
02. Recebe informações sobre mudanças que ocorrem na organização quando interferem no departamento e/ou atividade que desempenha.	0	(f)= 2 8,70%	(f)= 4 17,39%	(f)= 4 17,39%	(f)= 13 56,52%
03. Os colaboradores têm senso de interdependência e colaboração.	(f)= 2 8,70%	(f)= 4 17,39%	(f)= 6 26,09%	(f)= 3 13,04%	(f)= 8 34,78%
04. Os colaboradores se ajudam nos departamentos.	(f)= 1 4,35%	(f)= 3 13,04%	(f)= 4 17,39%	(f)= 4 17,39%	(f)= 11 47,83%
05. Considera que sua capacidade de trabalho é bem aproveitada no seu departamento.	(f)= 1 4,35%	0	(f)= 2 8,70%	(f)= 9 39,13%	(f)= 11 47,83%
06. Confia plenamente nas decisões tomadas pelo seu superior.	(f)= 2 8,70%	(f)= 1 4,35%	(f)= 5 21,74%	(f)= 3 13,04%	(f)= 12 52,17%
07. Considera que o seu desempenho é avaliado de forma justa pelo superior.	(f)= 1 4,35%	(f)= 2 8,70%	(f)= 4 17,39%	(f)= 5 21,74%	(f)= 11 47,48%
08. Recebe <i>feedbacks</i> constantemente dos superiores sobre o trabalho desempenhado.	(f)= 1 4,35%	(f)= 5 21,74%	(f)= 6 26,09%	(f)= 4 17,39%	(f)= 7 30,43%
09. Gosta da organização em que trabalha.	(f)= 1 4,35%	(f)= 3 13,04%	(f)= 2 8,70%	(f)= 11 47,83%	(f)= 6 26,09%
10. O salário é justo em relação ao trabalho que realiza.	(f)= 4 17,39%	(f)= 4 17,39%	(f)= 4 17,39%	(f)= 6 26,09%	(f)= 5 21,74%

Legenda: 1 para “nunca”, 2 “quase nunca”, 3 “às vezes”, 4 “quase sempre” e 5 “sempre”.

Outros 65,22% dos respondentes afirmaram que a Cultura Organizacional é crucial para que o processo Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tenha sucesso na organização. Para Fiorese et al. (2016) a Cultura Organizacional é um fator determinante para que a empresa utilize ferramentas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Sobre a utilização de ferramentas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e sua interface com o Clima Organizacional, 71,91% dos respondentes afirmaram que os colaboradores treinados desempenham melhor as suas atividades, aumentando a motivação pessoal, e isso interfere positivamente na relação com os outros colaboradores.

Questionados sobre a interface dos processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nos índices de satisfação dos colaboradores, 82,61% dos respondentes afirmaram que as atividades de treinamento e desenvolvimento (T&D) promovem uma proximidade maior do colaborador com as tarefas designadas na organização, melhorando o desempenho dos colaboradores nas suas respectivas funções. Dessa forma os colaboradores se sentem incluídos nos planejamentos das organizações.

CONCLUSÕES

O presente estudo buscou analisar a percepção dos estudantes de Administração de uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Caruaru/PE sobre o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e suas interfaces com a Cultura Organizacional e o Clima Organizacional. O público-alvo foi composto por estudantes concluintes do curso de Administração, os quais estavam inseridos no mercado de trabalho. A pesquisa contou com uma amostra final de 23 respondentes, onde a maioria relatou que as organizações onde trabalham nunca forneceram treinamentos para os seus colaboradores. Percebe-se uma ausência de planejamento de treinamentos nas organizações.

Um ponto positivo que pode ser destacado por parte dos respondentes, foi o relato que ele sempre

tem a sua disposição as ferramentas ou materiais necessários para desempenhar as suas atividades. Evidenciou-se também que a gerência sempre está aberta a sugestões e críticas. Além disso, uma grande maioria dos respondentes relataram que as atividades de treinamento e desenvolvimento (T&D) promovem uma proximidade maior do colaborador com as tarefas designadas na organização, melhorando o desempenho dos colaboradores nas suas respectivas funções.

Buscou-se identificar domínio dos estudantes de administração sobre Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Dessa forma, os respondentes relataram que a IES aborda a temática na grade curricular do curso, e que eles já realizaram atividades teóricas e práticas que envolvam os processos de T&D, mas poucos destes se sentem preparados para planejar ou realizar atividades na área, e alguns relataram que não dominam todas as etapas de um processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

A pesquisa ainda buscou verificar se estudantes de administração foram submetidos a processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Sendo assim, a grande maioria dos respondentes afirmaram que nunca participaram de nenhum tipo de treinamento, bem como participam de poucos treinamentos relacionados às funções que ocupam nas organizações onde trabalham.

Ao longo da realização da investigação, notou-se algumas limitações no método proposto para o estudo. Contudo, qualquer método utilizado em pesquisas, seja qual for sua natureza, está passível de limitações. Uma das limitações do estudo está relacionada ao quantitativo da amostra que foi relativamente pequeno. Além disso, a grande maioria dos respondentes confundem os conceitos de Cultura Organizacional e Clima Organizacional, ressaltando-se uma necessidade de explicar aos respondentes, a diferença das temáticas abordadas no estudo.

Acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para o conhecimento do processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e suas possibilidades, bem como para o desenvolvimento de estudos futuros sobre outros aspectos relacionados à temática. Recomenda-se a realização de pesquisas em outras instituições de ensino na cidade de Caruaru/PE ou no estado de Pernambuco, fazendo um comparativo entre os diferentes casos.

Sugere-se, ainda, que estudos futuros possam utilizar a abordagem qualitativa como método de pesquisa, podendo fazer uso de entrevistas profundas, perguntas com respostas abertas ou entrevistas com grupos focais, os quais formam interpretações a partir das interações dos sujeitos na pesquisa. Também é viável a aplicação do questionário em datas futuras para analisar a evolução e a disseminação dos processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), da Cultura Organizacional e do Clima Organizacional.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P.. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2015.

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.

BARALE, R. F.; SANTOS, B. R.. Cultura organizacional: uma revisão sistemática de la literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.17, n.2, p.129-136, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>

BARBIERI, U. F.. **Gestão de pessoas nas organizações**. Grupo Gen-Atlas, 2016.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.. **Administração de Recursos Humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BROWN, S. P.; LEIGH, T W.. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. **Journal of Applied Psychology**, v.81, n.4, p.358, 1996.

CAMPOS, E. A. R.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.. Cultura Organizacional no Contexto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **Revista Reuna**, v.20, n.3, p.65-82, 2015.

CHOW, I. H. S.. Organizational socialization and career success of Asian managers. **International Journal of Human Resource Management**, v.13, n.4, p.720-737, 2002.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v.9, n.2, p.191-199, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 ed. McGraw Hill Brasil, 2016.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C.. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape.BR**, v.16, n.2, p.250-263, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>

FIORESE, L.; MARTINEZ, M.. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, v.8, n.1, 2016.

FONSECA, J. J. S.. **Apostila de Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J.. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, 2009.

GIL, A. C.. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

HAIR JÚNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.. **Análise multivariada dos dados**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F.. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.Br**, v.9, n.4, p.1045-1065, 2011.

LIKERT, R.. A technique for the measurement of attitudes. **Archives in Psychology**, p.1-55, 1932.

LUZ, R. S.. **Gestão do clima organizacional**. Qualitymark Ltda., 2003.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, L. M.. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração**, v.47, n.4, p.715-729, 2012.

MAIA, A. M. C.; FREITAS, M. N. C.. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento

e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.21, n.3, p.689-718, 2015.

MALHOTRA, N. K.. **Marketing Research: An Applied Orientation**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 17 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARTINS JÚNIOR, J.. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

MELO, R. L. A. V.. **Cultura organizacional: confrontando o discurso gerencial com as práticas percebidas pelos funcionários: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P.. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v.16, n.1, p.158-179, 2010.

MENEZES, L. R.. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência no clima organizacional: Estudo de caso em uma empresa do setor de alimentos**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2008.

OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S.. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. **Revista de Administração**, v.49, n.4, p.714-730, 2014.

PEREIRA, V. M. S.. **Clima organizacional e qualidade nos serviços em uma instituição de ensino: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

PIRES, A. A.; GUIMARÃES, V. A.. Análise da estrutura e das políticas da área de gestão de pessoas em organizações da Região Sul Fluminense. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v.6, n.1, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RESENDE, F. G.; PAULA, A. V.. Influência da cultura organizacional na (re) construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. **Psicologia: Teoria e Prática**, v.13, n.3, p.124-138, 2011.

RIBEIRO, A. L.. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.. **Organization Behavior**. 17 ed. United Station: Pearson Prentice Hall, 2016.

RUMKE, B. D. P.; RAMOS, D.; FABRICIO, A.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D.. Levantamento das necessidades e elaboração de um plano de treinamento e desenvolvimento para uma empresa de TI. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v.6,

n.2, 2016.

SALLES, M. A. M.. **Cultura organizacional**: estudo de caso da e estratégias e ações para mudança de cultura com foco em gestão estratégica de pessoas. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007.

SANTOS, R. W.; NASCIMENTO, V. M. B.; OLIVEIRA, M. C. R.. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v.8, n.3, 2018. DOI: <http://doi.org/10.20503/recape.v8i3.36590>

SOLOMON, M. R.. **Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11 ed. Bookman: Porto Alegre, 2016.

TORO, Á F.. **El clima organizacional**: Perfil de empresas colombianas. Colombia: CINCEL Ltda., 2001.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C.. **Gestão de Pessoas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VESTENA, D.; SILVA, E. T.; TRAVERSO, L. D.; FRIZZO, K.; DAMKE, L. I.; ROSSATO, G.. A Influência do Treinamento e Desenvolvimento no desempenho de uma empresa de varejo: Um estudo na Eny Calçados Ltda. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v.7, n.1, p.120-136, 2018. DOI: <http://doi.org/10.33362/visao.v7i1.1399>

VILLARREAL-LARRINAGA, O.. Is it desirable, necessary and possible to perform research case studies? **Cuadernos de Gestión.**, v.17, n.1, p.147-171, 2017.

WOLF, E. R.; SILVERMAN, S.. **Envisioning power**: ideologies of dominance and crisis. Berkeley: University of California Press, 2001.

YIN, R. K.. Case Study Research. Design and Methods. In: **Applied Social Research Methods Series**. London: Sage Publications, 1989.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso**: Planejamento e método. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.