Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

Treinamento e desenvolvimento: a importância da capacitação contínua para o sucesso de empresas de contabilidades em Passos (MG)

DOI: 10.31994/rvs.v16i1.1030

Camila Oliveira Figueiredo[1]
João Francisco Sarno Carvalho[2]
Alyce Cardoso Campos[3]
Joyce da Cruz Teixeira[4]
Maria Eduarda Morais Rodrigues[5]

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância do treinamento e desenvolvimento (T&D) para o sucesso de empresas do setor contábil. Para alcançar o objetivo proposto, este estudo adotou uma abordagem qualitativa-descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas, e a sistematização das informações foi feita utilizando a técnica de análise de conteúdo categorial. Os principais achados destacam a relevância do treinamento e desenvolvimento (T&D) como um fator

[1] Bacharela em Administração pelo Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) - Campus Passos. Passos, MG, Brasil. Email: camilaolivfigueiredo@gmail.com. Orcid: https://orcid.org/0009-0009-6325-129X
[2] Doutor em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor efetivo no Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) - Campus Passos. Passos, MG, Brasil. Email: joao.sarno@ifsuldeminas.edu.br. Orcid: https://orcid.org/0000-0001-8815-4773
[3] Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professora efetiva no Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) - Campus Passos. Passos, MG, Brasil Email: alyce.campos@ifsuldeminas.edu.br. Orcid: http://orcid.org/0000-0001-6903-9542.
[4] Bacharelanda em Administração pelo Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) - Campus Passos. Passos, MG, Brasil Email: joyceteixeira333@gmail.com.Orcid:https://orcid.org/0009-0006-5014-3845.
[5] Bacharelanda em Administração pelo Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) - Campus Passos. Passos, MG, Brasil Email: maria7.rodrigues@alunos.ifsuldeminas.edu.br. Orcid:https://orcid.org/0009-0006-5817-5702

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

estratégico para o sucesso das organizações contábeis.

PALAVRAS-CHAVE: TREINAMENTO. DESENVOLVIMENTO. SUCESSO. CONTABILIDADE.

INTRODUÇÃO

No cenário atual, para que as organizações se mantenham competitivas e garantam sua subsistência, faz-se necessário um investimento contínuo em treinamento e desenvolvimento (T&D). É por meio dessas ações que se ampliam os conhecimentos e habilidades dos colaboradores, fortalecendo o capital humano da empresa (Madruga, 2017). No setor contábil, torna-se ainda mais imprescindível um bom planejamento de T&D, visto que essa é uma área constantemente impactada por mudanças nas legislações vigentes. Um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) aponta que surgem, em média, cerca de 2,31 novas regras tributárias por hora no Brasil.

Dentro desse contexto, ficou ultrapassada a ideia de que o treinamento seja um custo dispensável, uma vez que o cenário mercadológico evidencia que as empresas mais bem-sucedidas são justamente as que mais investem em T&D (Forbes, 2024). Sendo assim, a capacitação contínua deve ser encarada como uma estratégia essencial para levar as organizações a um patamar de destaque competitivo no mundo dos negócios. Dessa forma, é fundamental manter uma atualização constante, com o objetivo de se manter à frente da concorrência e garantir a satisfação de clientes internos e externos. Esse novo modelo de competitividade exige atenção redobrada dos gestores, que devem implementar programas de treinamento bem estruturados e eficazes.

São muitos os cases de sucesso relacionados à implementação de T&D nas empresas (Forbes, 2024). Assim, não restam dúvidas quanto à relevância do tema. O treinamento e desenvolvimento representam uma fonte de lucratividade para a

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

organização, pois permitem que as pessoas contribuam de forma efetiva para o alcance dos objetivos organizacionais.

Trata-se de um tema atual e de grande riqueza, com significativa importância acadêmica e mercadológica. Estudantes, professores e pesquisadores podem obter informações relevantes sobre o assunto, considerando que o mesmo está em constante transformação. Esta pesquisa contribuirá para compreender não apenas como as empresas percebem o T&D, mas também quais estratégias se mostram mais eficazes na prática e como influenciam a retenção de talentos e o desempenho organizacional.

Diante desse contexto, este trabalho visa responder à seguinte questão: qual é a percepção dos clientes internos sobre o impacto do investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D) no desempenho dos funcionários e no sucesso das organizações contábeis?

A proposta desta pesquisa é demonstrar que capacitar os profissionais da empresa configura-se como uma das principais estratégias para garantir resultados e manter uma posição de destaque no mercado. O objetivo geral do trabalho consiste em analisar a importância do treinamento e desenvolvimento; os objetivos específicos são: contextualizar a Gestão de Pessoas e a Administração de Recursos Humanos (ARH), abordar o subsistema de manutenção de recursos humanos, descrever o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e seus tipos, apresentar as etapas do treinamento e o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), visando ao desenvolvimento organizacional.

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, analítica e descritiva, com coleta de dados por meio de questionários. Além da pesquisa empírica, realizou-se uma revisão de literatura. A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo categorial, contando com o apoio da inteligência artificial generativa (ChatGPT) na categorização das respostas, conforme orientações metodológicas recentes.

Esta pesquisa está organizada em tópicos, a saber: referencial teórico, no qual são apresentados e analisados estudos que possibilitam uma compreensão

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

mais aprofundada do T&D no contexto da Gestão de Pessoas; metodologia, com a descrição da abordagem qualitativa aplicada por meio de questionários com respostas abertas e fechadas a colaboradores de empresas contábeis da cidade de Passos (MG); resultados e discussões, com a análise das respostas obtidas e a correlação com o conhecimento teórico sobre o tema; considerações finais, abordando possibilidades futuras de pesquisas complementares com base neste estudo; e, por fim, as referências utilizadas para a elaboração deste artigo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, busca-se apresentar e contextualizar os principais elementos teóricos que fundamentam este estudo. Para isso, serão abordados, na sequência, os seguintes temas: Gestão de Pessoas, Administração de Recursos Humanos (ARH), subsistema de manutenção de recursos humanos, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), tipos de treinamento, etapas do treinamento e o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT).

1.1 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas e a Administração de Recursos Humanos (GRH) são elementos fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme destaca Chiavenato (2008), ao definir as organizações como unidades sociais voltadas para fins específicos. Kanaane e Ortigoso (2010) ressaltam o foco da GRH na administração de talentos, capital humano e intelectual, promovendo maior participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais. França (2014) complementa ao afirmar que a gestão de pessoas envolve o aproveitamento do potencial humano, da criatividade e do compromisso no ambiente corporativo.

Marras (2017) enfatiza que a GRH deve se adaptar às transformações sociais e às exigências de competitividade e qualidade impostas pelo mercado, por meio de

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

investimentos contínuos na qualificação e retenção de profissionais. De acordo com Ervilha (2018), empresas que valorizam o ambiente corporativo tendem a alcançar maior desenvolvimento comercial e estrutural. A GRH atua de forma estratégica em políticas como recrutamento, seleção e treinamento, sendo influenciada por fatores históricos, culturais e econômicos — como, por exemplo, as políticas trabalhistas brasileiras.

Desde a década de 1960, a GRH passou a ter um papel mais estratégico, com foco em aspectos como motivação, treinamento e benefícios. Ribas e Salim (2013) afirmam que essa área possui caráter multidisciplinar, englobando técnicas internas e externas voltadas ao desenvolvimento pessoal e organizacional. Paes (2011) destaca a gestão por competências como uma alternativa aos modelos tradicionais, permitindo o planejamento estratégico em diversos níveis da organização. O capital humano, nesse contexto, assume papel central na GRH, representando as capacidades e competências que agregam valor à organização.

1.2 Subsistema da administração de recursos humanos

Os subsistemas da Administração de Recursos Humanos (ARH) englobam funções fundamentais para selecionar, desenvolver e reter o capital humano da organização, contribuindo para a redução do turnover e a melhoria do clima organizacional (Ávila, 2015).

Segundo Arroyo et al. (2021), a Gestão de Pessoas pode ser dividida em seis subsistemas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. O subsistema de agregação refere-se ao processo de recrutamento e seleção de profissionais que estejam alinhados aos objetivos organizacionais. A aplicação diz respeito à estruturação das atividades e funções dos colaboradores, garantindo que suas competências atendam às necessidades da empresa. Nesse contexto, coexistem métodos tradicionais e modernos, sendo os últimos mais flexíveis e adaptáveis às dinâmicas atuais do mercado (Ávila, 2015).

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

A avaliação de desempenho tem como objetivo analisar a atuação dos colaboradores, levando em consideração tanto os resultados quanto as competências demonstradas (Ribas; Salim, 2013). Já a remuneração busca incentivar e motivar os empregados por meio de salários, benefícios e outros tipos de recompensas (Ávila, 2015). O subsistema de desenvolvimento de pessoas concentra-se na capacitação contínua e no aprimoramento profissional, enquanto o de manutenção visa assegurar o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2010). Por fim, o monitoramento envolve o acompanhamento das atividades dos colaboradores, geralmente realizado por meio de sistemas de gestão (Ávila, 2015).

1.3 Treinamento e desenvolvimento (T&D)

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é um subsistema da Administração de Recursos Humanos responsável por monitorar e promover o aprendizado dos colaboradores, incentivando mudanças e inovação para garantir a competitividade organizacional (Ávila, 2015). Segundo Borges et al. (2009), a prática de treinamento remonta aos primórdios da humanidade, tendo evoluído até se consolidar como um processo sistemático e estratégico no ambiente empresarial.

Venturi, Konell e Giovanela (2021) definem o treinamento como um processo de desenvolvimento de competências nas pessoas, por meio do ensino estruturado de conhecimentos e habilidades, com foco no alcance de objetivos específicos. O desenvolvimento, por sua vez, está voltado para o crescimento profissional e a evolução na carreira (Dalmau, 2009). Empresas que investem nesses processos fortalecem sua produtividade, qualificação e capacidade competitiva.

Além do aperfeiçoamento técnico, o treinamento também contribui para mudanças comportamentais, melhorando o clima organizacional e os relacionamentos interpessoais. Entre seus principais benefícios estão a ampliação do conhecimento, o desenvolvimento de habilidades práticas e a capacitação para a tomada de decisões estratégicas (Chiavenato, 2010). O Quadro 1, a seguir,

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

apresenta os principais benefícios e exemplos práticos aplicados ao contexto de treinamento.

Quadro 1 - Benefícios e exemplos aplicados ao treinamento

BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO	EXEMPLOS APLICADOS
Informações para augmenter o conhecimento dos profissionais	Apresentar as diretrizes e políticas da empresa
Desenvolvimento de habilidades para melhorar a execução das atividades	Ensinar a manejar ferramentas e máquinas
Desenvolvimento de atitudes para mudar comportamentos	Melhorar as relações interpessoais
Desenvolvimento de conceitos para implementar ideias	Auxiliar os empregados a pensarem em termos globais e amplos
Construção de competências para potencializar individualmente cada empregado	Tomada de decisões

Fonte: Chiavenato (2010), adaptado pelos autores.

Nesse sentido, a seguir serão apresentados os principais tipos de treinamento descritos por alguns autores.

1.3.1 Tipos de treinamento

Existem diversos tipos de treinamentos, sendo que as definições variam de autor para autor, para este estudo será utilizado o entendimento de Ribas e Salim (2013) que apontam como tipos de treinamentos, o técnico-operacional, de integração, gerencial e comportamental.

O treinamento técnico-operacional ensina as habilidades essenciais para o desempenho das funções, buscando aumentar a produtividade e gerar resultados para a empresa. O treinamento de integração é oferecido no momento da

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

contratação para orientar o funcionário sobre a cultura, regras e políticas organizacionais (Ribas; Salim, 2013).

Já o treinamento gerencial destina-se a líderes e gestores, abordando competências técnicas, comportamentais e administrativas, como comunicação, liderança e trabalho em equipe. Já o treinamento comportamental foca no desenvolvimento de habilidades interpessoais, visando melhorar o ambiente de trabalho e a cooperação entre os colaboradores (Ribas; Salim, 2013).

Chiavenato (2010) acrescenta o treinamento de cargo, que aprimora o conhecimento e experiência na função, incluindo rotação de tarefas e participação em projetos. Além disso, destaca o treinamento de classe, realizado em sala de aula, abrangendo competências operacionais e interpessoais, além de métodos como dramatização e jogos empresariais.

Dessa forma, percebe-se que existem diversas formas de treinamento e que cada uma é voltada para um segmento ou finalidade específica, entretanto, de uma maneira geral, o intuito de todos eles é preparar os funcionários para as funções, cargos e desafios de sua atuação. Com isso, o aprendizado passou a ser considerado pelas organizações como um elemento fundamental para o sucesso, para a competitividade e para o lucro, pois influi no sucesso do trabalhador e da empresa.

No próximo subtópico estão apresentadas as etapas que devem ser seguidas para a elaboração de um programa de treinamento.

1.3.2 Etapas do treinamento e desenvolvimento

De acordo com Chiavenato (2010), o processo de treinamento é contínuo e cíclico, composto por quatro fases: diagnóstico, desenho, implementação (ou aplicação) e avaliação.

O diagnóstico consiste na identificação das necessidades de treinamento, analisando as lacunas entre as competências atuais dos colaboradores e aquelas

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

exigidas pela organização. Essa etapa requer um estudo detalhado e relatórios objetivos, que orientem a tomada de decisão.

O desenho do programa de treinamento é a segunda etapa e deve ser cuidadosamente planejado para suprir as deficiências identificadas, com objetivos claros e alinhados às estratégias organizacionais. Chiavenato (2010) propõe uma lógica sistemática para essa fase, baseada nas seguintes diretrizes: "quem será treinado", "como treinar", "o que ensinar", "por quem", "onde", "quando" e "para que treinar".

A implementação, considerada a etapa mais importante, utiliza diferentes técnicas para transmitir conhecimentos e desenvolver habilidades. Entre elas estão as leituras, que incentivam o aprendizado por meio de bibliografias diversas, e a aprendizagem programada, que dispensa a presença de instrutores e utiliza questionários individuais, muitas vezes aplicados remotamente, proporcionando maior flexibilidade e dinamismo (Cabral; Rosa, 2021; Reichel, 2008).

Por fim, a avaliação verifica se o programa atingiu seus objetivos ao agregar conhecimento aos colaboradores e melhorar sua produtividade. Aspectos como custo, qualidade, agilidade e resultados devem ser analisados para determinar a eficácia do treinamento (Reichel, 2008).

Vale destacar a importância de planejar cada etapa do treinamento de forma individualizada, evitando programas genéricos que podem não atender às necessidades específicas da organização. Nesse sentido, o próximo subtópico aborda a primeira etapa de um programa de T&D: o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT).

1.3.3 Levantamento das necessidades de treinamento (LNT)

O levantamento das necessidades de treinamento (LNT) é a primeira etapa do processo de treinamento organizacional, sendo essencial para definir as técnicas e os programas que serão empregados. Segundo Dalmau (2009), o LNT envolve uma análise detalhada dos parâmetros de competência necessários para garantir a

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

qualidade e a produtividade na execução dos cargos e funções existentes na organização. Esse levantamento consiste na comparação entre as exigências das tarefas e as competências dos colaboradores, utilizando o cargo como unidade mínima de análise, mas considerando o contexto sistêmico da organização.

Para garantir a eficácia do LNT, o gestor deve interagir com os diferentes níveis hierárquicos e alinhar as decisões estratégicas, táticas e operacionais aos objetivos organizacionais. Entre as ferramentas utilizadas, destacam-se entrevistas e questionários com clientes internos e externos, análises de desempenho, entrevistas com empregados desligados, além da utilização de outros indicadores relevantes.

É fundamental evitar treinamentos que não estejam alinhados às demandas organizacionais, uma vez que não trarão resultados satisfatórios. Vale destacar que todas as áreas da empresa devem participar do levantamento e da análise dos resultados, utilizando formulários para verificar o cumprimento dos objetivos organizacionais e medir a eficácia das atividades realizadas. Por fim, recomenda-se a realização de uma avaliação que identifique os pontos positivos e negativos do processo. Finalizando esse subtópico, foram apontadas as considerações mais relevantes sobre o levantamento de necessidades de treinamento

1.4 Desenvolvimento de pessoas

O treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos essenciais para o aprimoramento das competências dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Milkovich e Boudreau (2010) e Lizote, Leite e Deschamps (2021), as empresas utilizam métodos como cursos, seminários, coaching e rotação de cargos para apoiar o desenvolvimento profissional, que tem como foco o crescimento futuro dos indivíduos. Gonçalves, Malagolli e Coimbra (2018) destacam que o desenvolvimento humano é crucial para atender ou superar as expectativas dos clientes, contribuindo diretamente para a melhoria do desempenho organizacional.

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

De acordo com Schreibe (2012), os programas de T&D devem ser aplicados continuamente, em razão de seus benefícios estratégicos. Enquanto o treinamento tem um foco imediato, voltado para tarefas específicas, o desenvolvimento busca preparar os colaboradores para desafios futuros, promovendo aprendizado contínuo e aperfeiçoamento pessoal (Milkovich; Boudreau, 2010; Araújo; Garcia, 2006). Nesse contexto, é essencial que as organizações alinhem o desenvolvimento dos colaboradores com seus objetivos estratégicos e com seus projetos pessoais.

Araújo e Garcia (2006) diferenciam duas abordagens de desenvolvimento: a tradicional, que ocorre de forma reativa e pontual, sem planejamento estruturado; e a moderna, que é proativa e integrada à cultura organizacional, visando à criação de talentos por meio da inovação e da criatividade. Xavier (2006) ressalta que a gestão eficaz das carreiras contribui para condições favoráveis ao desenvolvimento profissional, aumentando a competitividade dos indivíduos no mercado de trabalho.

Hanashiro *et al*. (2007) apontam que o desenvolvimento capacita os colaboradores a assumir novas posições dentro das organizações, com foco no médio e longo prazo. Esse processo beneficia tanto os indivíduos quanto as empresas, ao promover a ascensão profissional e a obtenção de resultados superiores.

Por fim, o T&D se consolida como um processo essencial de aprendizado, impulsionando mudanças comportamentais por meio da aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, contribui diretamente para a melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela organização.

A seguir, no Quadro 2, apresenta-se a diferença entre treinamento e desenvolvimento quanto aos seus objetivos, foco, alcance, orientação e competência.

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

Quadro 2 - Comparação entre Treinamento e desenvolvimento (T&D) quanto aos objetivos

	TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Objetivo	Desempenho	Capacitação
Foco	Tarefa	Carreira
Alcance	Curto prazo	Médio/longo prazo
Orientação	Instruções	Políticas de gestão
Competência	Conhecimento (Querer fazer)	Habilidades (Poder fazer)

Fonte: Eboli (2004), adaptado pelos autores.

Diante do exposto, foram destacados os aspectos mais relevantes sobre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, os quais se complementam, visto que um se concentra no momento atual, enquanto o outro tem foco em futuros cargos e nas novas habilidades e competências a serem adquiridas. Na próxima seção, será apresentada a metodologia de pesquisa empregada na construção deste estudo.

2 METODOLOGIA

Demo (2006) sublinha a importância da pesquisa no processo de descoberta e criação, enfatizando a necessidade de reunir informações sólidas como base para uma análise abrangente do tema, garantindo um estudo consistente e realista.

Diante disso, este estudo adotou uma abordagem qualitativa, caracterizada por sua natureza analítica e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas, aplicados via Google Formulários, no período de outubro/novembro de 2024 e março de 2025. Os participantes foram colaboradores de quatro escritórios contábeis localizados em Passos (MG), selecionados aleatoriamente. Ao todo, foram obtidas 16 respostas.

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

Além da pesquisa empírica, foi conduzida uma revisão de literatura com o objetivo de ampliar o embasamento teórico do estudo. Para isso, utilizou-se a plataforma SciELO, com filtro para obras publicadas nos últimos 10 anos, o que possibilitou a comparação entre diferentes autores e a realização de discussões aprofundadas sobre Treinamento e Desenvolvimento na área contábil.

A pesquisa seguiu princípios éticos, garantindo que todos os participantes fossem previamente informados sobre os objetivos do estudo e assinassem, em caso de concordância, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os dados coletados foram organizados e sistematizados em planilhas elaboradas no Google Planilhas.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo categorial, conforme descrita por Sampaio e Lycarião (2021). Esse método é estruturado em três etapas. A primeira é a pré-análise, que envolve a definição dos objetivos, a seleção do material e a categorização inicial dos dados. Em seguida, ocorre a exploração do material, fase na qual as informações são fragmentadas e classificadas em categorias temáticas. Para auxiliar esse processo, utilizou-se a ferramenta de inteligência artificial generativa (IAG) ChatGPT na categorização dos dados obtidos, otimizando a organização e a identificação de padrões nas respostas coletadas. Esse uso foi respaldado e conduzido conforme as sugestões de aplicação científica de ferramentas de IAG, segundo Sampaio, Sabbatini e Limongi (2024). Por fim, o tratamento dos resultados e sua interpretação possibilitaram a síntese dos achados e sua relação com o referencial teórico, permitindo a identificação de padrões e a formulação de conclusões pertinentes à pesquisa.

A próxima seção apresenta os resultados e discute os principais achados do estudo.

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este trabalho teve como pergunta-problema a seguinte questão: qual é a visão dos clientes internos sobre como o investimento em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) pode impactar o desempenho dos funcionários e o sucesso das empresas contábeis? O objetivo geral do trabalho consistiu em analisar a importância do Treinamento e Desenvolvimento, e os objetivos específicos foram: contextualizar a Gestão de Pessoas, a Administração de Recursos Humanos (ARH) e o subsistema de manutenção de recursos humanos; descrever o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e os tipos de treinamento; apresentar as etapas do treinamento e o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), com foco no desenvolvimento organizacional.

As evidências aqui encontradas mostraram que os programas de treinamento contínuo fortalecem o desempenho individual e coletivo, refletindo diretamente no sucesso da instituição. De acordo com Chiavenato (2010), o treinamento é essencial para que os colaboradores adquiram novas habilidades, alinhando o crescimento individual às metas organizacionais. Essa abordagem é fundamental no setor contábil, onde a constante atualização é necessária para acompanhar as mudanças do mercado.

O levantamento de necessidades de treinamento (LNT) foi identificado como uma etapa essencial para a eficácia dos programas de desenvolvimento. Segundo Dalmau (2009), o LNT permite analisar lacunas de competência, garantindo treinamentos mais focados e otimizando recursos e tempo. Além disso, o desenvolvimento de competências comportamentais também se mostrou relevante, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso. Marras (2017) destaca que a capacitação deve incluir melhorias nas relações interpessoais, um fator essencial para o sucesso das equipes.

A pesquisa apontou que 50% dos entrevistados ocupam cargos operacionais, como auxiliares administrativos, fiscais e contábeis, enquanto os demais possuem

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

funções variadas. Além disso, quase 60% dos respondentes possuem entre 1 e 3 anos de experiência, e a maioria dos demais tem menos de 6 meses na área.

a) Importância do Treinamento e Desenvolvimento

Os entrevistados destacaram que o treinamento melhora a execução dos processos, aperfeiçoa habilidades e favorece a evolução profissional dos colaboradores, comprovando a tese de Borges et al. (2009), citada neste artigo. O aprendizado contínuo é considerado essencial para manter a competitividade das empresas e garantir que os profissionais estejam atualizados em relação às novas regulamentações e tecnologias do setor.

b) Principais Desafios na Implementação de Programas de Treinamento

Dentre os desafios apontados, alguns fatores se destacam:

- A resistência de alguns funcionários, que veem o treinamento como desnecessário ou uma atividade cansativa;
- O custo elevado, que leva muitas empresas a deixarem de investir em capacitação;
- A falta de tempo, pois o fluxo de trabalho intenso frequentemente impede que os colaboradores se dediquem aos treinamentos.

c) Impacto do Treinamento na Produtividade

A pesquisa evidenciou que a capacitação profissional tem um impacto direto e positivo na produtividade dos colaboradores, conforme mencionado por Ávila (2015) no referencial teórico. Os participantes relataram que o treinamento contribui para a melhoria da eficiência operacional, redução de erros e aumento da qualidade dos serviços. Alguns colaboradores observaram que a capacitação também promove maior engajamento e motivação entre os funcionários, refletindo-se em melhores resultados para o negócio.

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

d) Estrutura Atual dos Programas de Treinamento

A pesquisa também revelou que muitas empresas ainda não dispõem de um programa estruturado de treinamento e desenvolvimento. Em diversos casos, os treinamentos ocorrem apenas de forma esporádica, por meio de cursos oferecidos por sindicatos. Outras empresas disponibilizam capacitações presenciais e online, porém sem um planejamento contínuo ou sistematizado.Sugestões para Melhorias nos Programas de Treinamento

Os entrevistados sugeriram diversas melhorias com o objetivo de tornar os programas de capacitação mais eficazes, entre as quais se destacam:

- A criação de um programa estruturado e contínuo;
- Maior ênfase em treinamentos práticos e alinhados à realidade da empresa;
- O desenvolvimento de cursos voltados para liderança e gestão de tempo;
- A inclusão de temas relacionados à saúde mental e desenvolvimento pessoal.

e) Experiências Positivas

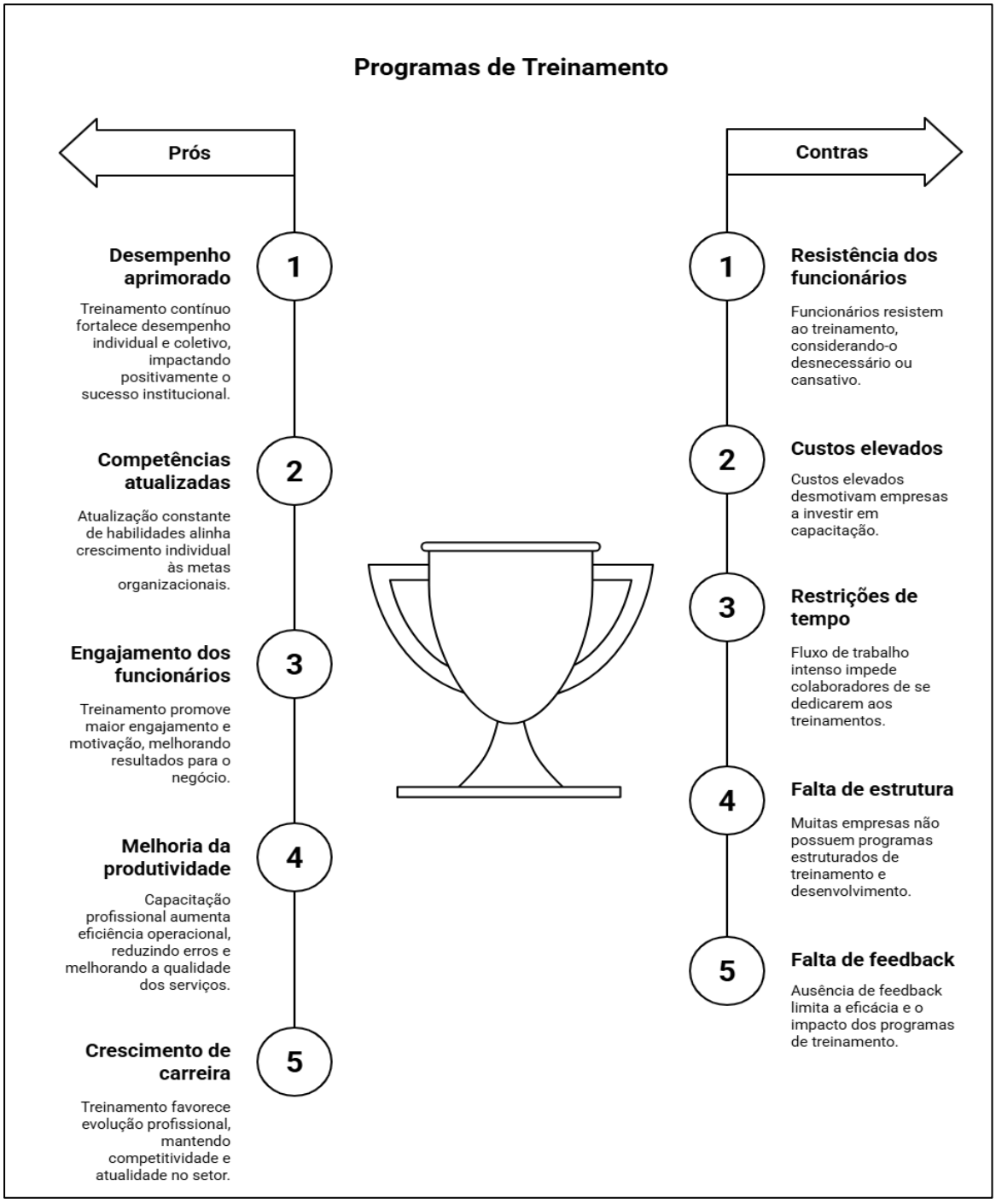
Alguns participantes relataram experiências bem-sucedidas com treinamentos, destacando que se sentiram mais preparados para exercer suas funções após a capacitação. Empresas que oferecem treinamentos frequentes observam maior engajamento das equipes, bem como melhorias no desempenho individual e coletivo. Tendo em vista que o T&D deve ser contínuo ao longo da carreira do trabalhador, é fundamental que haja retroalimentação, ou seja, feedback das ações desenvolvidas e dos objetivos alcançados nas iniciativas de T&D (Lizote; Leite; Deschamps, 2021).

Com o objetivo de resumir e analisar de forma conjunta todos os dados obtidos, foi elaborado o esquema visual a seguir:

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

Figura 1 – Análise de prós e contras da implementação de programas de T&D em empresas

Fonte: elaborado pelos autores (2025)



Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

Foi percebida uma contradição entre o pró número 3 (Engajamento dos funcionários) e o contra número 1 (Resistência dos funcionários), mas depreende-se que um não anula o outro. Ou seja, em um primeiro momento, pode haver resistência por parte dos colaboradores devido à necessidade de readequação da rotina e ao esforço exigido para realizar as atividades propostas. No entanto, os benefícios tendem a ser percebidos posteriormente, à medida que suas habilidades são aprimoradas e, consequentemente, a carga de trabalho se torna, de certa forma, facilitada.

Ainda, observa-se também uma contraposição entre o pró número 4 (Melhoria da produtividade) e o contra número 2 (Custos elevados). Assim, é possível afirmar que, apesar de demandar um investimento inicial significativo, o programa apresenta resultados satisfatórios que, quando bem direcionados, tornam-se ainda mais expressivos.

Além disso, nota-se, por exemplo, que embora esses programas contribuam para a retenção de talentos, a dificuldade em mensurar seus resultados pode comprometer a continuidade dos investimentos, já que os benefícios nem sempre são imediatamente quantificáveis. Da mesma forma, o aumento da competitividade organizacional proporcionado pelo aprimoramento das competências pode ser prejudicado pelas interrupções nas atividades operacionais durante os treinamentos. Isso evidencia a necessidade de estratégias que minimizem impactos, como o uso de metodologias modulares ou treinamentos fora do horário comercial.

Também, a promoção de um clima organizacional positivo, potencializada por ações contínuas de capacitação, depende diretamente da existência de uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento de pessoas. Quando essa cultura está ausente, os treinamentos podem ser percebidos como ações isoladas e sem valor real, limitando seus efeitos. Dessa forma, fica evidente que os aspectos positivos do T&D estão fortemente relacionados a um planejamento estratégico bem estruturado, capaz de mitigar os pontos negativos e potencializar os ganhos sustentáveis para a organização.

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

Por fim, a pesquisa apresentou como limitação o pequeno número de entrevistados e o curto período destinado à coleta de dados. Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, incluindo contabilidades de diferentes portes, e realizar análises longitudinais sobre o impacto do treinamento no desempenho profissional, contribuindo, assim, para o avanço do conhecimento na área contábil. A próxima seção apresenta as considerações finais do estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como pergunta problematizadora a seguinte questão: qual a visão dos clientes internos acerca de como o investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D) pode impactar no desempenho dos funcionários e no sucesso das contabilidades?

Os objetivos (geral e específicos) traçados foram: analisar a importância do treinamento e desenvolvimento. Os objetivos específicos consistiram em: contextualizar a Gestão de Pessoas, a Administração de Recursos Humanos (ARH) e o subsistema de manutenção de recursos humanos; descrever o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e os tipos de treinamento; apresentar as etapas do treinamento e o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), com foco no desenvolvimento das organizações.

Dentro dessa proposta, as evidências aqui encontradas mostraram que a visão dos clientes internos sobre o impacto do investimento em T&D no desempenho dos funcionários e no sucesso das contabilidades está alinhada às proposições teóricas dos autores que abordam o tema. Ou seja, a ferramenta T&D é tida como essencial para o progresso das empresas.

Este trabalho contribui academicamente ao reforçar teorias sobre a importância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) no desempenho organizacional, além de ampliar a compreensão sobre a Gestão de Pessoas, a Administração de Recursos Humanos e o Levantamento de Necessidades de

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

Treinamento (LNT). Do ponto de vista gerencial, oferece insights para gestores de contabilidades acerca da relevância do investimento em T&D, auxiliando na tomada de decisões estratégicas voltadas à capacitação dos funcionários e à melhoria do processo de aprendizagem contínua.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas ao curto período de aplicação do questionário e à quantidade reduzida de respostas obtidas. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de entrevistas presenciais ou por meio de videochamadas, envolvendo um número maior de colaboradores de diferentes escritórios de contabilidade. Dessa forma, espera-se ampliar a compreensão da percepção dos funcionários, fortalecendo ainda mais a base para o incentivo ao desenvolvimento organizacional.

Por fim, sugere-se a realização de pesquisas que investiguem com maior profundidade os desafios na implementação do T&D nas empresas, com o objetivo de identificar estratégias eficazes para superar essas dificuldades.

Training and development: the importance of continuous training for the success of accounting firms in Passos (MG)

ABSTRACT

The general objective of this study is to analyze the importance of training and development (T&D) for the success of companies in the accounting sector. To achieve this objective, the study adopted a qualitative-descriptive approach. Data collection was carried out through questionnaires with both open and closed-ended questions, and the data were systematized using the categorical content analysis technique. The main findings highlight the importance of training and development (T&D) as a strategic factor for the success of accounting firms.

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

KEYWORDS: TRAINING. DEVELOPMENT. SUCCESS. ACCOUNTING.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARROYO, Cristiane Sonia et al. Os subsistemas de gestão de pessoas em empresas familiares do agronegócio: recrutamento e seleção e remuneração. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47026-47041, 2021.

ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BORGES, Jairo E. Andrade, et al. . **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo: Artmed Editora AS, 2009.

CABRAL, Lucimara Batista; ROSA, Josely Cristiane. A metodologia disc aplicada ao processo de treinamento e desenvolvimento (T&D): um estudo de caso na empresa linie esquadrias e vidros–brusque/sc. **Revista Visão**: Gestão Organizacional, p. 92-111, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.** Rio de Janeiro, RJ. 2010.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2009.

DEMO, Pedro. **Pesquisa:** princípio científico e educativo. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

ERVILHA, Antônio de Jesus Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados.** São Paulo: Nobel, 2018.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos-PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 2014.

FORBES. Por que os Estados Unidos investem tanto em treinamento e como isso foi fundamental para potencializar a força de trabalho. **Forbes Brasil**, 24 jan. 2024. Disponível em: https://forbes.com.br/forbes-collab/2024/01/por-que-os-estados-unidos-investem-tanto-em-treinamento-e-como-isso-foi-fundamental-para-potencializar-a-forca-de-trabalho/. Acesso em: 28 mar. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori et al. **Gestão do fator humano:** uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, p. 117, 2007.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2 ed. 2010.

LIZOTE, Suzete Antonieta; LEITE, Gustavo Oliveira; DESCHAMPS, Luiz Fernando Pereira. Treinamento e capacitação na área contábil. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Faculdades Dom Bosco, 2021.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230401/. Acesso em: 28 mar. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

MILKOVICH, George T..; BOUDREAU, John W.. **Administração de recursos humanos**. 2010.

MINAYO, M. C. Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social. In: _____. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: **Vozes,** 2001, p. 09-30.

PAES, Ketlle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento.** Curitiba : IESDE Brasil S.A. , 2008.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concurso**. Direto ao ponto. rev. atual. São Paulo: Alumnus, 2013.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial:** manual de aplicação. Brasília: Enap – Escola Nacional de Administração Pública, 2021.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; SABBATINI, Marcelo; LIMONGI, Ricardo. **Diretrizes para o uso ético e responsável da inteligência artificial generativa:** um guia prático para pesquisadores. Boletim Técnico do PPEC, v. 10, p. e025003-e025003, 2024.

SANCHES, Neuza. **Brasileiro tem 845 normas diárias que impactam suas vidas**. Veja, São Paulo, 27 mar. 2025. Disponível em: https://veja.abril.com.br/coluna/neuza-sanches/brasileiro-tem-845-normas-diarias-que-impactam-suas-vidas. Acesso em: 28 mar. 2025.

VENTURI, Daniela; KONELL, André Eduardo; GIOVANELA, Adriana. Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações. **Revista Científica FAMAP**, v. 1, n. 01, 2021.

Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior
VIANNA SAPIENS
V. 16 n. 1
Jan-jun /2025
ISSN 21773726

XAVIER. Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: o**s desafios e soluções. 2. ed. São Paulo:Editora Gente, 2006.

Recebido em 03/04/2025

Publicado em 03/06/2025