



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Satisfação dos funcionários quanto a  
qualidade dos programas de treinamento e  
desenvolvimento promovidos pela PUC-Rio**

**Laís do Nascimento Alves**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2018.



**Laís do Nascimento Alves**

**Satisfação dos funcionários quanto a qualidade dos  
programas de treinamento e desenvolvimento promovidos  
pela PUC-Rio**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Andréa Bittencourt

Rio de Janeiro  
Junho de 2018.

Você vai ser feliz, mas antes a vida vai te ensinar a ser forte.  
Autor Desconhecido

## **Agradecimentos**

À Deus, por nunca ter me abandonado, por me abençoar e me proteger. Por mostrar que sou capaz de tudo aquilo que almejo e que somente Ele sabe de todas as coisas.

À minha mãe Maria José, minha tia Maria de Fátima e ao meu tio João Batista, obrigada por sempre acreditarem em mim e nunca terem desistido.

À toda minha família, vocês são a minha base. Em especial ao Herbert, Lorena, Nicolle, Alice e Ana Luiza, obrigada por serem minha válvula de escape, por não me deixarem desistir, por todas as ligações e chamadas de vídeo que me fizeram acreditar que eu seria capaz.

Ao meu anjo, Gabriel Alves (in memoriam), por me proteger de todos os males.

À Ana Maria Ribeiro e Floriano Saad Mazini, por investir e acreditar em mim desde 2009. Não tenho palavras para descrever a gratidão que tenho a vocês! Muito obrigada de todo meu coração!

À Amineh Martins, Dayana Ximenes, Deborah Sanches e Carmen Fagundes, vocês foram essenciais para a realização dessa monografia, cada uma do seu jeito e com suas habilidades.

Aos meus amigos de faculdade que se tornaram família, Leonardo Alcantara, Isabelle Azevedo, Andressa Guedes, Thiago Cunha, Mariana Moura, Luana Brilhante, Bianca Maestra li, António Pedro, Érida Ribeiro, Paula Molinari, Luiz Felipe Yuan, Jorge César, Eliana Fonseca e todos os outros que eu não citei por falta de espaço!

À Marisa Espíndola e a Denise Bandeira, peças importantíssimas que apoiaram a minha ideia e forneceram dados para compor essa monografia.

E por fim, mas não menos importante, minha orientadora, Andréa Bittencourt, por ter acreditado na minha capacidade a todo momento, pelos e-mails motivacionais, pelo carinho e, principalmente, paciência.

Obrigada por estarem realizando esse sonho comigo!

## Resumo

Alves, Laís do Nascimento. Bittencourt, Andréa. Satisfação dos funcionários quanto a qualidade funcional dos programas de treinamento e desenvolvimento promovidos pela PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2018. 49 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo tem por finalidade avaliar o nível de satisfação quanto a qualidade dos programas de treinamento e desenvolvimento fornecidos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro aos seus empregados. A pesquisa foi realizada com cerca de 200 funcionários da PUC-Rio que participaram ou não dos programas desenvolvidos e aplicados pela instituição.

Além de avaliar o nível de satisfação, este trabalho apresenta a importância e os benefícios do treinamento e desenvolvimento tanto para o funcionário como para a organização.

Palavras-chave: treinamento; desenvolvimento; motivação; satisfação; produtividade.

## Abstract

Alves, Laís do Nascimento. Bittencourt, Andréa. Personnel satisfaction regarding the functional quality of the training and development programs promoted by PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2018. 49 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to assess the level of satisfaction regarding the quality of the training and development programs provided by the Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro to its employees. The research was carried out with about 200 PUC-Rio personnel who participated, or not, in the programs developed and offered by the Institution.

In addition to assessing the level of satisfaction, this paper presents the importance and benefits of training and development for both personnel and organization.

Key-words: training; development; motivation; satisfaction; productivity.

## Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	9
1.1. Introdução ao Tema e ao Problema do Estudo	9
1.2. Objetivo Final	10
1.3. Objetivos Intermediários do Estudo	10
1.4. Delimitação e Foco do Estudo	10
1.5. Relevância do Estudo	11
2 . Referencial Teórico	12
2.1. Treinamento e Desenvolvimento	12
2.2. Treinamento	13
2.3. Desenvolvimento	14
2.4. Comportamento Organizacional	15
2.4.1. Satisfação	15
2.4.2. Motivação	16
3 . Metodologia	18
3.1. Tipo de Pesquisa	18
3.2. Informações Seleccionadas para Realização da Coleta de Dados	19
3.3. Instrumentos Utilizados para a Coleta de Dados	19
3.4. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados	20
3.5. Limitações do Estudo	20
4 . Apresentação e análise dos resultados	21
4.1. Descrição da Amostra	21
4.2. Descrição e Análise dos Resultados	21
4.2.1. Dados e Análises	22
5 . Conclusões e Recomendações	39
5.1. Conclusão	39
5.2. Recomendações	42

6 . Referências Bibliográficas	44
7 . Anexo	46
7.1. Descrição dos Programas	46
7.2. Questionário	47

## Lista de figuras

Figura 1. Sexo .....	22
Figura 2. Idade .....	23
Figura 3. Escolaridade .....	23
Figura 4. Participação .....	24
Figura 5. Programas que participou .....	25
Figura 6. Grau de satisfação de cada programa.....	26
Figura 7. Apoio e incentivo da PUC-Rio .....	27
Figura 8. O que motivou a participar do(s) programa(s) .....	28
Figura 9. Dificuldade para participar do programa.....	28
Figura 10. Ajuda a se tornar mais produtivo no trabalho .....	29
Figura 11. Porque não ajudou a ser produtivo no trabalho .....	30
Figura 12. Ajuda a crescer como indivíduo além de ajudar no trabalho.....	31
Figura 13. Porque não participou do programa .....	32
Figura 14. Ajuda na motivação apesar de não participar do programa.....	33
Figura 15. Ajuda na produtividade apesar de não participar do programa.....	34
Figura 16. “Um funcionário satisfeito com o trabalho, tende a faltar menos?” ....	35
Figura 17. “Trabalhos que fornecem treinamento satisfazem a maioria dos funcionários?” .....	36
Figura 18. Crítica ou sugestão .....	37
Figura 19. Se gostaria de participar de algum programa .....	38

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Sugestão/Crítica para melhoria dos programas.....	36
Tabela 2: Gostaria de participar e não é oferecido pela PUC-Rio.....	37

# 1. O tema e o problema de estudo

## 1.1.Introdução ao Tema e ao Problema do Estudo

Sabe-se que treinamento e desenvolvimento de pessoas são importantíssimos nos dias atuais, pois, independente do ramo de atuação do funcionário, é um dos principais fatores para o sucesso de uma organização. A cada dia é exigido mais dos funcionários e treinando-os e desenvolvendo-os, aprenderão novos conhecimentos, enriquecerão a cultura e aumentarão sua capacitação e suas habilidades pessoais, trazendo sempre benefícios de curto e longo prazo.

Quando o funcionário é capacitado, além de motivá-lo aumenta a produtividade, fazendo com que estejam prontos para solucionar mais problemas e inovar no dia a dia da empresa. Treinamento e desenvolvimento trazem benefícios para todos os envolvidos sendo capazes de trazer benefícios surpreendentes. Atualizando e mantendo o funcionário adequado ao mercado, a equipe torna-se mais interessada e produtiva.

Vê-se uma grande e constante necessidade de aperfeiçoamento e uma enorme escassez de tempo livre, com isso o treinamento e desenvolvimento dentro das organizações tornou-se mais efetivo e prático para o funcionário que já se encontra no local onde é realizada.

Treinamento e desenvolvimento é um processo que deve ser imposto desde o começo da carreira do funcionário para que ele assuma a nova posição mais confiante e se aperfeiçoe com o tempo. Ele traz recursos para auxiliar o aumento da produtividade, dos níveis de qualidade e instigar a eficiência, fazendo com que trabalhos sejam entregues com mais qualidade, com que o funcionário se sinta mais motivado e completo tanto como profissional quanto pessoa.

Assim como o funcionário, a organização também se beneficia do treinamento e desenvolvimento: Redução dos custos, pois a retenção de talentos diminui os gastos que a rotatividade iria trazer com os processos de demissão, admissão, integração, entre outros. Ambiente de trabalho agradável, já que com o investimento que a organização está tendo com o funcionário gera motivação nele fazendo com que o ambiente de competição seja saudável e

favorável ao crescimento do negócio. Aumento da competitividade, dado que as experiências vividas no treinamento e desenvolvimento permitem que o funcionário esteja mais aberto para as mudanças e, assim, desenvolvam pensamento inovador que é importante para manter a empresa competitiva. Elevação da produtividade, uma vez que, existe um preparo, há a diminuição do intervalo que o funcionário precisa para desempenhar as tarefas sem necessitar de refazê-las por falha na execução da anterior.

Sendo assim, esse trabalho busca avaliar o grau de satisfação dos funcionários da PUC-Rio quanto a qualidade dos programas de treinamento e desenvolvimento aplicados pela instituição nos anos de 2016 e 2017.

## **1.2.Objetivo Final**

Esse estudo tem como finalidade avaliar o nível de satisfação quanto a qualidade dos programas de treinamento e desenvolvimento fornecidos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro aos seus empregados.

## **1.3.Objetivos Intermediários do Estudo**

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- Avaliar o interesse dos funcionários da PUC-Rio em relação aos programas que foram promovidos nos anos de 2016 e 2017;
- Identificar o motivo dos funcionários da PUC-Rio não realizarem os programas que foram oferecidos nos anos de 2016 e 2017;
- Avaliar o nível de satisfação dos funcionários da PUC-Rio que participaram dos programas promovidos nos anos de 2016 e 2017.

## **1.4.Delimitação e Foco do Estudo**

O estudo será limitado a todos os funcionários da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, que participaram, no ano de 2016 e 2017, ou não de cursos de treinamento e desenvolvimento promovidos pela área de recursos humanos.

### **1.5. Relevância do Estudo**

Esse estudo é relevante, principalmente, para a área de recursos humanos da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro como uma fonte de dados e possível esclarecimento, pois funcionários que participaram dos cursos responderão, de forma anônima, algumas perguntas que podem vir a comprovar a eficácia ou até mesmo auxiliar o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas com alguma possível mudança.

Aos funcionários que ainda não se propuseram a fazer um dos cursos, pois poderão visualizar alguns dos benefícios que os cursos promoveram para os funcionários que o fizeram.

O estudo busca cooperar com todos, senão a maioria, dos profissionais de treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro da área de gestão de pessoas/recursos humanos, pois auxiliará o aprimoramento e ajudará a mitigar os erros das empresas que não estão diretamente ligadas à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

## 2. Referencial Teórico

O referencial teórico a seguir visa apresentar aspectos conceituais e teorias utilizadas para nortear o tratamento dos dados coletados e o processo de análise da pesquisa.

### 2.1. Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento e desenvolvimento se diferenciam na perspectiva de tempo, basicamente, podendo ser a curto ou a longo prazo, assim como descreve Vargas (*apud* Borges-Andrade 2006, p. 142):

Treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Chiavenato (2010, p. 367) vai de encontro a ideia da autora:

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizado no cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e novas habilidades e competências que serão adquiridas.

Hinrichs (*apud* Borges-Andrade 2006, p. 141) destaca alguns aspectos complementares à sua definição sobre treinamento e desenvolvimento:

[...] Comportamento deve ser visto como um rótulo geral, incluindo, também, cognições e sentimentos. Como qualquer comportamento aprendido pode ser pensado como uma habilidade, treinamento pode ser entendido como o processo de ampliar/desenvolver habilidades; no caso, aquelas que melhorem o nível de proficiência de uma determinada tarefa, sendo, normalmente, agrupadas em três categorias: motoras, cognitivas e interpessoais.

Sendo assim, Chiavenato (2010, p. 367) afirma “Ambos, treinamento e desenvolvimento, constituem processo de aprendizagem”.

## 2.2.Treinamento

Conforme o dicionário (Ferreira, 1999, p. 1995), treinamento é o “S.m. 1. Ato ou efeito de treinar” e treinar é “tornar apto, destro, capaz, para determinada tarefa ou atividade, habilitar, adestrar, exercitar, praticar”. Para Nadler (*apud* Borges-Andrade 2006, p. 140), “treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho”, conseqüentemente, conclui-se que treinamento está relacionado ao cumprimento das tarefas/objetivos dentro da empresa, e por mais simples que essas tarefas/objetivos sejam, sempre será necessário o aperfeiçoamento das habilidades.

Levando em conta Chiavenato (2010, p. 366):

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o seu sucesso [...].

E Gil (2001, p. 121):

As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações.

Sendo assim, pode-se afirmar que a empresa não é valorizada pelo seu produto ou serviço, mas por quem participa dos processos do produto ou quem executa o serviço.

Conforme Boog (2013, p. 287):

O fato incontestável de as pessoas serem diferentes aponta para a necessidade de um modelo de gestão em que se permita valorizar essas diferenças, no sentido de se avistar a árvore, mas também a floresta [...].

E Gil (2001, p. 119):

[...] além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Pode-se definir que as pessoas agem e reagem de formas diferentes e que é indicado que se conheça o perfil de cada sujeito para desenvolver um treinamento adequado.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 366) “Para conseguir isso é imprescindível treinamento e desenvolvimento das pessoas” e Lacombe (2005, p. 313) “a prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza, para seu pessoal, a importância atribuída às pessoas.”, para se obter resultados da

organização e melhorar o capital humano é necessário treinamento e investimento para, assim, executar as etapas referentes ao mesmo.

Segundo Lacombe (2005, p. 311) “Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas.”, portanto, as organizações e seus funcionários precisam estar cientes de que treinamento é um processo sem fim, contínuo.

### 2.3. Desenvolvimento

Para Nadler (*apud* Borges-Andrade 2006, p. 142) desenvolvimento é definido como “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico” e para Sallorenzo (*apud* Borges-Andrade 2006, p. 142):

[...] como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho.

Sendo assim, desenvolvimento é visto como um aperfeiçoamento da capacidade que torna o funcionário mais valioso para a organização, pois crescerá como pessoa em nível de conhecimento e habilidades. Para declarar melhor a definição de desenvolvimento, Ferreira (1999, p. 650) descreve desenvolvimento como “s.m. 1. Ato ou efeito de desenvolver (se); desenvolvimento. 2. Adiantamento, crescimento, aumento, progresso”.

Araújo (2009, p. 110) descreve:

Treinar e desenvolver são funções de todos os envolvidos, de quem recebe o treinamento, de quem está desenvolvendo uma competência essencial ou não, ou de quem está à frente do programa como coordenador, condutor, facilitador. Esta permanente e sólida interação tem que prevalecer sempre. A inexistência dessa interação ou mesmo uma interação fraca trará um resultado fraco e, muitas vezes, o resultado fraco vai afetar os resultados globais da empresa e reduzir as chances de ganhos excepcionais.

Seguindo o pensamento de Araújo, no processo completo de desenvolvimento, as organizações precisam incentivar e apoiar cada um dos seus funcionários, desde quem se encontra recebendo o treinamento a quem o desenvolve e o aplica.

## 2.4.Comportamento Organizacional

Segundo Chiavenato (2010, p. 8):

[...] podemos dizer que o comportamento organizacional se ocupa do estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho organizacional.

### 2.4.1.Satisfação

Segundo Vecchio (2009, p. 275):

A maioria das pessoas acredita que trabalhadores satisfeitos são colaboradores produtivos. Para elas, empregados satisfeitos tendem a envolver-se mais com o trabalho e, portanto, são mais produtivos.

Robbins (2011, p. 79) confirma essa afirmação:

Alguns pesquisadores acreditavam que a relação entre satisfação no trabalho e desempenho era um mito. Porém, uma revisão de mais de 300 estudos sugeriu que a correlação é realmente forte. À medida que mudamos do nível individual para o organizacional, também encontramos bases para suportar a relação satisfação-desempenho. Quando dados de satisfação e produtividade são coletados para a organização como um todo, vemos que organizações com um número maior de funcionários satisfeitos tendem a ser mais eficientes que aquelas com um número menor deles.

Existem dois fatores que segundo Robbins (2011) e Vecchio (2009) são atingidos pelo fator satisfação. São eles: absenteísmo e rotatividade. Robbins (2011, p. 80) menciona “Embora faça sentido o fato de que funcionários insatisfeitos são mais propensos a faltar ao trabalho, outros fatores também afetam essa correlação.”, e Vecchio (2009, p. 273) concorda quando descreve:

Os estudos sobre absenteísmo constataram, frequentemente, que os empregados menos satisfeitos apresentam maior possibilidade de faltar ao trabalho. Ao analisar o absenteísmo, é importante distinguir entre o evitável (ou voluntário) e o inevitável (involuntário).

Robbins (2011, p. 81) declara a relação entre satisfação e rotatividade como sendo:

[...] mais forte do que aquela entre satisfação e absenteísmo. Comprovando a regra, uma pesquisa realizada com médicos que atuam no Programa de Saúde da Família verificou que, de fato, quanto maior a satisfação deles, tendo em conta fatores como a capacitação, o tempo de locomoção até o trabalho e os materiais utilizados, menor será a sua rotatividade.

E Vecchio (2009, p. 274) atesta “Estudos demonstram, com um grau razoável de coerência, que empregados insatisfeitos têm maior probabilidade de demitir-se.”. Com isso, quanto mais investimento com o objetivo de capacitar melhor o funcionário e satisfazer suas necessidades de aprimoramento e desenvolvimento, menos ausência de pessoal a organização terá.

Para Robbins (2011, p. 75), “Trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle satisfazem a maioria dos funcionários.” e para Vecchio (2009, p. 276) “(...) o grau em que a satisfação e o desempenho apresentam correlação positiva constitui um indicativo da extensão em que uma organização é “saudável”.”. Sendo assim, pode-se concluir que, quanto mais a organização investe em treinamento, maior desempenho e satisfação o funcionário pode vir a ter, tornando assim, a organização mais positiva.

### **2.4.2.Motivação**

Para Robbins (2011, p. 196) motivação é definida “como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.” e possui três elementos-chave “(...) intensidade, direção e persistência.”, intensidade refere-se ao tamanho do esforço que o indivíduo faz para alcançar determinado objetivo, direção é o sentido que a intensidade precisa seguir para obter resultados oportunos em relação ao desempenho profissional, caso não beneficie a organização, a intensidade não valerá de nada e a persistência mede quanto tempo o indivíduo consegue manter o seu esforço.

Segundo Gil (2001, p. 201):

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Sendo assim, “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir.”. De acordo com Maximiano (1997, p. 204):

O comportamento é sempre motivado por alguma coisa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma coisa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação neste modelo é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não

significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Procedendo desses conceitos acima, a motivação sendo racional ou não, sendo de origem externa ou interna, ela está presente no cotidiano a fim de proporcionar um resultado para empresa ou para o próprio indivíduo. Ela possui o papel de estimular e realizar, com isso, a empresa é capaz de proporcionar treinamento e desenvolvimento na busca de melhoria tanto do profissional quanto da organização em que o profissional atua.

### 3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo informar como o estudo da pesquisa foi realizado.

O capítulo está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, o tipo de pesquisa que será utilizado nesse estudo, as informações selecionadas para realização da coleta de dados, os instrumentos utilizados para a coleta de dados, formas escolhidas para tratar os dados que serão coletados e, finalmente, as limitações ocorridas no método escolhido.

#### 3.1. Tipo de Pesquisa

Para a produção do estudo foram utilizadas dois métodos de pesquisa diferentes, a descritiva e a exploratória. Segundo Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de determinada população e uma de suas principais características é a aplicação de técnicas padronizadas para coletas de dados, como questionário. Com isso, fica claro que a melhor forma de coleta de dados para uma pesquisa descritiva é a utilização de questionário, assim como foi realizada nesse estudo. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002, p. 41) possui o objetivo de possibilitar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou auxiliando na formação de hipóteses. O estudo busca avaliar o grau de satisfação dos funcionários da PUC-Rio frente ao treinamento e desenvolvimento por ela proporcionado, com isso, a pesquisa exploratória auxiliará o aprimoramento de ideias com a finalidade de estimular a compreensão dos graus de satisfação resultantes da pesquisa.

A pesquisa descritiva e exploratória visa avaliar o nível de satisfação dos funcionários da PUC-Rio que participaram de algum dos programas promovidos por ela, identificar qual(is) o(s) motivo(s) dos funcionários não realizam o curso e avaliar o interesse dos funcionários frente aos programas que são disponibilizados, tendo em vista que o treinamento e desenvolvimento não é importante somente para a empresa, mas também para os funcionários.

A pesquisa realizada através da utilização de um questionário de múltipla escolha, disponibilizado *online* pelo Qualtrics para que os funcionários da PUC-

Rio, que realizaram ou não alguns dos programas de treinamento e desenvolvimento no ano de 2016 e 2017 pudessem respondê-lo, geraram dados que posteriormente foram analisados pela autora.

### **3.2. Informações Seleccionadas para Realização da Coleta de Dados**

Conforme já dito, as informações primordiais para desenvolvimento desse estudo foram alcançadas através do questionário respondido por funcionários da PUC-Rio que realizaram ou não os programas por ela fornecidos no ano de 2016 e 2017.

A amostra resultou em 200 respondentes, de uma população total fornecida pelo RH de 400 empregados.

### **3.3. Instrumentos Utilizados para a Coleta de Dados**

O método utilizado para a coleta de dados da pesquisa compõe-se de um questionário com perguntas objetivas de múltipla escolha, porém algumas questões possuem uma lacuna para que o respondente possa complementar a sua resposta, assim como no caso do entrevistado nunca ter realizado algum curso aplicado pela PUC, onde, além de selecionar uma das opções, poderá justificar.

O questionário tem como objetivo avaliar o nível de satisfação dos funcionários da PUC-Rio quanto a qualidade dos cursos de treinamento e desenvolvimento por ela promovidos e procurar entender a justificativa de alguns funcionários não possuírem interesse nos cursos, sendo assim, aplicado a todos os funcionários que se propuserem a responder, principalmente aqueles que realizaram pelo menos um dos cursos dispostos pela PUC-Rio. O questionário foi enviado por *e-mail*, através do Departamento de Recursos Humanos da PUC-Rio, e respondido *online*, tendo em vista a fácil acessibilidade e um alcance maior de respondentes. A ferramenta empregada na elaboração e na aplicação do questionário foi o *software* de pesquisa Qualtrics.

### **3.4. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados**

Os dados obtidos através do questionário foram trabalhados quantitativamente, examinados e, posteriormente, esclarecidos de forma qualitativa através do subsídio do referencial teórico embasado nos principais autores sobre o tema proposto.

### **3.5. Limitações do Estudo**

O método escolhido para a aplicação da pesquisa tem como finalidade apresentar conclusões relevantes, porém, o método escolhido possui suas limitações, tais como:

- O ambiente onde o questionário será respondido tende a agir com influência sobre o respondente, pois caso o respondente decida responder em seu ambiente de trabalho e, por exemplo, trabalhe dentro do Departamento de Recursos Humanos, a resposta pode ter sido lesada por conta do ambiente.
- O questionário possui a restrição de não conseguir coletar informações como um levantamento conseguiria, pois a interrogação é realizada por um *software*, enquanto o levantamento é diretamente com pessoas cujo comportamento pode ser observado.
- A amostragem que será coletada pelo questionário não irá determinar o nível exato de satisfação, pois nem todos os respondentes realizaram algum curso de treinamento e desenvolvimento aplicado pela PUC-Rio e nem todos que o fizeram responderão o questionário.

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

Este capítulo encontra-se organizado em duas seções. Nele é descrito os principais resultados alcançados, os dados obtidos são analisados e, com isso, é fornecido sugestões.

A primeira seção descreve a amostra escolhida para a pesquisa descritiva, realizada por meio de um questionário múltipla escolha desenvolvido dentro do *software* da empresa americana *Qualtrics*, divulgado por *e-mail* para os funcionários da PUC-Rio para que, assim, a coleta de dados pudesse acontecer de forma anônima.

A segunda seção relata e verifica os resultados adquiridos pela pesquisa exploratória, com a descrição e explicação dos dados de cada questão.

### **4.1. Descrição da Amostra**

A amostra coletada na pesquisa para o trabalho é formada por 200 funcionários da PUC-Rio, que participaram ou não dos programas de treinamento e desenvolvimento promovidos pelo departamento de recursos humanos. A pesquisa foi realizada no mês de junho de 2018, porém com funcionários que atuam na PUC-Rio desde 2016, pois o trabalho busca medir o nível de satisfação dos funcionários que participaram de algum dos programas nos anos de 2016 e 2017.

### **4.2. Descrição e Análise dos Resultados**

Esta seção refere-se a todos os dados que foram tabulados utilizando o questionário, desde dados pessoais, como idade, sexo e escolaridade, à dificuldade que enfrentou para realizar o programa, ao porquê de não ter feito o programa, se gostaria de participar de algum programa que ainda não foi proposto pelo departamento de recursos humanos, entre outras questões.

O questionário é composto de 19 questões múltipla escolha, porém, algumas dessas questões abriram espaço para opiniões e as perguntas se

subdividiram, pois, quem respondeu que não participou do programa, por exemplo, era diretamente direcionado para uma questão correspondente com sua resposta e assim, sucessivamente.

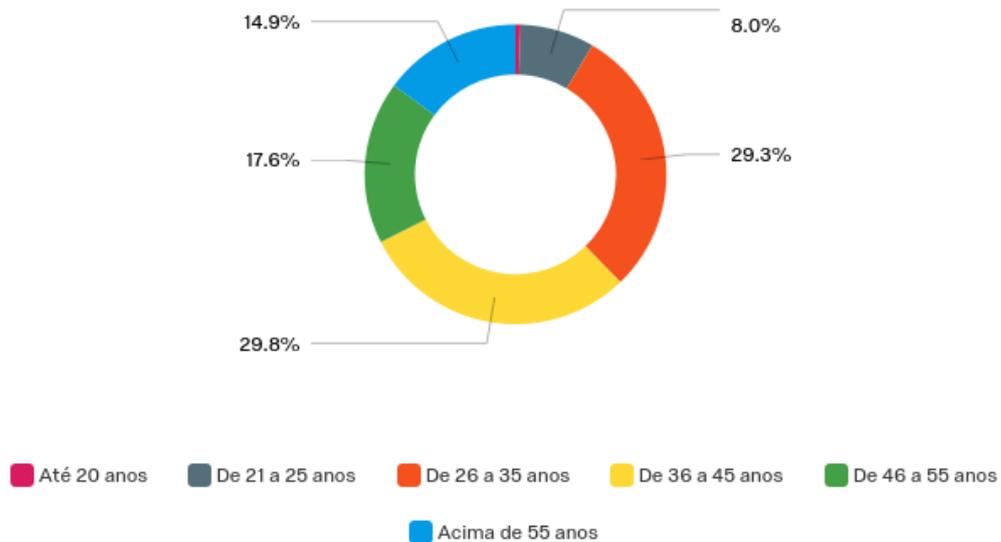
#### 4.2.1.Dados e Análises

A figura 1 é referente ao sexo do respondente. De um total de 200 respondentes, 103 são mulheres, 88 homens e 9 preferiram não declarar.



Figura 1. Sexo

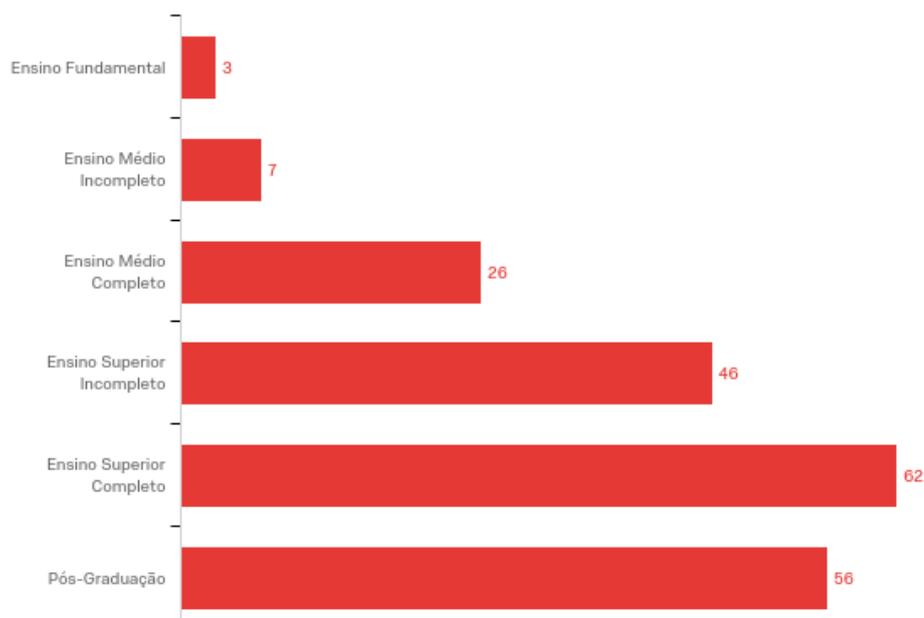
A imagem a seguir demonstra a idade do respondente. Essa questão foi elaborada para identificar qual é a idade que possui uma frequência maior de treinamento e desenvolvimento dentro da PUC-Rio. Dos 200 respondentes, conforme a figura 2, 8% está entre 21 e 25 anos; 14,9% está acima dos 55 anos; 17,6% está entre 46 e 55 anos; 29,3% está entre 26 e 35 anos e 29,8% está entre 36 e 45 anos. Sendo assim, as pessoas que mais participam de programas de treinamento e desenvolvimento possuem a idade entre 26 e 45 anos correspondendo a 59,1% do total de participantes.



Fonte: Autora

Figura 2. Idade

Nota-se que a maior parte deles possuem o nível superior completo, seguido de quem possui pós-graduação e ensino superior incompleto, como informa a Figura 3. Isso significa que 28% dos participantes possuem pós-graduação, 31% ensino superior completo e 23% incompleto, com isso, entende-se que, na amostra estudada, quanto maior o nível de escolaridade da pessoa, mais conhecimento ela procura adquirir.



Fonte: Autora

Figura 3. Escolaridade

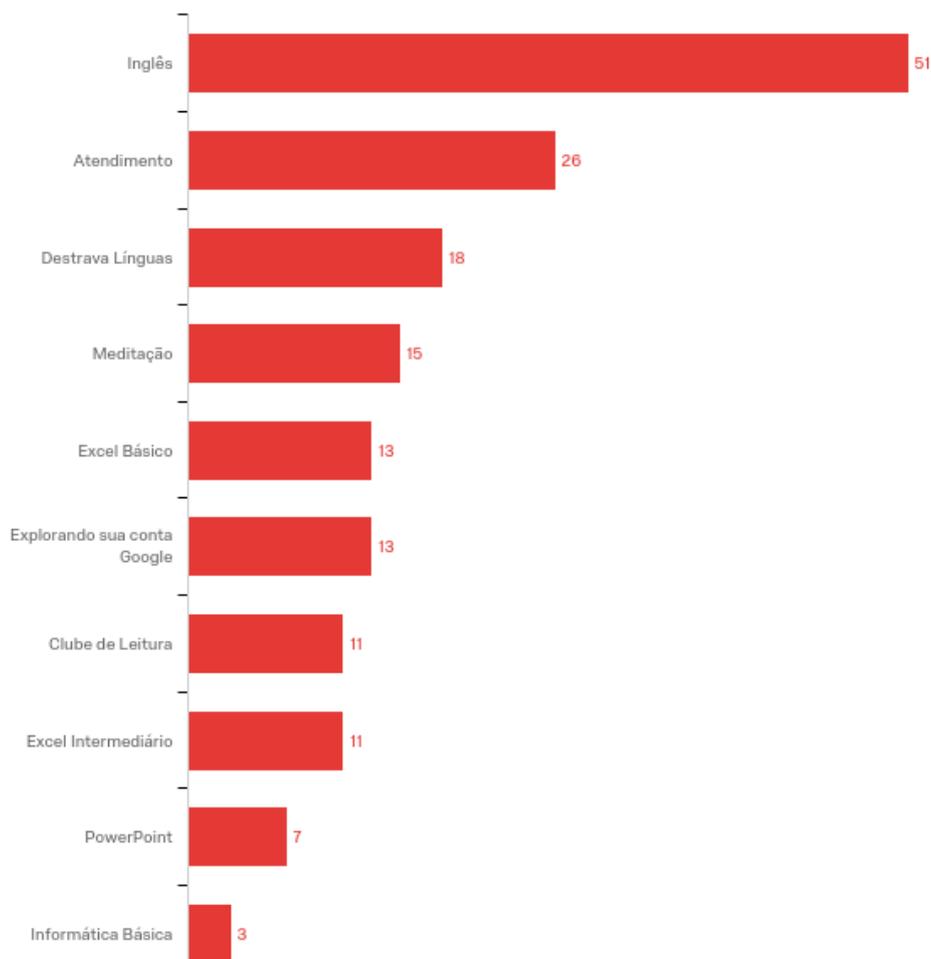
Como mostra a figura 4, foi dividido quem participou ou não de algum programa de treinamento e desenvolvimento aplicado pela área de recursos humanos da PUC-Rio. Obeve-se o resultado de 110 respondentes que participaram de pelo menos um programa, o equivalente a 55% dos participantes, e 90 respondentes que não participaram de nenhum, o equivalente a 45% dos participantes.



Fonte: Autora

Figura 4. Participação

Caso a resposta fosse “Sim”, a questão seguinte é para o respondente selecionar os programas que ele participou e o resultado foi maior do que o número de respondentes, pois alguns deles participaram de mais de um programa, como mostra a figura 5. Nela pode-se observar que a maioria das pessoas participaram do programa de “inglês” e de “atendimento”, 51 e 26 participantes, respectivamente. “Destrava línguas”, “meditação”, “excel básico”, “explorando sua conta *Google*”, “clube de leitura” e “excel intermediário” possuem quase o mesmo número de participantes, variando de 18 a 11 participantes e os que possuem menos participação são “*powerpoint*” e “informática básica”, com 7 e 3 participantes, nesta ordem.



Fonte: Autora

Figura 5. Programas que participou

A questão seguinte solicita que o respondente classifique, numa escala de 1 a 5 (onde 1 é muito insatisfeito e 5 é muito satisfeito), qual grau de satisfação ele atribuiu para cada alternativa que selecionou. O que se observa comparando a figura 5 com a 6 é que apesar do programa “explorando sua conta *Google*” estar em sexto lugar na escala de participantes, está empatado juntamente com “inglês” como primeiro lugar no *ranking* de satisfação. “*PowerPoint*” que está em nono lugar na escala de participantes, está em terceiro no ranking de satisfação. “Informática básica” foi o único programa que manteve a baixa classificação tanto na quantidade de participantes quanto no grau de satisfação.



Fonte: Autora

Figura 6. Grau de satisfação de cada programa

Conforme a figura 7, foi solicitado ao respondente que selecionasse o grau, sabendo que 1 é muito insatisfeito e 4 muito satisfeito, para o nível de apoio e incentivo que a PUC-Rio proporciona aos seus funcionários para que participem dos programas de treinamento e desenvolvimento disponibilizados pelo departamento de recursos humanos da instituição. Se obteve uma média de 3,73 de um valor total de 5 o que mostra que 74,6% dos funcionários que responderam o questionário acreditam que a PUC-Rio apoia e incentiva a participação do funcionário nos programas de treinamento e desenvolvimento, o que confirma a ideia de Araújo (2009) que retrata que as organizações precisam incentivar e apoiar cada um dos seus funcionários, desde quem se encontra recebendo o treinamento a quem o desenvolve e o aplica.

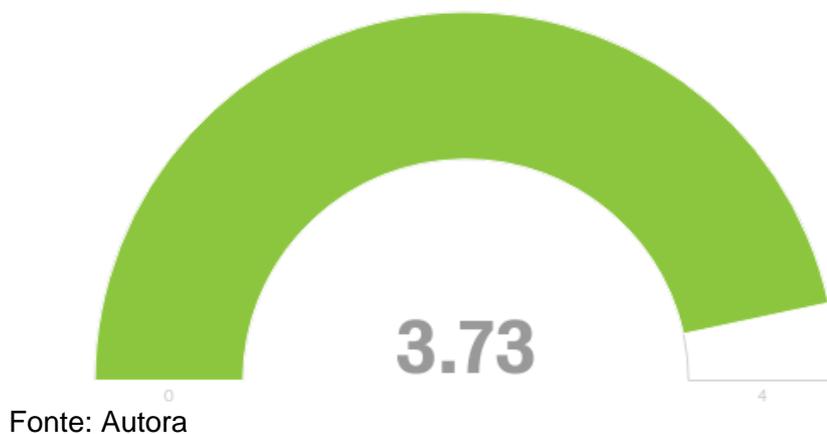
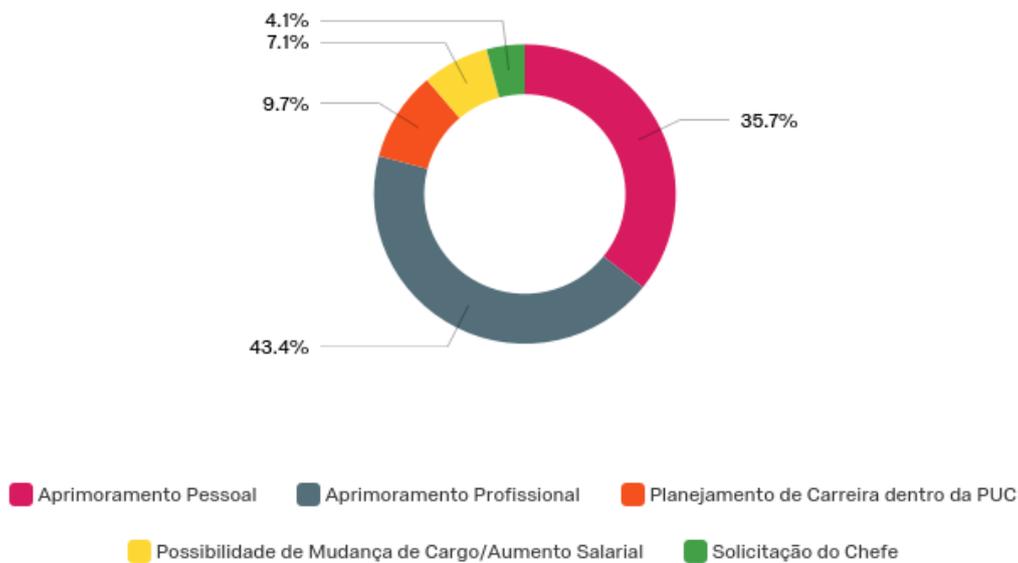


Figura 7. Apoio e incentivo da PUC-Rio

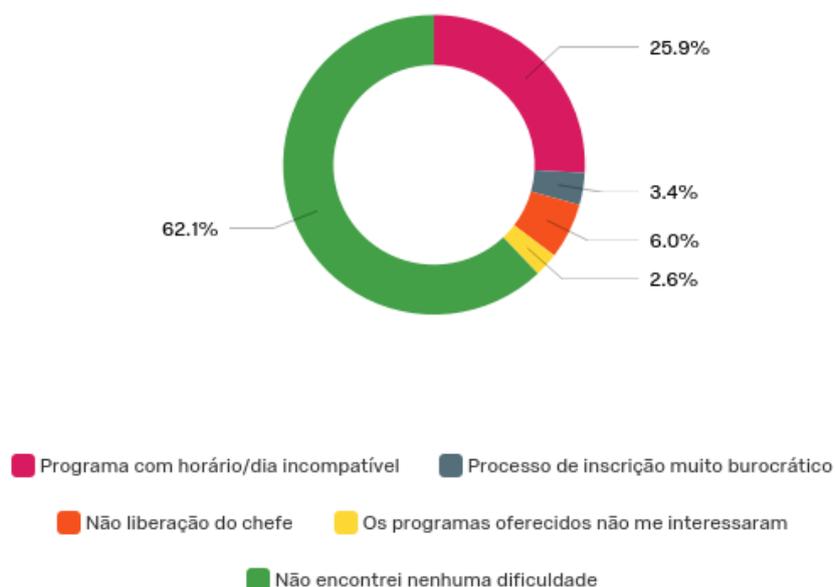
A figura 8 refere-se a questão onde é solicitado que selecione as opções que representem o que motivou o funcionário a participar dos programas. “Aprimoramento profissional” resultou em 43,4%, Nadler (*apud* Borges-Andrade 2006, p. 140) descreve “treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho”, o que comprova que por mais que treinamento propicia melhoria e desempenho no trabalho, os funcionários vão em busca desse aprimoramento profissional. “Aprimoramento pessoal” encontra-se em segundo lugar com 35,7% o que também comprova a definição de desenvolvimento descrita por Nadler (*apud* Borges-Andrade 2006, p.142), “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”. “Planejamento de carreira dentro da PUC-Rio”, “possibilidade de mudança de cargo/aumento salarial” e “solicitação do chefe” estão em último lugar resultando em 9,7%, 7,1% e 4,1%, respectivamente.



Fonte: Autora

Figura 8. O que motivou a participar do(s) programa(s)

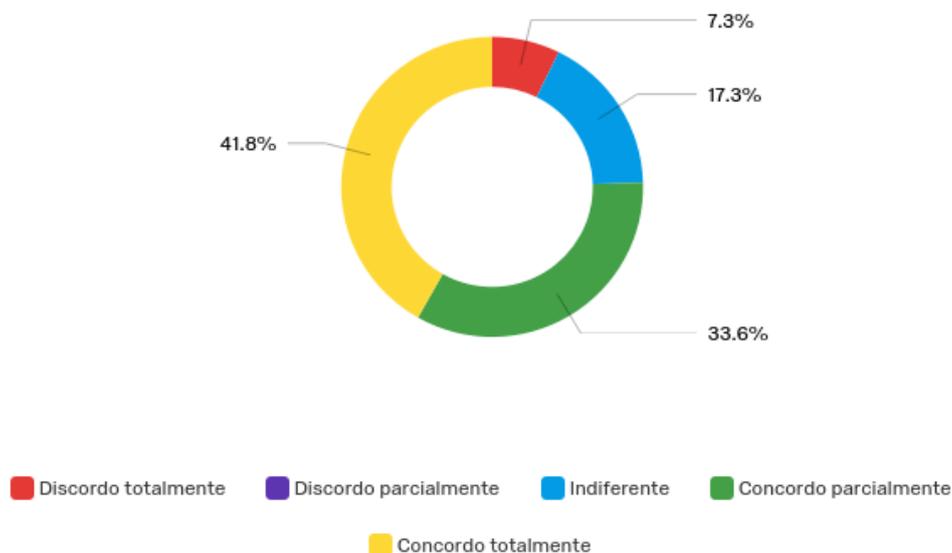
Como demonstra a figura 9, foi solicitado que selecionasse a opção que representa a dificuldade de realizar o programa. 62,1% dos funcionários selecionaram a opção “não encontrei nenhuma dificuldade” o que representa que mais da metade dos participantes dos programas de treinamento e desenvolvimento não sentem nenhuma dificuldade para participar. 25,9% selecionaram a opção que descreve a incompatibilidade de dia/horário, seguido de 6% que não possuíram a liberação do chefe, 3,4% que acreditam que o processo de inscrição é muito burocrático e somente 2,6% dos participantes se envolveram com o programa sem possuir interesse.



Fonte: Autora

Figura 9. Dificuldade para participar do programa

A figura 10 confere se o programa de treinamento e desenvolvimento ajudou o funcionário a se tornar mais produtivo no trabalho e 41,8% dos funcionários concordam totalmente, seguido de 33,6% que concordam parcialmente, somando os dois, resulta em mais de 70% dos respondentes. Sendo assim, esse resultado obtido condiz com o que Vecchio (2009, p. 275) afirma quando diz que empregados satisfeitos tendem a se empenhar mais com o trabalho sendo, assim, mais produtivos. 17,3% foram indiferentes e 7,3% discordaram totalmente.

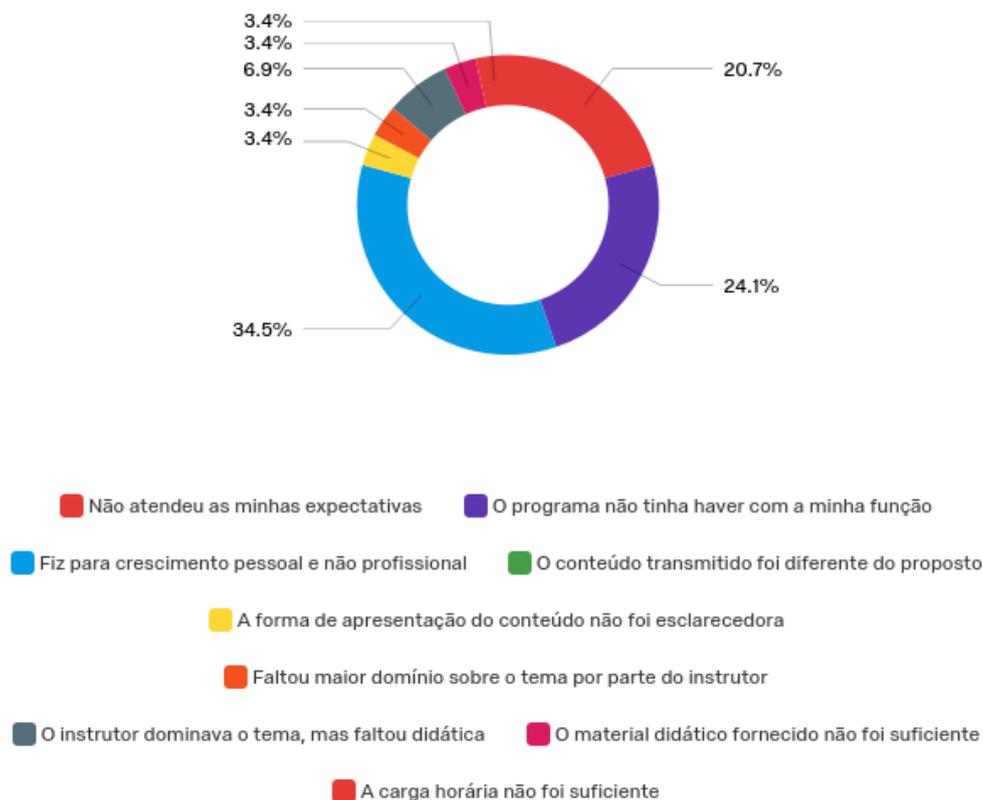


Fonte: Autora

Figura 10. Ajuda a se tornar mais produtivo no trabalho

Para os funcionários que selecionaram “discordo totalmente”, “discordo parcialmente” e “indiferente”, foi questionado o porquê do programa de treinamento e desenvolvimento não ter os ajudado a se tornar mais produtivo no trabalho ou foi indiferente. Conforme a figura 11, verifica-se que a maioria dos respondentes fizeram para crescimento pessoal e não profissional (34,5%), seguido de quem participou do treinamento apesar de não ter relação com a sua função (24,1%), 20,7% das pessoas informaram que o curso não auxiliou na produtividade no trabalho pois não atendeu as expectativas, o que deixa explícito que, apesar do programa coincidir com o que a pessoa trabalha, foi carente em algum quesito. “O instrutor dominava o tema, mas faltou didática” obteve 6,9% das respostas, o que demonstra que a falta de didática pode ter dificultado a colocação em prática do que foi aprendido, não sendo utilizada para auxiliar na produtividade. “A forma de apresentação do conteúdo não foi esclarecedora”, “faltou domínio sobre o tema por parte do instrutor”, “o material

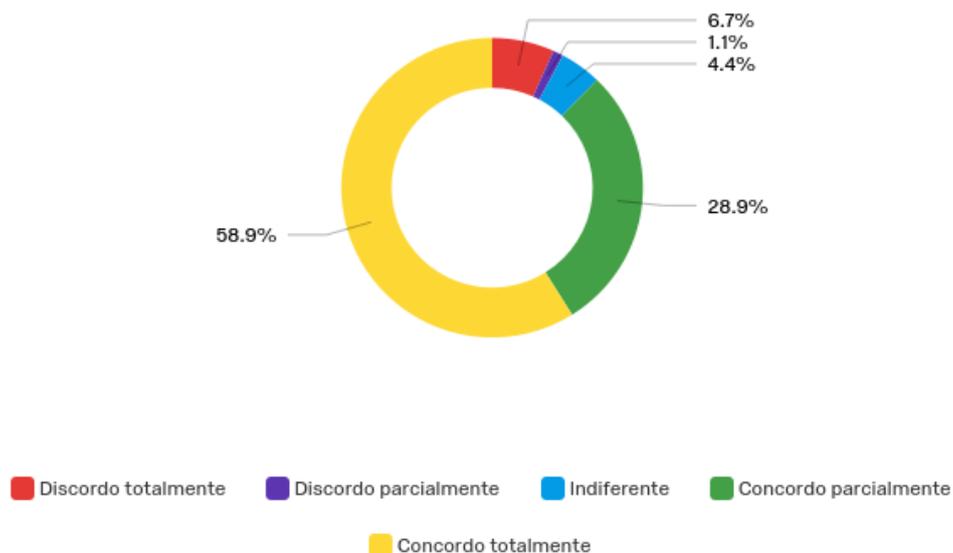
didático não foi suficiente” e a “carga horária não foi suficiente” obtiveram 3,4%, cada uma. Observa-se que o conteúdo transmitido sempre foi igual ao proposto, pois essa opção não foi escolhida por nenhum respondente.



Fonte: Autora

Figura 11. Porque não ajudou a ser produtivo no trabalho

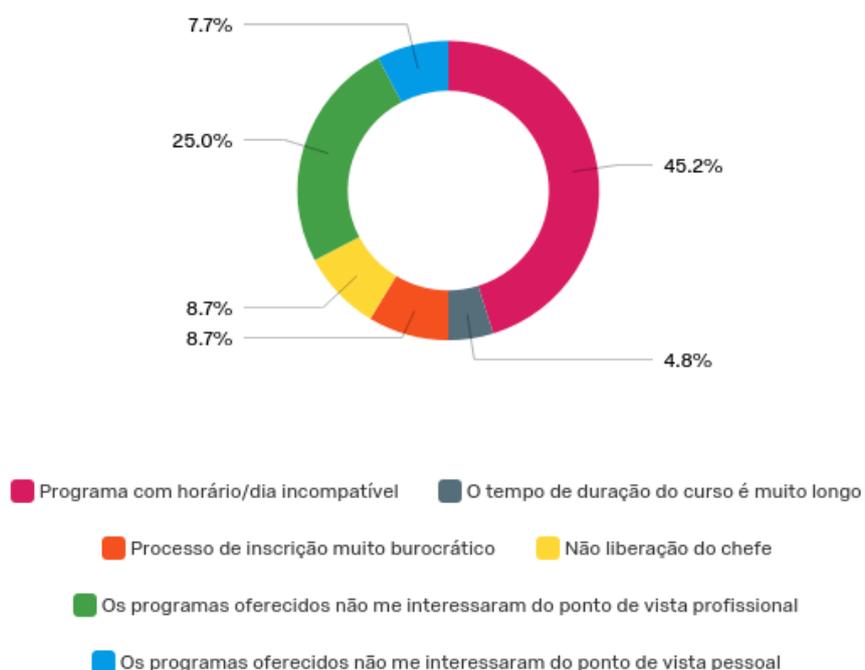
A figura 12 confere se o programa de treinamento e desenvolvimento, além de ajudar no trabalho, ajudou como indivíduo. Como pode-se observar, 58,9% responderam que concordam totalmente, 28,9% parcialmente resultando em um total de mais de 85% de concordância o que entra de acordo com o que descreve Sallorenzo (*apud* Borges-Andrade 2006, p. 142), desenvolvimento é como um processo de aprendizagem, pois proporciona o amadurecimento do indivíduo de forma mais ampla, não apenas para um posto de trabalho especificamente. 6,7%, 4,4% e 1,1% discordaram totalmente, foram indiferentes e discordaram parcialmente, nessa ordem.



Fonte: Autora

Figura 12. Ajuda a crescer como indivíduo além de ajudar no trabalho

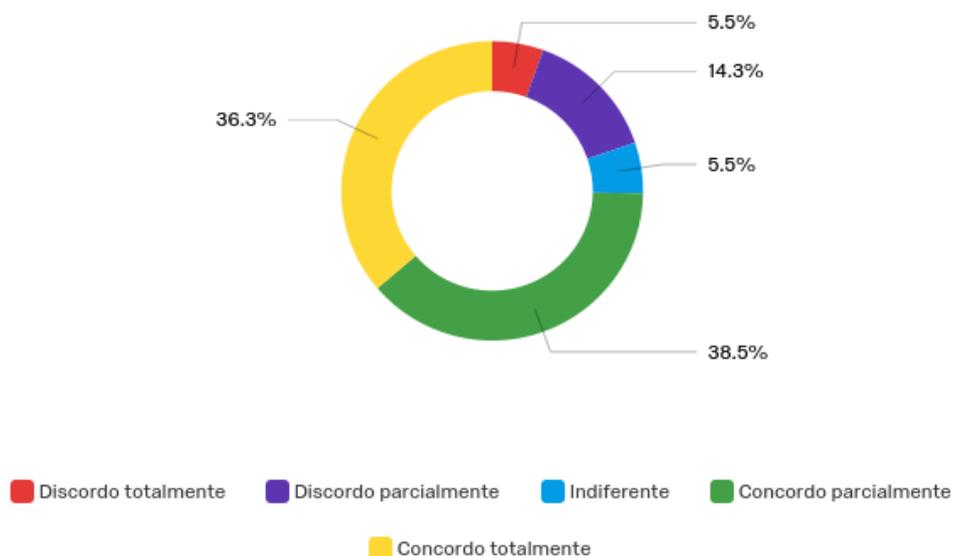
A figura de número 13 é referente a quem não participou de nenhum programa de treinamento e desenvolvimento promovido pelo departamento de recursos humanos. Sendo assim, 45,2% dos funcionários informaram que não participaram do curso por incompatibilidade de dia/horário. 25% não participaram porque os programas não interessam sobre o ponto de vista profissional. “Processo de inscrição muito burocrático” e “não liberação do chefe”, ambas representam 8,7% cada uma, seguido de 7,7% que não participam pelo programa não interessar sobre o ponto de vista pessoal e 4,8% dos respondentes não participam porque o tempo de duração do curso é muito longo.



Fonte: Autora

Figura 13. Porque não participou do programa

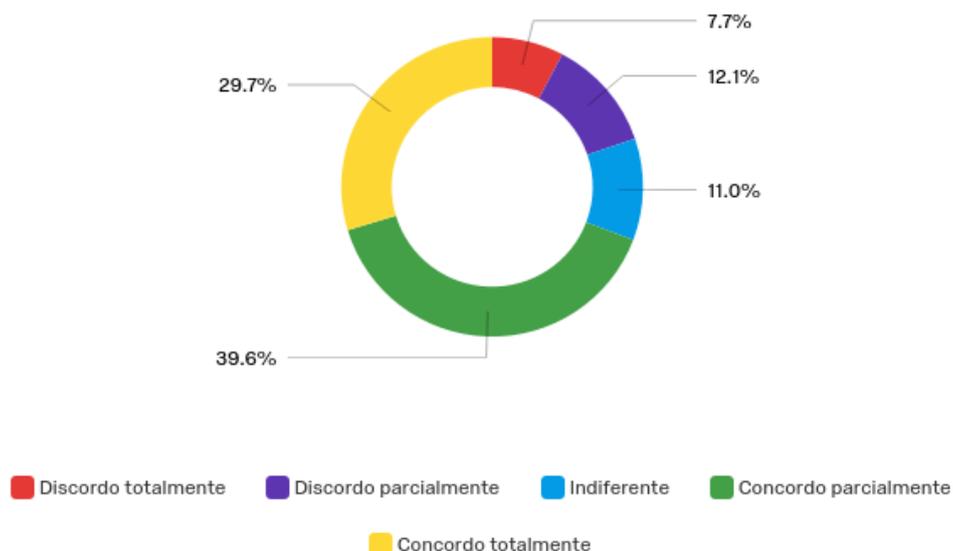
A figura de número 14, continua sendo referente a quem respondeu que não participou de nenhum programa de treinamento e desenvolvimento. A questão aborda se o funcionário concorda que os programas de treinamento e desenvolvimento aplicados pela PUC-Rio ajudam na motivação dos funcionários. “Concordo parcialmente” e “concordo totalmente” obtiveram 38,5% e 36,3%, nesta ordem, o que representa que mais de 70% dos funcionários, independente da participação nos programas, concordam que eles auxiliam na motivação. Isso pode ser comprovado após verificar que somente 32,7% dos respondentes relataram que os programas não são de interesse pessoal e/ou profissional, conforme a figura 13. Sendo assim, como visto no referencial teórico, a motivação possui o papel de estimular, proporcionando, um resultado melhor para empresa e até para o próprio indivíduo. 14,3% responderam que discordam parcialmente e os que discordam totalmente e são indiferentes, são representados por 5,5% cada um.



Fonte: Autora

Figura 14. Ajuda na motivação apesar de não participar do programa

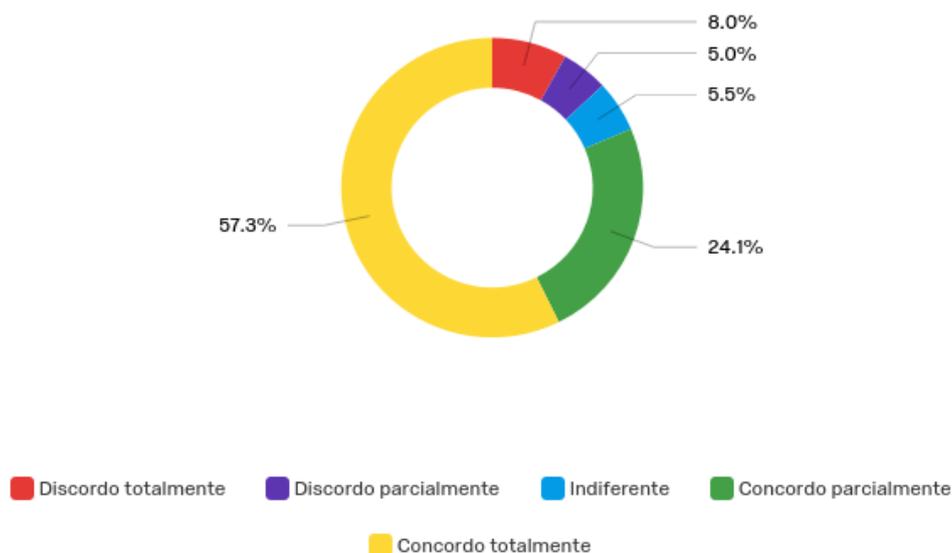
A gráfico a seguir é continuação do gráfico 14, pois questiona se o funcionário, utilizando a mesma linha de raciocínio da anterior, concorda que ajuda também na produtividade. Conforme a figura 15, os valores obtidos com as opções “concorde parcialmente” e “concorde totalmente” é de 39,6% e 29,7%, na devida ordem. Sendo assim, 69,3% concordam que os programas de treinamento e desenvolvimento ajudam na produtividade. Na figura 8, também pode ser observado que mais de 70% dos respondentes foram motivados a participar do programa por aprimoramento pessoal e profissional. Sendo assim, a teoria de Gil (2001) está correta, pois nela está descrita que a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade e essa porcentagem pode comprovar. 12,1% discordaram parcialmente, 11% foram indiferentes e 7,7% discordaram totalmente.



Fonte: Autora

Figura 15. Ajuda na produtividade apesar de não participar do programa

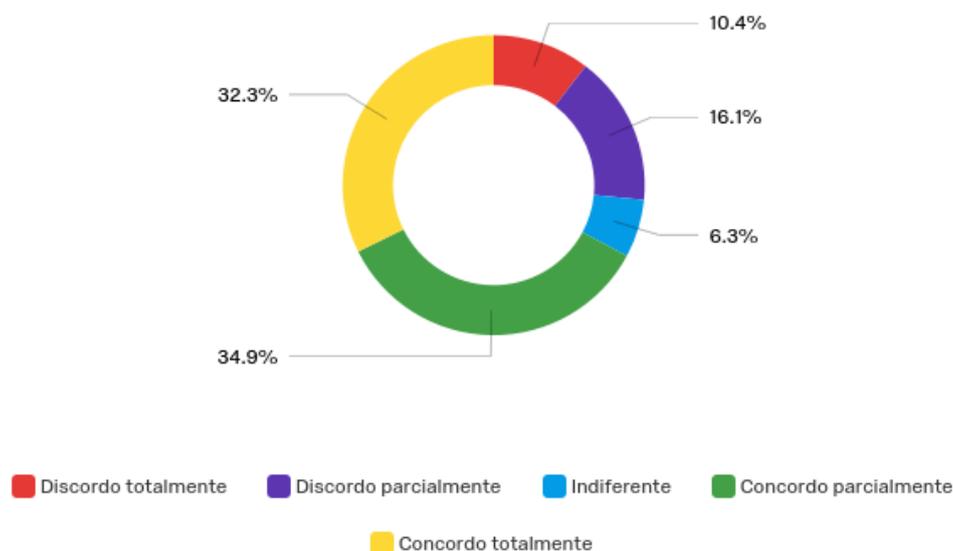
A figura 16 e as seguintes são referentes a resposta das questões apresentadas tanto para quem participou quanto para quem não participou dos programas de treinamento e desenvolvimento e demonstra o grau de concordância que o respondente tem diante da afirmação “um funcionário satisfeito com o trabalho tende a faltar menos?”. O resultado obtido, segundo a figura 16, é que 57,3% dos 200 participantes da pesquisa, concordam totalmente com essa afirmação, somado aos 24,1% que concordaram parcialmente, é obtido um total de 81,4% de concordância com a afirmação, o que determina como certa a afirmação de Vecchio (2009), onde descreve que empregados insatisfeitos manifestam maior probabilidade de faltar ao trabalho, e de Robbins (2011), onde, através de um estudo, foi verificado que quanto maior a satisfação, menor a rotatividade. Discordaram totalmente, 8%, foram indiferentes, 5,5% e discordaram parcialmente, 5%. Conforme visto na figura 10, 41,8% concordam totalmente e 33,6% concordam parcialmente, com isso, pode-se declarar que funcionários treinados são mais motivados e satisfeitos, sentindo-se mais confortável no ambiente de trabalho e na realização das suas funções o que justifica a baixa rotatividade organizacional.



Fonte: Autora

Figura 16. “Um funcionário satisfeito com o trabalho, tende a faltar menos?”

O gráfico a seguir possui a mesma metodologia, mas com outra afirmação, sendo ela “trabalhos que fornecem treinamento satisfazem a maioria dos funcionários?”. Trabalhos interessantes que fornecem treinamento, satisfazem a maioria dos funcionários, segundo Robbins (2011). Na figura 17 podemos observar que 34,9 dos respondentes concordam parcialmente com a afirmação exposta no enunciado e 32,3% concordam totalmente. Desta forma, cerca de 67% dos respondentes concordam que trabalhos que fornecem treinamento satisfazem a maioria dos funcionários, portanto, a teoria de Robbins (2011) também se fez verídica. Discordaram parcialmente 16,1% e totalmente 10,4%, somando-se 26,5%, podendo-se concluir que boa parte dos funcionários esperam algo além do treinamento para se sentirem satisfeitos. 6,3% são indiferentes.



Fonte: Autora

Figura 17. “Trabalhos que fornecem treinamento satisfazem a maioria dos funcionários?”

As duas últimas perguntas possuem respostas fora do escopo de alternativas predefinidas. A figura 18 é demonstrada se existe alguma sugestão/crítica para melhoria dos programas de treinamento e desenvolvimento. Como pode-se observar, 36,6% não possuem sugestões ou críticas, 15,6% sugeriram atualização do conteúdo nos cursos já existentes, 11,6% e 11,2% propõem a melhoria da didática e o aumento da duração do programa, respectivamente e apenas 2,7% aponta a diminuição do programa.

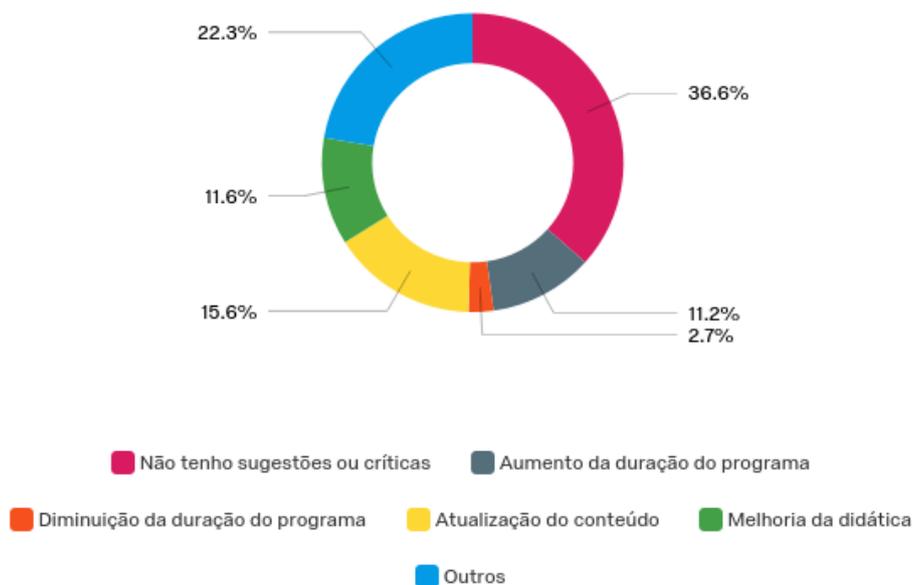
Uma grande parte, representada por 22,3% dos respondentes, recomendaram outras alternativas, são elas:

**18. Alguma sugestão/crítica para melhoria dos programas de treinamento e desenvolvimento?**

Horários mais compatíveis	22
Diversificar conteúdos oferecidos	6
Oferecer novos programas	3
Oferecer programas de níveis avançados	3
Realização de pesquisa para medir as demandas	3
Diminuir a burocracia	2
Inclusão de outros idiomas	1
Abranger outros profissionais, não só administrativos	1
Aumentar a oferta e divulgação	1
Acompanhamento	1
Continuação dos cursos oferecidos	1
Diversificar de quem aplica o programa	1

Tabela 1: Sugestão/Crítica para melhoria dos programas.

Conforme pode ser observado, grande parte dos respondentes recomenda que os horários de realização dos programas sejam mais compatíveis, seguido pela diversificação dos conteúdos já oferecidos.



Fonte: Autora

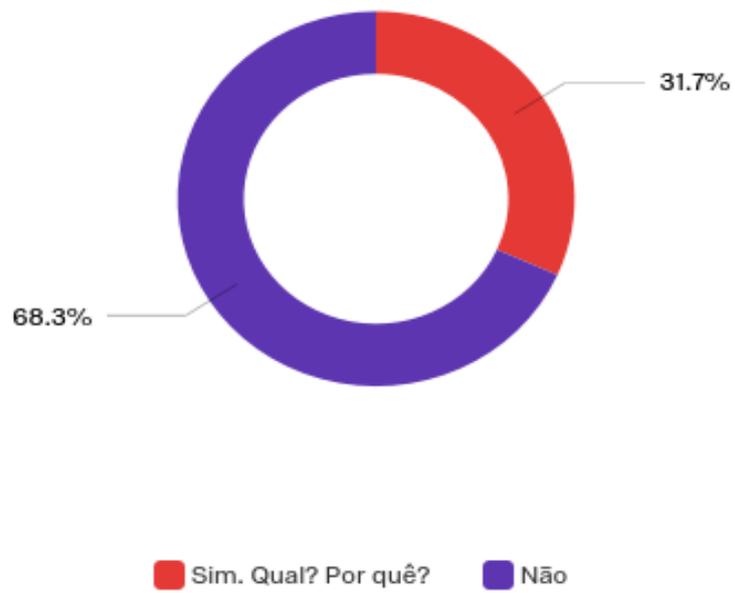
Figura 18. Crítica ou sugestão

A figura 19 refere-se a última questão que examina se existe algum tipo de programa que o funcionário respondente gostaria de participar e não é ofertado pela PUC-Rio. De acordo com a figura 19, 68,3% responderam que não. Porém 31,7% responderam que sim e as sugestões são:

**18. Existe algum tipo de programa que você gostaria de participar e não é oferecido pela PUC-Rio?**

Excel avançado	4
Curso de gestão de pessoas para gerentes	4
Redação empresarial	4
Aprimoramento para realização dos eventos da PUC-Rio	3
Educação financeira	3
Pacote Adobe	3
Qualificações técnicas (ex. manutenção)	3
Curso de outras línguas	2
Como usar o SGU (Sistema de Gerência Universitária)	1
Comunicação eficaz e oratória	1
Pacote Office	1
Normas acadêmicas	1
Programas no formato EAD (Ensino A Distância)	1
Treinamentos profissionais mais específicos	1
Programa voluntário/social	1
Atualização para secretárias	1

Tabela 2: Gostaria de participar e não é oferecido pela PUC-Rio.



Fonte: Autora

Figura 19. Se gostaria de participar de algum programa

## 5. Conclusões e Recomendações

Este capítulo trata das conclusões alcançadas por intermédio do estudo realizado e apresenta sugestões para futuros estudos relacionados ao tema abordado.

### 5.1. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo final avaliar o nível de satisfação quanto a qualidade dos programas de treinamento e desenvolvimento fornecidos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro aos seus empregados no ano de 2016 e 2017.

Para o fundamento deste trabalho foram estudados os conceitos relacionados ao treinamento e desenvolvimento, à motivação e satisfação. Isto leva a confirmar a importância do treinamento e desenvolvimento através de diversas leituras realizadas, tornou-se claro que independente do campo de atuação e da especialidade do cargo, o treinamento e o desenvolvimento é de suma importância para o empregado, que, com o aumento de motivação, de capacitação, de aprimoramento das habilidades pessoais, ocasiona o sucesso da empresa da qual faz parte.

A fim de intensificar o conhecimento deste estudo, foram consultadas teorias distintas de diversos autores da administração, cada qual com sua particularidade.

Para atingir o objetivo do estudo foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória com os funcionários da PUC-Rio. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário com 19 perguntas onde duas delas possibilitava o respondente descrever a sua opinião. O questionário foi divulgado através de *e-mail*, onde 400 funcionários foram contatados, totalizando 200 respondentes, onde 110 participaram e 90 não participaram dos programas. Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa por parte da autora, tendo como preparo os estudos teóricos.

Através dos resultados obtidos com a pesquisa, foi possível alcançar as seguintes conclusões:

Grande parte dos entrevistados (55%) participou de algum dos programas oferecidos e, em alguns casos, até mais de um. Os programas que mais se destacam por participação dos funcionários é o de inglês e o de atendimento e pode-se identificar a grande demanda no inglês pelo nível de desenvolvimento da instituição que, cada vez mais vem crescendo o seu processo de internacionalização, requerendo, assim, um corpo de funcionários melhor preparado para atender. Com isso, já se entende o “porquê” de o atendimento vir seguido do inglês, pois o objetivo do atendimento é aperfeiçoar habilidades discursivas no atendimento a clientes em diferentes contextos e construir regras para um atendimento eficaz.

Quando foi questionado o nível de satisfação que cada funcionário atribuía para os programas que ele participou, onde 1 era muito insatisfeito e 5 muito satisfeito, apenas o programa “Informática Básica” ficou com nota abaixo de 3, o que mostra que a maior parte dos programas satisfazem os funcionários. Observando melhor os cursos que possuem um nível maior de participação, inglês continua em primeiro lugar com 4,31 de grau de satisfação e atendimento não está tão abaixo quando obtém 3,81.

A PUC-Rio obteve uma nota consideravelmente alta quando questionado se apoiava e incentivava o funcionário a participar dos programas, mostrando que 74,6% dos respondentes acreditam no apoio e incentivo à participação nos programas de treinamento e desenvolvimento. Sendo assim, a ideia de Araújo (2009) foi confirmada, pois ele retrata que as organizações precisam incentivar e apoiar desde quem recebe o treinamento a quem desenvolve. Apesar da PUC-Rio apoiar e incentivar os funcionários, eles não percebem que os programas podem influenciar e ajudar a melhorar a carreira ou, até mesmo, aumentar o salário.

O aprimoramento profissional é a primeira maior motivação do funcionário para participar dos programas, seguido do aprimoramento pessoal, pois, apesar do funcionário sempre buscar desenvolver-se para que obtenha uma visibilidade maior na realização da função, o que ele adquire de conhecimento é dele e pode ser levado para qualquer empresa.

Para a maioria dos funcionários, não existe dificuldade para realização do programa, porém, 6% não possuem a liberação do chefe para participar do programa. Apesar de ser um valor baixo, por se tratar de uma universidade, era esperado um valor mais inferior, pois o que deveria ser de maior incentivo do superior é o aprimoramento do seu subordinado.

Ao serem questionados se o programa de treinamento e desenvolvimento ajudou a ser mais produtivo no trabalho, mais de 70% dos funcionários concordaram, seguido de mais de 85% de concordância quando questionado se além de ajudar no trabalho, ajudou como indivíduo. Sendo assim, determina que o nível de satisfação dos funcionários para com o desenvolvimento pessoal e profissional desenvolvido pela realização do programa é muito alto.

Quando solicitado que justifique o “porquê” de não participar de nenhum programa, 8,7% dos funcionários citam a não liberação do chefe como justificativa, o que pode vir a justificar o alto valor da opção “programa com horário/dia incompatível”, pois por ser no horário do expediente, alguns superiores não autorizam a ausência do local de trabalho.

Os respondentes que não participaram de nenhum programa responderam a duas questões específicas. A primeira delas questiona se, apesar de não ter participado, o funcionário concorda que os programas de treinamento e desenvolvimento ajudam na motivação dos funcionários, obtendo um resultado de cerca de 70%, somando as opções “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”. A segunda questiona se concordava, seguindo a mesma linha de raciocínio da anterior, que também ajuda na produtividade e 69,3%, somando as opções “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”, concordaram. Sendo assim, se confirma a teoria que motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade, conforme Gil (2001). Contextualizando todo referencial teórico lido, pode-se declarar que quanto mais incentivo para a realização de treinamento, mais motivado o funcionário tende a ficar e, com isso, mais produtivo se tornará.

As três últimas questões eram destinadas tanto para quem participou dos programas quanto para quem não participou. Ao ser questionado se concordava que um funcionário tende a faltar menos quando satisfeito com o trabalho, o total da soma obtida por quem concordou totalmente e parcialmente, foi de 81,4%. Vecchio (2009) descreveu que empregados insatisfeitos manifestam maior probabilidade de faltar ao trabalho e Robbins (2001) que quanto maior a satisfação, menor a rotatividade. Com isso, as teorias foram confirmadas pelo resultado obtido.

Foi questionado se existia alguma sugestão ou crítica para melhoria dos programas, conforme as alternativas predefinidas, 36,6% não possuíam sugestão ou crítica, porém 22,3% responderam fora do escopo proposto as seguintes sugestões: Horários mais compatíveis, diversificação dos conteúdos oferecidos, oferecimento de novos programas, oferecimento de programas de

níveis avançados, realização de pesquisa para medir as demandas, diminuição da burocracia para inscrição, inclusão de outros idiomas, abrangência de outros profissionais, não só administrativos, aumento da oferta e divulgação, acompanhamento, continuação dos cursos oferecidos e diversificação de quem aplica o programa.

E, por fim, quando perguntado se gostaria de participar de algo que não é ofertado pela PUC-Rio, 68,3% responderam que não, mas 31,7% descreveram do que gostaria de participar, como: excel avançado, curso de gestão de pessoas para gerente, redação empresarial, educação financeira, pacote adobe, qualificações técnicas (ex. manutenção) e curso de outras línguas foram os mais citados.

Diante do exposto, pode-se concluir que os programas mais frequentados são também os mais importantes no desenvolvimento da organização estudada, pois cresce, cada dia mais, seu processo de internacionalização. A PUC-Rio, conforme o resultado de quase 75%, apoia e incentiva seus funcionários a participarem dos programas de treinamento e desenvolvimento. Para a maioria dos funcionários não existe dificuldade de realização do programa, porém 6% não tem a liberação do chefe, com isso, obtém-se um valor muito alto, visto que se trata de uma instituição de ensino. Treinamento e desenvolvimento quando bem aplicados motivam o empregado e, sendo a motivação uma das responsáveis pelo nível de produtividade, auxilia positivamente para que o empregado seja mais produtivo.

## **5.2.Recomendações**

Com base em todas as teorias aqui estudadas, pode-se comprovar, juntamente com o resultado da pesquisa, que todas elas são verídicas em relação a satisfação, a motivação, a importância do treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Estudos futuros seriam interessante para ampliação da pesquisa, pois dos 400 funcionários contatados, 100 não participaram de nenhum programa e 300 participaram de pelo menos um. Sendo assim, somente 37% dos funcionários que participaram dos programas, responderam à pesquisa e, com um número maior de respondentes, obtém-se uma maior veracidade do que está sendo retratado.

Realizar o estudo com enfoque em outros anos pode auxiliar num melhor parâmetro para qualquer atitude que for tomada com base no estudo aqui apresentado.

Às organizações que não possuem o hábito de treinar e desenvolver seu funcionário, verifique que, com o resultado alcançado nesse trabalho, apesar de ser específico de uma empresa, dados comprovam a importância de tal. É importante que a área de Recursos Humanos reveja seu papel e sua atuação junto aos empregados.

## 6. Referências Bibliográficas

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. rev.atual. São Paulo: Atlas, 2009. xvi, 436 p. ISBN 9788522456024.

BAGATTOLI, Sergio Luiz; MÜLLER, Giane Carla Kopper. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização**. 2016. Disponível em <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/viewFile/337/280>> Acesso em 24 de maio de 2018

BOOG, Gustavo G. (Gustavo Gruneberg); BOOG, Magdalena. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. 2 v. ISBN 9788581437682.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2006. 576 p. ISBN 9788536307442.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: c2010. xxxiv, 579 p. ISBN 9788535237542.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; ANJOS, Margarida dos; FERREIRA, Marina Baird. **Aurélio, Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. xxxi, 2128 p. ISBN 8520910106.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. ISBN 8522431698.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. 307 p. ISBN 8522429529.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005. xvii, 420 p. ISBN 8502051237.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas 1997. 371p. ISBN 8522416109

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011. xxvi, 633 p. ISBN 9788576055693

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009. xvi, 442 p. ISBN 9788522106257

## 7. Anexo

### 7.1. Descrição dos Programas

Descrição do objetivo de cada programa desenvolvido e aplicado pelo Departamento de Recursos Humanos da PUC-Rio.

1. Clube de Leitura: Reunião de pessoas com interesse em comum: compartilhar suas leituras com o grupo com o qual se identifica. O Clube é formado por funcionários que completaram o Destrava Línguas e que manifestaram interesse em continuar a viagem pelo mundo da literatura, da arte e da cultura.
2. Destrava Línguas: Embora leituras aconteçam a todo momento, no corre-corre diário sobra pouco tempo para a contemplação do vivido e para as reflexões sobre as próprias experiências.... Os encontros do Destrava Línguas são, pois, uma oportunidade para essa redescoberta e para o reencontro das leituras de si, dos outros, do entorno do campus, de textos literários, de filmes, músicas e exposições – uma vez que parte de uma concepção ampla de leitura, que compreende não só o texto mais outras linguagens e objetos
3. Explorando sua conta Google: O curso tem por objetivo explorar todo o potencial que uma Conta Google pode oferecer, apresentando técnicas avançadas de pesquisa na Internet, bem como as ferramentas que estão disponíveis e que servem para atender diversos objetivos como: aumentar a produtividade, trabalhar em grupo, promover o autodesenvolvimento dos colaboradores, entre outras funcionalidades
4. Informática Básica, Excel Básico, Intermediário e PowerPoint: Estamos vivendo a era da Informática e, há algumas décadas, todas as tecnologias giram em torno do uso de microcomputadores. Essa realidade modificou tanto a forma de aquisição, como o modo de transmissão do conhecimento. As aulas são ministradas no laboratório do RDC, com toda a estrutura necessária e professor qualificado.
5. Inglês: O processo de internacionalização da Universidade, que vem crescendo consideravelmente, aumentou o intercâmbio com universidades estrangeiras, o qual requer um corpo de funcionários

preparado para atender a esta demanda. Iremos oferecer, semestralmente, cursos de inglês para os funcionários, que para se qualificarem, deverão se inscrever no teste de nivelamento. Este teste será oferecido anualmente com validade de 1 ano. Sempre iremos divulgar esta iniciativa para que todos possam participar.

6. Meditação: Guiada e simples de ser executada. Não é necessário ter experiência na prática. Pesquisas comprovam efeitos como a maior capacidade de lidar com o estresse, maior concentração, bem-estar geral e aumento da produtividade no trabalho. Prática não ligada a nenhuma religião (Elder et al, 2014; Baer et al, 2015).
7. Atendimento: Aperfeiçoar habilidades discursivas interacionais no atendimento a clientes em diferentes contextos institucionais. Discutir questões centrais na prática do atendimento numa abordagem comunicativa-interacional. Apresentar e analisar estratégias discursivas e características da interação face a face e por telefone, integrando recentes pesquisas em análise do discurso. Construir regras para um atendimento eficaz.

## 7.2. Questionário

### 1. Sexo

Feminino

Masculino

Prefiro não declarar

Outros \_\_\_\_\_

### 2. Idade

Até 20 anos

De 21 a 25 anos

De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos

De 46 a 55 anos

Acima de 55 anos

### 3. Escolaridade

Ensino Fundamental

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós-Graduação

**4. Participou de algum programa de treinamento e desenvolvimento da área de RH da PUC-Rio entre 2016 e 2017?**

Sim  
Não

**Se SIM – Pergunta 5**

**Se NÃO – Pergunta 13**

**PARA QUEM RESPONDEU SIM (na questão 4):**

**5. Selecione quais participou.**

Atendimento  
Clube de Leitura  
Destrava Línguas  
Excel Básico  
Excel Intermediário  
Explorando sua conta Google  
Informática Básica  
Inglês  
Meditação  
PowerPoint

**6. Numa escala de 1 a 5 (onde 1 é muito insatisfeito e 5 muito satisfeito), qual grau de satisfação você atribui para cada um deles? (No qualtrics vai aparecer os que a pessoa selecionou na anterior e ali ela vai indicar)**

**7. Numa escala de 1 a 5 (onde 1 é muito insatisfeito e 5 muito satisfeito), qual grau você acredita que a PUC-Rio apoia e incentiva o funcionário a realizar o programa?**

**8. Selecione as opções que representem o que motivou você a participar do(s) programa(s)**

Solicitação do Chefe  
Aprimoramento Profissional  
Aprimoramento Pessoal  
Possibilidade de Mudança de Cargo/Aumento Salarial  
Planejamento de Carreira dentro da PUC

**9. Enfrentou alguma dificuldade para fazer o programa?**

Programa com horário/dia incompatível  
Processo de inscrição muito burocrático  
Não liberação do chefe  
Os programas oferecidos não me interessam  
Não encontrei nenhuma dificuldade

**10. O programa o(a) ajudou a se tornar mais produtivo no trabalho?**

Discordo totalmente  
Discordo parcialmente  
Indiferente  
Concordo parcialmente  
Concordo totalmente

**SE SELECIONADO “CONCORDO PARCIALMENTE” E “CONCORDO TOTALMENTE” (na questão 10):**

**11. Você concorda que o programa ajudou a crescer como indivíduo além de ajudar no trabalho?**

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**SE SELECIONADO “DISCORDO TOTALMENTE”, “DISCORDO PARCIALMENTE” E “INDIFERENTE” (na questão 10):**

**12. Por que?**

- Não atendeu as minhas expectativas
- O Programa não tinha haver com a minha função
- Fiz para crescimento pessoal e não profissional
- O conteúdo transmitido foi diferente do proposto
- A forma de apresentação do conteúdo não foi esclarecedora
- Faltou maior domínio sobre o tema por parte do instrutor
- O instrutor dominava o tema, mas faltou didática
- O material didático fornecido não foi suficiente
- A carga horária foi insuficiente

**PARA QUEM RESPONDEU NÃO (na questão 4):**

**13. Por que não participou do programa?**

- Programa com horário/dia incompatível
- O tempo de duração do curso é muito longo
- Processo de inscrição muito burocrático
- Não liberação do chefe
- Os programas oferecidos não me interessam do ponto de vista profissional
- Os programas oferecidos não me interessam do ponto de vista pessoal

**14. Mesmo não participando, qual sua posição em relação à essa afirmação: Os programas de treinamento e desenvolvimento aplicados pela PUC ajudam na motivação dos funcionários.**

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**15. E na produtividade?**

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**PARA TODOS:**

**16. Qual sua posição em relação à essa afirmação: “Um funcionário satisfeito com o trabalho tende a faltar menos”.**

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**17. Qual sua posição em relação à essa afirmação: “Trabalhos que fornecem treinamento satisfazem a maioria dos funcionários”**

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

**18. Alguma sugestão/crítica para melhoria dos programas de treinamento e desenvolvimento?**

- Não tenho sugestões ou críticas
- Aumento da duração do programa
- Diminuição da duração do programa
- Atualização do conteúdo
- Melhoria na didática

**Outros:** \_\_\_\_\_

**19. Existe algum tipo de programa que você gostaria de fazer e que não é oferecido pela PUC-Rio?**

- Sim
- Não

**Se SIM – Qual? Porquê?** \_\_\_\_\_