



TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: Essas ferramentas tornam os colaboradores mais produtivos e inovadores?

¹Bruna do Carmo Fernandes

²Maurício Ayres Cunha

RESUMO

O artigo tem por finalidade avaliar a importância da aplicação de treinamento e desenvolvimento nas organizações, e como eles são capazes de tornar os colaboradores mais produtivos e inovadores. As organizações necessitam de pessoas eficientes, ágeis e dispostas a assumir riscos, pois são as pessoas que contribuem para o bom desenvolvimento da organização. O objetivo geral é avaliar a importância da aplicação do Treinamento e Desenvolvimento nas organizações para tornar os colaboradores mais produtivos e inovadores. Os objetivos específicos foram destacar os conceitos sobre Treinamento e Desenvolvimento; a descrição das principais vantagens de sua aplicação; destacar como o processo de treinamento e desenvolvimento é importante para o crescimento profissional de um indivíduo diante a organização e sua capacitação para realização das atividades, avaliar os procedimentos adotados pelas organizações nas realizações de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. A metodologia utilizada no artigo foi qualitativa exploratória e pesquisas bibliográficas. Para coleta de dados foi feito um questionário contendo 20 perguntas. Na análise da pesquisa foram apresentados 11 gráficos. O artigo tem como conclusão mostrar que treinar e desenvolver pessoas são caminhos para o sucesso da organização, onde colaboradores altamente qualificados e motivados se tornam mais comprometidos e contribuem de melhor forma no alcance dos objetivos da organização.

Palavras chaves: Treinamento, Desenvolvimento, Organização, Motivação, Pessoas.



Training and Development in Organizations: Do these tools make employees more productive and innovative?

ABSTRACT

The article aims to evaluate the importance of the application of training and development in organizations, and how they are able to make employees more productive and innovative. Organizations are responsible for the development of people, as organizations are developed and are disposed to risks that work for good development. The overall objective is to evaluate the application of Training and Development in organizations to make employees more productive and innovative. The specific objectives were highlighted the concepts about Training and Development; the description of the main advantages of its application; How important the process of training and development is for the training and development of an individual the organization and their professional training to carry out the activities, evaluate the processes of development of activities important for the development of activities in organizations and development of their. A methodology used in the article was qualitative exploratory and literature research. For data collection a containing 20 questions was made. In the analysis of the research 11 graphs were presented. What is concluding that improving and developing people are ways for the organization more elaborated and contribute in a better way in reaching the objectives.

Keywords: Training, Development, Organization, Motivation, People.



1. INTRODUÇÃO

O artigo tem por finalidade avaliar a importância da aplicação de treinamento e desenvolvimento nas organizações, e como eles são capazes de tornar os colaboradores mais produtivos e inovadores. As organizações necessitam de pessoas eficientes, ágeis e dispostas a assumir riscos, pois são as pessoas que contribuem para o bom desenvolvimento da organização. Para isto, é necessário o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Eventualmente os profissionais recém-contratados são capazes de executar totalmente as tarefas de seu cargo. Mesmo empregados experientes precisam aprender e se atualizar a respeito da organização. Nos tempos atuais, não é mais uma opção treinar ou não seus colaboradores, é uma necessidade, pois é através do treinamento e desenvolvimento que se consegue pessoas competentes, inovadoras e motivadas para produzir mais e com mais eficiência.

O objetivo geral é avaliar a importância da aplicação do Treinamento e Desenvolvimento nas organizações para tornar os colaboradores mais produtivos e inovadores. Os objetivos específicos são destacar os conceitos sobre Treinamento e Desenvolvimento; descrever as principais vantagens de sua aplicação; destacar como o processo de treinamento e desenvolvimento é importante para o crescimento profissional de um indivíduo diante a organização, e sua capacitação para realização de suas atividades, avaliar os procedimentos adotados pelas organizações nas realizações de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Todos esses objetivos visam atender a problemática da pesquisa que é avaliar se as ferramentas de treinamento e desenvolvimento nas organizações são mesmo necessárias para manter os funcionários mais motivados e produtivos nas suas funções.

O tema foi motivado em pesquisar se treinamentos e desenvolvimentos nas organizações são necessários para valorizar o potencial humano e profissional, a fim de que os colaboradores possam realizar-se integralmente como pessoas e profissionais. E se essas ferramentas são capazes de tornar o colaborador mais motivado e inovador.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Treinamento e desenvolvimento organizacional

Nas organizações realiza-se a estimulação dos profissionais para um completo conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Amplia a necessidade da geração de informações e que elas sejam úteis e significativas para que empreendam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009).

Para Volpe (2009), treinamento tem relação a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas alcançam conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos antecipadamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está identificado como um processo dinâmico de melhoria, que sugere uma mudança na evolução, no crescimento e avanço de uma nova tecnologia.

Pessoas fazem parte do principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações, composto por pessoas, passou a ser uma questão importante para o sucesso do negócio; e o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Em um mundo momentâneo e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se constantemente para os desafios da inovação e da concorrência (CHIAVENATO, 2004).

Um dos melhores investimentos dentro das corporações é em treinamento e desenvolvimento de pessoas nas mudanças nas práticas gerenciais e a seguir a esse processo vêm os produtos e serviços que são criados, desenvolvidos, produzidos e melhorados pelas pessoas (CHIAVENATO, 2005).

Treinamento e Desenvolvimento passaram a ser conhecidos pelas empresas, como uma importante ferramenta estratégica, através dos avanços tecnológicos e inovação de processos, e é necessário para que as empresas não se tornem ultrapassadas, e por



consequência, insuficientes para a alta demanda do mercado (FILATRO e CAVALCANTI, 2018).

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações atingem um papel de preparação de indivíduos para o exercício eficiente de suas atividades, particularmente no cargo que ocupam. Atualmente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para o aumento de competências que expandem a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Investir nas pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir a longo prazo na qualidade dos produtos e serviços e como resultado, atender melhor os consumidores e expandir vendas (TACHIZAWA et al, 2006).

2.2 Treinamento organizacional

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

Atualmente o treinamento é tido como peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008).

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

Segundo Chiavenato (2009) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no



desempenho de suas atribuições.

Para Marras (2009, p.145), o treinamento corresponde a um processo de

assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho. O treinamento representa o meio educativo no qual está concentrado em um tempo determinado, administrado de modo metódico por meio no qual os indivíduos assimilam aptidões visando propósitos já definidos.

Gil (2001), ressalta que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo.

Hoje as organizações têm que estar atualizadas no mercado e para isso um dos pontos principais é a capacitação de seu funcionário, a qualidade que o funcionário tem em exercer suas funções, e nessas horas que um treinamento é importante, ele aumenta o conhecimento, melhora a habilidade, muda as atitudes negativas e tem um bom relacionamento com os clientes internos e externos. (CHIAVENATO, 2004, p.340)

Para Chiavenato (2009, p. 390), os principais objetivos do treinamento são preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; proporcionar oportunidades para contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas; mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

Chiavenato (2009, p. 388), afirma que antes alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento como meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, e com isso, desenvolver a força de trabalho na organização a partir dos cargos ocupados. Na área de Recursos Humanos o treinamento consiste no método de desenvolvimento da qualidade para capacitá-los, aumentando a produtividade do



indivíduo onde com isso ele irá colaborar da melhor forma para obtenção dos objetivos organizacionais. Ampliar a capacidade produtiva dos indivíduos em suas funções, instigando suas condutas, sendo está a finalidade do treinamento.

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 496 - 497), treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando a adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

Tachizawa (2015) afirma que há uma diversidade de tipos de treinamentos:

- a) Treinamento Presencial: treinamento efetivado com a presença física do educador e do educando;
- b) Treinamento a Distância: treinamento caracterizado pelo afastamento físico entre o educador e o educando;
- c) Treinamento em Serviço (TES): treinamento desenvolvido no próprio local de trabalho do colaborador atual ou futuro, voltado à aquisição de conhecimentos práticos ou desenvolvimento de capacidades características;
- d) Rodízio: redistribuição do posto de trabalho do funcionário, buscando prepará-lo para uma nova função e alcançar uma visão geral da atividade a ser cumprida no setor;
- e) Estágio: cumprimento de ações relacionadas à ocupação profissional,



após a experiência direta e concretizada no local de trabalho;

- f) Visita Técnica: visitas desenvolvidas em outros setores dentro da própria organização ou em outra;
- g) Reuniões Informativas: realizadas periódica ou esporadicamente de acordo com a necessidade;
- h) Encontros de Disseminação de Treinamento: objetivo de propagar o conhecimento obtido por colaboradores que participaram de treinamento, com ajuda de materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos etc.);
- i) Palestras: exposição de um assunto específico, acompanhado de questionamentos e comentários por parte do público;
- j) Assinatura de Jornais e Revistas: materiais do interesse do trabalho presente e futuro;
- k) Workshop: exposição resumida de um assunto específico, empregando técnicas e apresentação para anunciar uma proposta de trabalho;
- l) Seminário: evento que agrupa especialistas de áreas específicas do conhecimento, a fim de ampliar o debate sobre um determinado assunto, a partir de enfoques distintos;
- m) Congresso / Conferência: reunião realizada por entidades associativas, buscando discutir temas que interessam a um apontado ramo.

Decenzo, Robbins e Verhulst (2015), afirmam que após o ingresso de novos profissionais na empresa, é necessário desenvolver as suas capacidades, aumentar o conhecimento. E este desenvolvimento pessoal é formado por Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa, com o intuito de sustentar e expandir a qualificação dos colaboradores da organização.

Neste contexto, Inácio (2018) afirma que além de contribuir para o bem-estar corporativo, os treinamentos são importantes por desenvolver habilidades deficientes nos funcionários e ajudar a prepará-los para encarar os desafios diários conferidos pela sua área de atuação.



Treinar é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender. (MUSSAK, 2010).

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) entende-se por treinamento o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos físicos, financeiros, informações, sistemas etc. colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho. O treinamento tem como finalidade a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para desempenhar determinadas tarefas em curto prazo.

2.3 Desenvolvimento organizacional

As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO 2010).

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). Em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009).

De acordo com Chiavenato (2003), o processo de Desenvolvimento organizacional relaciona-se com as normas culturais responsáveis pelo planejamento do ambiente interno em relação à comunicação definida, à maneira como se lida com os problemas em geral, ao processo decisivo, aos valores e métodos ligados à organização e, também, ao relacionamento interpessoal e a cooperação entre os grupos.

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que influenciam positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Para Aquino (1980), o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de



aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.

Para Chiavenato (2000, p. 496), desenvolvimento profissional:

“[...] é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 362):

“[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

As empresas que despertam constantemente o desenvolvimento humano, irão simultaneamente atrair e reprimir o capital humano. Sendo que ao desenvolver os melhores profissionais, a empresa deve determinar de uma função estratégica de recursos humanos (DALMAU e GIRARDI, 2015).

Lima e Silva (2015) apontam o desenvolvimento de pessoas como uma fila de crescimento com inúmeras fases, assim, sempre que um sujeito completa uma fase, ele está preparado para dar início a um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal.

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) entende-se por desenvolvimento a capacitação do funcionário para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. O desenvolvimento tem como finalidade o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no artigo foi qualitativa exploratória. A pesquisa bibliográfica é embasada através de análise dos principais periódicos A1 - B1, além de livros que tratam sobre o tema.

Segundo Triviños (1987) é desejável que a pesquisa qualitativa tenha como característica a busca por:



“[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas etc.)” (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

Segundo Bogdan & Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa contém cinco características básicas que representam este tipo de estudo, ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

Para Gil (1999) a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais evidentes ou cenários pesquisáveis para estudos posteriores. Para o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor inflexibilidade no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de prover visão geral, de tipo aproximado, em relação de determinado fato.

4. PESQUISA

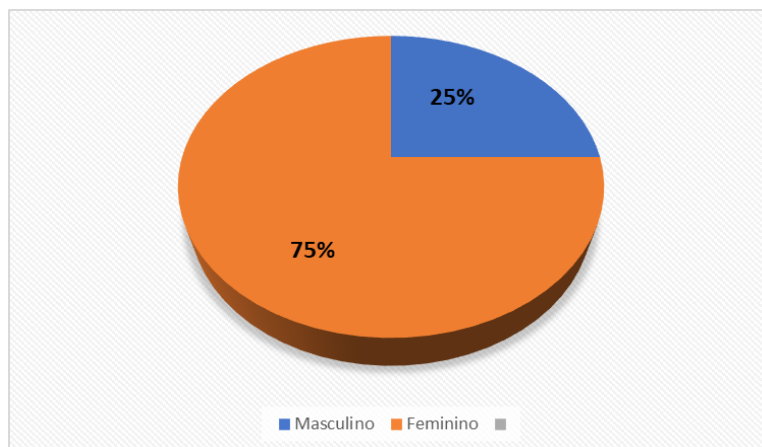
4.1 Análise da pesquisa

Para uma melhor compreensão desta caracterização que visa, apontar dados pertinentes àqueles que responderam o instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário aplicado para uma amostra de 20 (vinte pessoas) contendo 15 questões, de forma igualitária, para análise dos resultados.

Segue abaixo as análises e gráficos:

Ficou constatado que pelas respostas obtidas pela amostra no gráfico 1, 75 % dos entrevistados que responderam foram o público feminino, 25% foram masculinos.

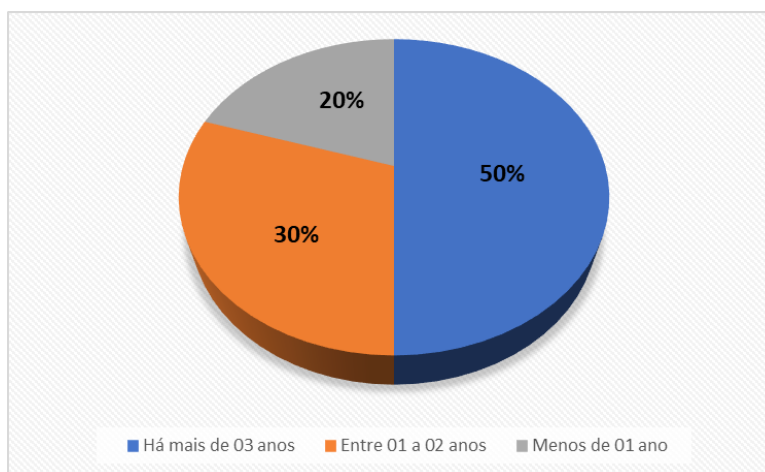
Gráfico 1: Qual seu sexo?



Fonte: Autora

Conforme observado no gráfico 2, 50% dos entrevistados trabalham na empresa há mais de 03 anos, 30% entre 01 e 02 anos e 20% menos de 01 ano. É possível observar que a maioria dos entrevistados já conhecem o ambiente organizacional, podendo responder com clareza se treinamento e desenvolvimento é importante na organização.

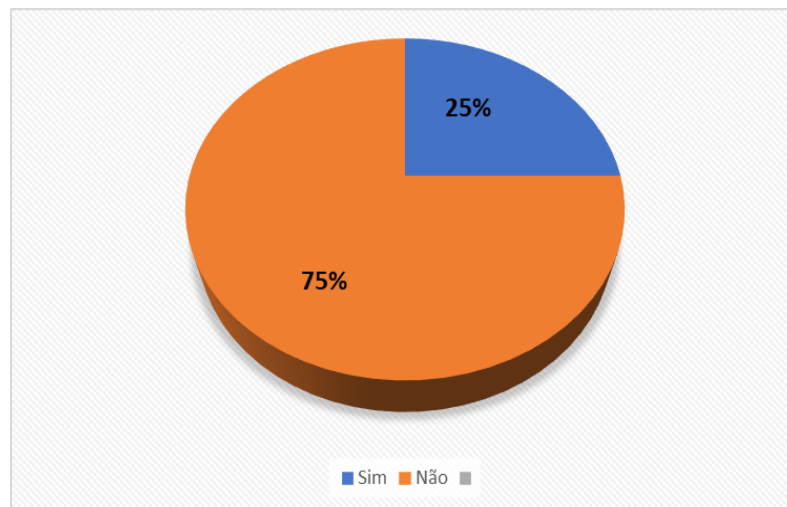
Gráfico 2: Há quanto tempo você trabalha na empresa?



Fonte: Autora

Conforme o gráfico 3 mostra, 75% dos entrevistados não recebem treinamento e desenvolvimento para processos operacionais e de melhoria. Já 25% recebem treinamento e desenvolvimento para melhorias.

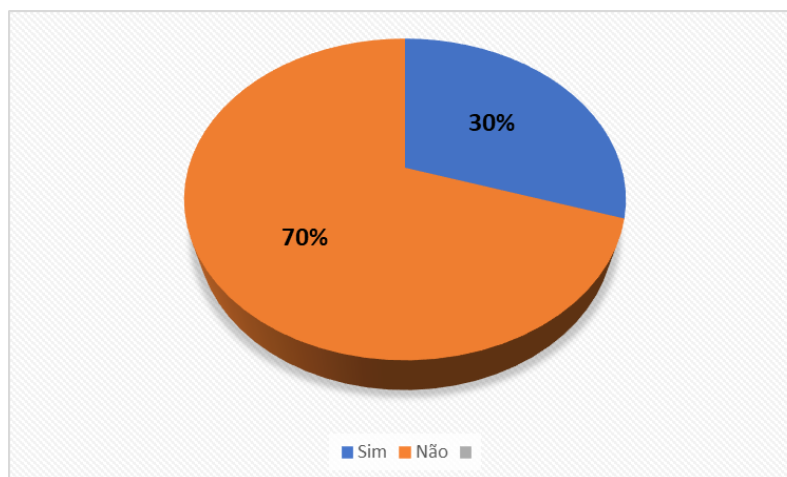
Gráfico 3: A empresa proporciona treinamento e desenvolvimento?



Fonte: Autora

Podemos perceber no gráfico 4 que 70% dos entrevistados não estão satisfeitos com os cursos oferecidos pela empresa. Já 30% estão satisfeitos.

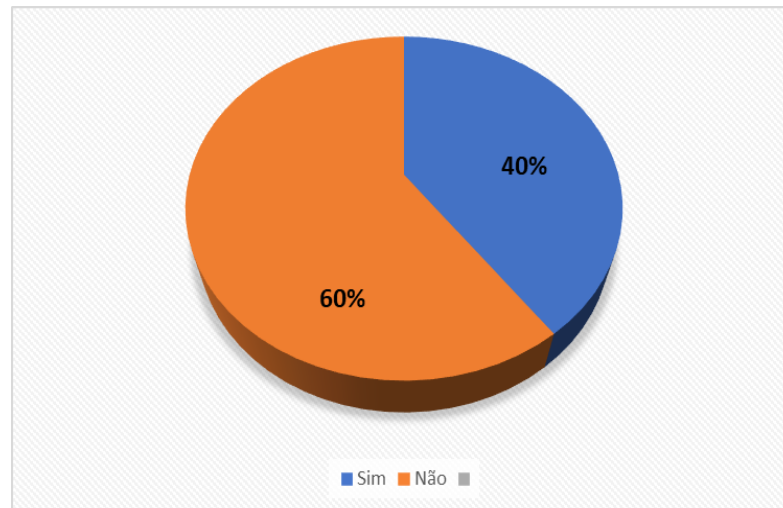
Gráfico 4: Satisfação das necessidades de formação e aperfeiçoamento



Fonte: Autora

Conforme o gráfico 5, pode-se perceber que 60% dos entrevistados não recebem em seus respectivos empregos oportunidades e condições de crescimento profissional e pessoal, 40% recebem essas oportunidades.

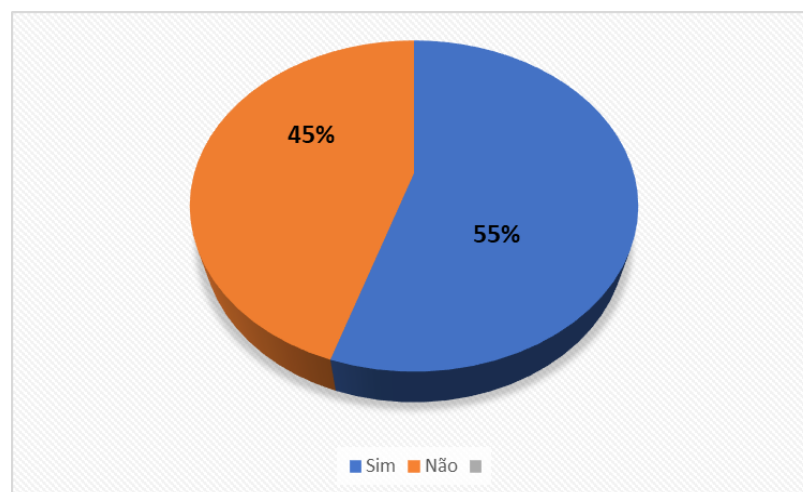
Gráfico 5: Oportunidades e condições de crescimento profissional e pessoal



Fonte: Autora

Conforme apresenta o gráfico 6, 55% dos entrevistados afirmam ter suficiente conhecimento sobre as suas funções, 45% dizem não ter suficiente conhecimento.

Gráfico 6: Suficiência e conhecimento sobre as funções



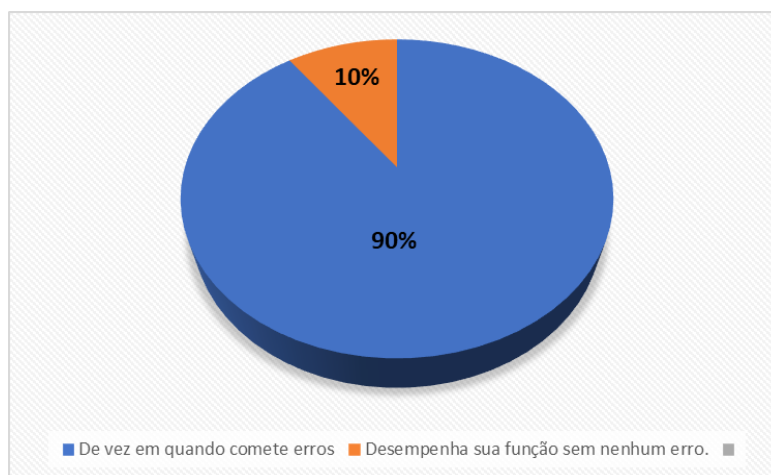
Fonte: Autora

Em relação ao desenvolvimento no trabalho, o gráfico 7 apresenta que a maioria representada por 90% afirma que de vez em quando comete erros, já 10%



frequentemente comete erros durante a execução.

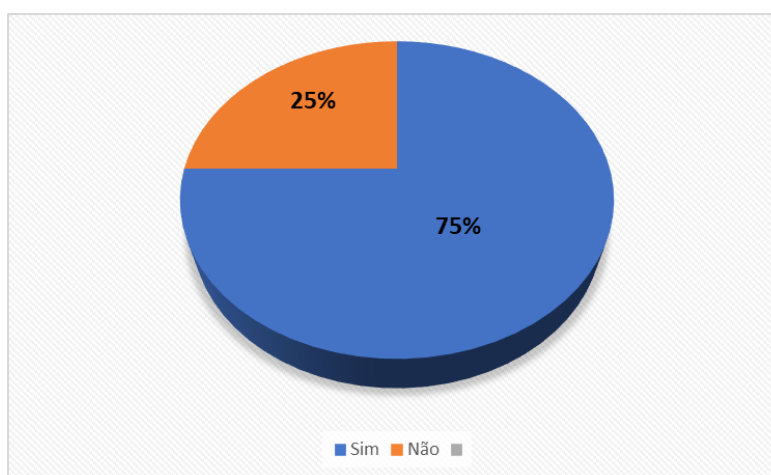
Gráfico 7: Desenvolvimento nas tarefas.



Fonte: Autora

De acordo com o gráfico 8, cerca de 75% sabem utilizar todas as ferramentas para execução de trabalho e 25% não sabem utilizar todas as ferramentas.

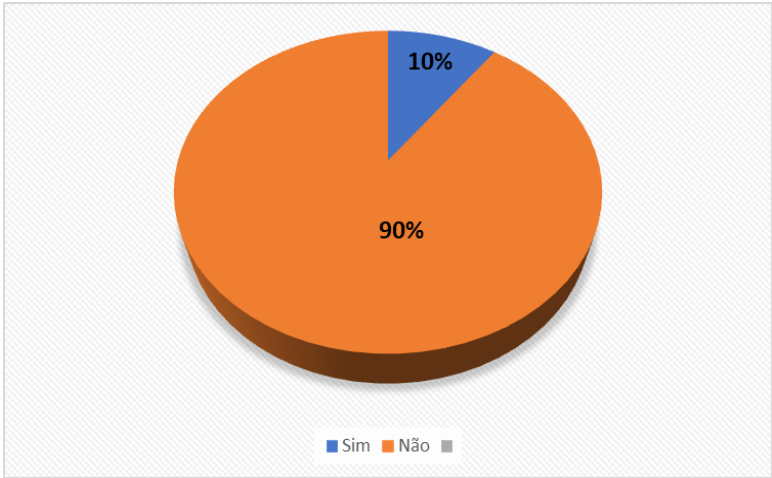
Gráfico 8: Utilização das ferramentas para execução do trabalho



Fonte: Autora

Conforme o gráfico 9, 90% dos entrevistados não têm dificuldade em usar computadores, softwares e sistemas da empresa, 10% afirmar ter dificuldade.

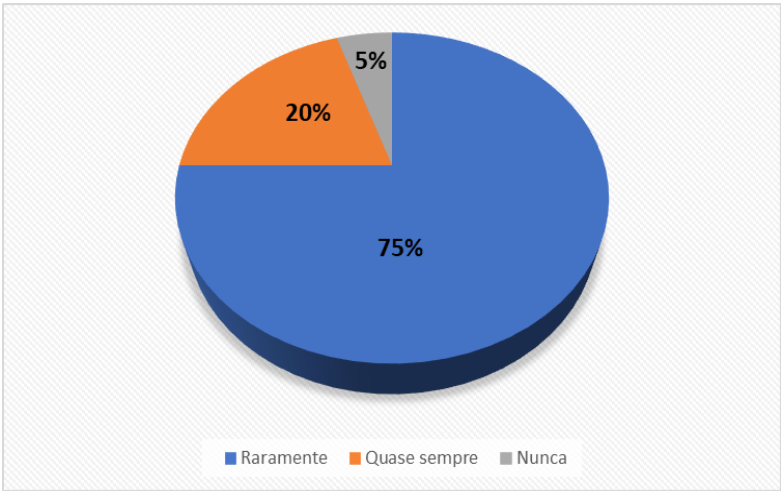
Gráfico 9: Dificuldade em usar computadores, softwares e sistemas da empresa



Fonte: Autora

De acordo com o gráfico 10, 75% dos entrevistados responderam que raramente necessitam de orientação para execução das tarefas, 20% quase sempre e 5% nunca.

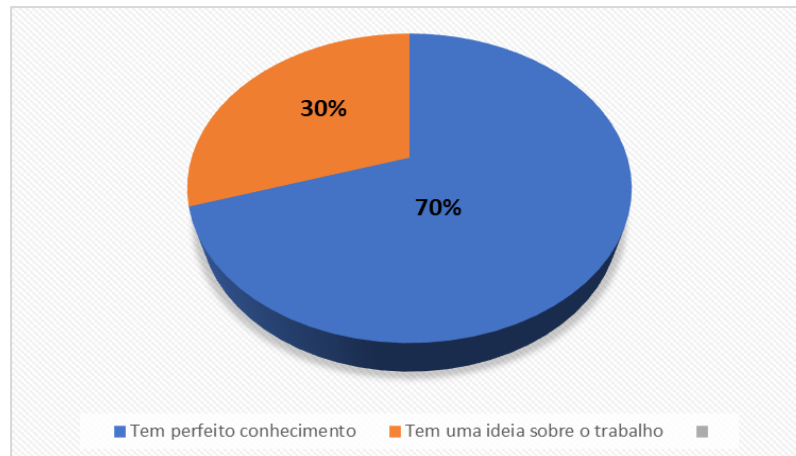
Gráfico 10: Com que frequência você precisa de orientação para executar as suas tarefas?



Fonte: Autora

Conforme o gráfico abaixo, 70% têm perfeito conhecimento da significação e finalidade do seu trabalho, 30% têm uma ideia sobre o que representa o seu trabalho.

Gráfico 11: Você tem total compreensão do seu trabalho?



Fonte: Autora

Para todos os entrevistados, treinamentos e desenvolvimentos organizacionais são sinônimos de motivação, além de concordarem que as empresas deveriam disponibilizá-los para aperfeiçoarem os seus conhecimentos no trabalho, pois traz benefícios para todos, desde o colaborador mais antigo, até o recém-contratado e, claro, para a organização que renova os conhecimentos da equipe e se torna mais competitiva

Também concordaram que o crescente desenvolvimento profissional contribui para o aumento da qualidade de vida e que pessoas treinadas e habilitadas se sentem muito mais confiantes e trabalham com mais facilidade. Oportunidade de crescimento contínuo e desenvolvimento de habilidades de aprimoramento profissional e na carreira é um dos fatores essenciais para a felicidade e satisfação de um colaborador com seu trabalho, o que diminui as chances de pedido de desligamento, diminuindo os índices de rotatividade.

5. CONCLUSÃO

Através do artigo, pude concluir que treinamento e desenvolvimento nas organizações trazem benefícios para todos, desde o colaborador mais antigo, até o recém-contratado e, claro, para a organização que renova os conhecimentos da equipe



e se torna mais competitiva, além de tornar o clima do ambiente de trabalho mais agradável e harmônico.

Pude analisar que o treinamento é uma ferramenta estratégica para as empresas, pois torna seus profissionais aptos e qualificados a atuarem no mercado competitivo, onde clientes buscam cada vez mais empresas que oferecem atendimentos personalizados. O treinamento é uma oportunidade de apresentar aos colaboradores o conceito de valores, políticas e filosofia da empresa, fazendo com o que eles entendam como manusear suas ferramentas de trabalho, facilitando ainda mais o dia a dia nas tarefas. Dessa forma, os colaboradores que entendem a importância do papel que desempenham em seus setores e melhoram a sua performance.

Também conclui que o desenvolvimento de pessoas é uma ferramenta poderosa, pois demonstra o interesse, por parte da empresa, em aperfeiçoar as competências de seus colaboradores. Dessa forma, eles ficam mais satisfeitos e reconhecem seu valor dentro da companhia, além de ganhar impulso para progredir na carreira. Durante o processo, o colaborador se torna protagonista do seu próprio desenvolvimento, evoluindo de acordo com a sua participação, considerando as experiências, positivas e negativas, para ampliar seu nível de qualificação e conhecimento. O desenvolvimento não se prende ao cargo e função do momento, mas nas possibilidades futuras que o profissional tem de abraçar novos desafios e obter resultados satisfatórios para si mesmo e para a empresa.

Nesse contexto o artigo comprovou que a oportunidade de crescimento contínuo e desenvolvimento de habilidades de aprimoramento profissional e na carreira é um dos fatores essenciais para a felicidade e satisfação de um colaborador com seu trabalho, o que diminui as chances de pedido de desligamento, diminuindo os índices de rotatividade. O colaborador que se sente mais seguro em relação ao seu trabalho, passa a ter mais comprometimento com suas atividades e responsabilidades, entregando resultados com maior qualidade.



6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão**

por Competências em Organizações no Brasil. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 3 ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1980.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

_____. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos as organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005



_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DALMAU, M. B. L.; GIRARDI, D. M. **Administração de recursos humanos II**. Florianópolis: UFSC, 2015.

DeCENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. VERHULST, S. L. **Fundamentos da Administração de Recursos Humanos**. 11ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FILATRO, A.; CAVALCANTI C. C. **Metodologias Inovativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo:

Saraiva, 2006.

LIMA, J. de O.; SILVA, A. B. da. **Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41- 67, out. 2015.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**, 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T.; Boudreau John W/ **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão Humanista de Pessoas: o fator humano como**



diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe.** 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** www.psicologia.com.pt. 1-8 p,2009.

Autores

¹Bruna do Carmo Fernandes

Email: bruunna_fernandes@hotmail.com

²Maurício Ayres Cunha

Email: mauricio.cunha@unimes.br