



**FACULDADE CENTRAL CRISTALINENSE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAIANY DE OLIVEIRA SPRICIGO

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UMA
FERRAMENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

RAIANY DE OLIVEIRA SPRICIGO

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UMA
FERRAMENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Central Cristalinense como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Paulo Antônio Silva Alves.

**CRISTALINA - GO
2022**

Data da aprovação: ____/____/____ Nota: _____

O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UMA
FERRAMENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

ACADÊMICO (A)

ORIENTADOR (A)

MEMBRO DA BANCA (1)

MEMBRO DA BANCA (2)

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Raiany de Oliveira Spricigo¹

Paulo Antônio Silva Alves²

RESUMO: Compreende-se que as organizações são constituídas por pessoas, e os resultados que as empresas apresentam são decorrentes do desempenho das pessoas em seus postos de trabalho. Neste contexto, as organizações precisam treinar e desenvolver os seus talentos de forma efetiva, para que estes sejam capazes de melhorar o desempenho organizacional. O objetivo principal deste estudo é identificar a importância dos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas para as organizações. Os objetivos específicos, por sua vez, visam apresentar os conceitos que envolvem a gestão de pessoas para entender a sua importância dentro das organizações; conceituar o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D); e destacar a importância do investimento em T&D mediante a explicitação dos benefícios do processo. Logo, buscou-se, por meio de uma pesquisa bibliográfica, contemplar informações de obras literárias de diferentes autores, que juntas, contribuem para o esclarecimento e melhor entendimento do assunto abordado. Os resultados permitem concluir que os programas de T&D contribuem de maneira efetiva para o aumento da performance dos indivíduos, o que por sua vez, gera maior retorno e garante a sustentabilidade das organizações. Neste contexto, é altamente importante que as empresas compreendam os benefícios do processo de treinar e desenvolver de modo que disponibilizem orçamento para investimento contínuo neste processo, encontrando nele, a possibilidade de melhorar os seus resultados e sua posição perante os concorrentes.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Treinamento e desenvolvimento, Orçamento de RH.

ABSTRACT: It is understood that organizations are made up of people, and the results that companies present are due to the performance of people in their jobs. In this context,

¹ Acadêmica da Faculdade Central Cristalinense (FACEC). raianyspricigo07@gmail.com

² Docente da Faculdade Central Cristalinense (FACEC) Especialista em Gestão, Licenciamento e Auditoria Ambiental (2015) Graduado em Administração pelo Centro Universitário Estácio UNISEB (2009-2013). Graduado em Engenharia Ambiental pela Universidade Salgado de Oliveira, UNIVERSO (2016-2021). Pós-Graduando em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Salgado de Oliveira, UNIVERSO (2021-2022). Técnico em Segurança do Trabalho pelo Instituto Federal de Minas Gerais (1993-1995). pasalves.prof@gmail.com

organizations need to train and develop their talents effectively, so that they are able to improve organizational performance. The main objective of this study is to identify the importance of investments in people training and development programs for organizations. The specific objectives, in turn, aim to present the concepts that involve people management to understand its importance within organizations; conceptualize the process of training and development of people (T&D); and highlight the importance of investing in T&D by explaining the benefits of the process. Therefore, we sought, through a bibliographic research, to contemplate information from literary works by different authors, which together, contribute to the clarification and better understanding of the subject addressed. The results allow us to conclude that T&D programs effectively contribute to increasing the performance of individuals, which in turn generates greater returns and ensures the sustainability of organizations. In this context, it is highly important that companies understand the benefits of the training and development process so that they provide a budget for continuous investment in this process, finding in it the possibility of improving their results and their position vis-à-vis competitors.

Keywords: People management, Training and development, HR Budget.

1 INTRODUÇÃO

A performance de uma equipe, e, conseqüentemente, de uma organização, está diretamente relacionada com a maneira como a empresa conduz seus colaboradores. O treinamento e desenvolvimento – T&D contínuo é um dos elementos-chave dessa gestão eficaz, pois, além de ser um fator motivacional para os colaboradores, permite que a organização aumente o seu capital intelectual enquanto as pessoas podem contribuir de maneira mais efetiva para os resultados do negócio.

No ambiente organizacional, altamente dinâmico e competitivo, é fundamental que as empresas sejam capazes de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível, com o intuito de obter melhor resultados e desenvolvimento organizacional. Para isso, é preciso investir em estratégias de gestão de pessoas que possibilitem o desempenho organizacional exponencial, esse que é resultado da atuação das pessoas, sobretudo, de modo colaborativo e sistematizado.

Sabe-se que as transformações nas relações de trabalho têm tornado a área de gestão de pessoas cada vez mais relevante e estratégica para as organizações. Nesta conjuntura, o presente

trabalho visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a relevância estratégica de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações contemporâneas?

Assim, o objetivo principal desse trabalho foi identificar a importância dos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. Os objetivos específicos, por sua vez, visaram apresentar os conceitos que envolvem a gestão de pessoas para entender a sua importância dentro das organizações; conceituar o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D); e destacar a importância do investimento em T&D mediante a explicitação dos benefícios do processo.

A realização do presente estudo se justificou pela abordagem de um assunto importante para as empresas da contemporaneidade, especialmente diante da crescente valorização das pessoas como um dos principais recursos das organizações, conforme expõem autores como Marras (2016) e Jamil (2020). Sabendo da contribuição efetiva das pessoas para os resultados das empresas, o estudo acerca dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoal é de suma importância.

A presente pesquisa visou contribuir para um melhor entendimento da importância dos programas de treinamento e desenvolvimento no processo de desenvolvimento organizacional, sobretudo considerando as empresas que buscam por vantagem competitiva no cenário empresarial altamente dinâmico. Neste contexto, a explicitação dos benefícios dos programas de T&D serve como referência para empreendedores que buscam melhorar os resultados organizacionais por meio da valorização e investimento no desenvolvimento das pessoas e equipes.

Este contexto favorece a alavancagem dos resultados das empresas, que podem contribuir mais e melhor com o desenvolvimento da sociedade, seja pela geração de emprego e renda, seja pela prática da sua responsabilidade social. Neste ponto, evidencia-se a relevância do tema para a sociedade. Além de ser um assunto de genuíno interesse acadêmico, o desenvolvimento do tema contribui para o campo da administração, especialmente no tocante a gestão de pessoas, sendo que para a universidade e os demais acadêmicos do curso, o estudo poderá servir como fonte de consulta para futuras pesquisas na área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de pessoas

Conforme Chiavenato (2014), um dos objetivos globais da área de gestão de pessoas nas organizações é auxiliar a empresa no alcance dos objetivos globais e na realização da sua missão. Assim, a função da área de RH no século XXI não consiste mais em impor regras e métodos para que as coisas funcionem corretamente, mas em contribuir para os negócios da organização e buscar as técnicas na busca conjunta do sucesso.

Esta concepção sobre os recursos humanos, entretanto, nem sempre foi genuína por parte das organizações quando considerado um contexto histórico. As práticas de recursos humanos conduzidas no início do processo de industrialização estavam atreladas ao modelo de gestão mecanicista do século XIX, caracterizado pela rigidez e intensa formalização dos processos, clara cadeia de comando e centralização nas tomadas de decisões. Neste período, as pessoas eram vistas como extensão das máquinas e os líderes mantinham o foco nos processos de trabalho, e não nas pessoas (JACOBSEN, 2017).

A partir de meados de 1960, no entanto, surgiu uma nova forma de estruturação organizacional, propondo um novo modelo de gestão, denominado modelo orgânico, que exigiu das empresas um novo posicionamento em relação à gestão de pessoas. Isso porque, o novo modelo oportunizava a participação maior e mais integrada de todos os membros do grupo, espaço para tomada conjunta de decisões, com divisão das responsabilidades e solução de problemas negociada até se chegar ao consenso no grupo (JACOBSEN, 2017).

Logo, duas décadas após o surgimento do modelo orgânico, uma pesquisa de Guest (1987), que estudou a gestão de recursos humanos e relações industriais em empresas do Reino Unido, propôs que a gestão de RH passasse a ser respalda em um conjunto de políticas destinadas a maximizar a integração organizacional, o comprometimento dos funcionários, a flexibilidade e a qualidade do trabalho. O estudo revelou que, na época, poucas organizações praticavam esta abordagem distinta de gestão, embora o autor tenha observado que muitas empresas se moviam lentamente nessa direção por meio de políticas de envolvimento dos funcionários.

Fleury e Fleury (2001), em seu estudo acerca da gestão de pessoas e do desenvolvimento de competências, mostrou que as constantes mudanças do mercado econômico global exigem das empresas modernidade, eficiência, agressividade e inovação tecnológica, o que por sua vez só é possível se a organização for detentora de uma equipe de profissionais eficiente. Assim, a

gestão de pessoas do século XXI foi levada a compreender a importância do capital humano para as organizações, relacionando os desejos da instituição com as demandas dos colaboradores e buscando saciar as suas principais necessidades como corporação e como indivíduos.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) comentam que as organizações devem considerar alguns desafios competitivos durante o seu planejamento organizacional, onde a gestão de pessoas representa fundamental importância. No Quadro 1 relaciona-se os possíveis desafios com as atividades de gestão de pessoas que podem contribuir na superação dos mesmos.

Quadro 1: Desafios versus atividades de gestão de pessoas

DESAFIO	ATIVIDADES DE GESTAO DE PESSOAS
Tornar-se global	Recrutamento e seleção (R&S), treinamento edesenvolvimento (T&D).
Adotar novas tecnologias	T&D, planejamento e avaliação.
Gerenciar mudanças	Comunicação, reorganização, liderança, T&D.
Desenvolver capital humano	R&S, T&D e gestão por competências.
Reagir ao mercado	Reengenharia, cultura da inovação, motivação, educação corporativa (T&D).
Conter custos	Recrutamento e seleção assertivos, T&D para gerar retenção, <i>downsizing</i> , terceirização.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bohlander, Snell e Sherman (2005)

Observa-se que as atividades relacionadas enfatizam e aproximam a gestão de pessoas da gestão estratégica da empresa como um todo, com destaque para os processos de T&D que aparecem como uma atividade importante para superar cada um dos desafios expostos. Logo, destaca-se que além dos desafios competitivos que as organizações enfrentam, torna-se necessário se preocupar com as tendências de gestão de pessoas com vistas a planejar estrategicamente as ações organizacionais (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Neste contexto, conforme inferem os relatórios das pesquisas *Great Place To Work* 2020 e 2021, a concepção sobre a importância da gestão de pessoas para as organizações é cada vez maior entre as empresas, que buscam frequentemente modernizar as suas práticas conforme as tendências de RH. Logo, pontua-se que segundo Jamil (2020), para que seja eficaz, a modernização das práticas de RH deve, impreterivelmente, lançar um olhar atento para a valorização do capital humano, permitindo o seu aprimoramento e melhorando o seu desempenho em prol da estratégia do negócio.

Para Halonen (2014), a alta performance de uma equipe está diretamente relacionada com a maneira que a organização realiza a gestão dos seus recursos humanos. Os maiores desafios estão em identificar, desenvolver e reter talentos, o que envolve a necessidade de

planejamento e desenvolvimento de uma política de gestão de pessoas moderna, eficiente e assertiva. Nesta conjuntura, a área de gestão de pessoas precisa ser capaz de atrair, reter, treinar e desenvolver os talentos da organização de forma efetiva.

Marras (2016) diz que o capital humano consiste em um fator competitivo relevante para as empresas, por isso, as atividades desempenhadas pela área de gestão de pessoas devem ser eficazes para garantir que as pessoas certas permaneçam na organização, e sobretudo, que se mantenham engajadas e satisfeitas, proporcionando a maximização dos resultados.

Os relatórios da *Great Place To Work* 2020 e 2021 mostram que as tendências de RH são convergentes às apontadas por Halonen (2014) e Marras (2016), tendo em vista que as pesquisas mostram que a experiência do colaborador, ou *employee experience* – termo em inglês, é um tema amplamente discutido no contexto estratégico da gestão de pessoas. É necessário que a organização invista na boa experiência do colaborador ao longo da sua jornada na empresa, com vistas a melhorar o engajamento e a retenção de talentos; o que envolve estratégias acertadas no que tange o treinamento e desenvolvimento de talentos (T&D).

2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Para Halonen (2014), a alta performance de uma equipe está diretamente relacionada com a maneira que a organização realiza a gestão dos seus recursos humanos. Os maiores desafios estão em identificar, desenvolver e reter talentos, o que envolve a necessidade de planejamento e desenvolvimento de uma política de gestão de pessoas moderna, eficiente e assertiva. Nesta conjuntura, a área de gestão de pessoas precisa ser capaz de atrair, reter, treinar e desenvolver os talentos da organização de forma efetiva.

Marras (2016) diz que o capital humano consiste em um fator competitivo relevante para as empresas, por isso, as atividades desempenhadas pela área de gestão de pessoas devem ser eficazes para garantir que as pessoas certas permaneçam na organização, e sobretudo, que se mantenham engajadas e satisfeitas, proporcionando a maximização dos resultados.

Os relatórios da *Great Place To Work* 2020 e 2021 mostram que as tendências de RH são convergentes às apontadas por Halonen (2014) e Marras (2016), tendo em vista que as pesquisas mostram que a experiência do colaborador, ou *employee experience* – termo em inglês, é um tema amplamente discutido no contexto estratégico da gestão de pessoas. É necessário que a organização invista na boa experiência do colaborador ao longo da sua jornada na empresa, com vistas a melhorar o engajamento e a retenção de talentos; o que envolve estratégias acertadas no que tange o treinamento e desenvolvimento de talentos (T&D).

2.2.1 Treinamento

Conforme Chiavenato (2014), os programas de treinamento caracterizam-se como processos educacionais que utilizam procedimentos sistemáticos e organizados, pelos quais as pessoas de níveis não gerenciais aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para a execução das tarefas descritas para o seu cargo, seja em seu ingresso na empresa ou durante sua permanência. Assim, o treinamento visa desenvolver nos colaboradores conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com suas funções dentro da empresa. Ele tem caráter imediato, ou seja, seus resultados são esperados em curto prazo.

Os principais motivos que levam a aplicação de treinamentos são a admissão ou desligamento de pessoas, alteração nos meios de efetuar as tarefas, excesso de retrabalho e desperdícios, falhas na comunicação, remanejamento de pessoas, modernização da organização, recém-formados com conhecimentos aquém do desejável, alteração na natureza das atividades desenvolvidas pela organização, entre outros (CHIAVENATO, 2016; LACOMBE, 2011).

Deste modo, Lacombe (2011) infere que as necessidades de treinamento nas organizações são identificadas quando verificadas deficiências no desempenho dos colaboradores, ou quando estes são admitidos. Assim, devem ser providenciados treinamentos quando identificadas situações de desmotivação; baixa produtividade; falta de preparo para o desempenho da função; mudanças de tecnologia e/ ou de metodologias de trabalho; e necessidade de integração de novos colaboradores. Logo, o autor ressalta que é importante que os funcionários sejam avaliados constantemente para verificar se o seu desempenho atende às expectativas da organização ou se existem deficiências a serem tratadas por meio de treinamento.

No que tange aos principais programas de treinamento utilizados pelas empresas destacam-se: treinamento de integração de novos colaboradores; de integração pós-promoção; de reintegração dos colaboradores; treinamento em segurança no trabalho; treinamento de estagiários; de menores aprendizes; de *trainees*, treinamento específico para certificações; treinamento técnico; e treinamento comportamental (VARGAS; MANTOVANI, 2018).

Logo, independente do tipo de treinamento oferecido, Marras (2016) reforça que o objetivo é fornecer subsídios para que as pessoas não dissociem das inovações em relação ao seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que os cercam. Por ocasião da admissão, os indivíduos apresentam uma cota de conhecimentos e padrões de conduta, porém, com o passar do tempo, se não forem submetidos a programas de treinamento e

desenvolvimento, o desnível entre as exigências do cargo e seu ocupante aumenta, refletindo em prejuízos para ele, para a empresa e para a sociedade.

2.2.2 Desenvolvimento

Assim como o treinamento, o desenvolvimento é um processo de aprendizagem, porém, que se diferencia pelo objetivo. Conforme Milkovich e Boudreau (2010, p. 338) “[...] o desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. Assim, tem como principal objetivo promover recursos que permitam às pessoas se destacar naquilo que se sentem potencialmente capazes, fazendo-as crescer, tornarem-se maiores e mais fortes na sua individualidade.

Deste modo, o desenvolvimento é aplicado para pessoas que buscam promoções (trocar de cargo) ou um desempenho melhor no cargo atual. Normalmente, é indicado para os cargos gerenciais, cujo resultado pode ser mensurado no longo prazo, devido a ter foco nas competências comportamentais, que precisam de um tempo maior para provocar mudanças nas pessoas (ARAUJO; GARCIA, 2010; CHIAVENATO, 2014).

Dentre as principais ferramentas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, segundo Vargas e Mantovani (2018), as mais utilizadas são os programas de *coaching*; *mentoring*; aconselhamento; desenvolvimento de sucessores; *job rotation*; *on the job*; desenvolvimento de equipes; desenvolvimento gerencial; desenvolvimento de instrutores; e projetos comunitários.

Os programas de *coaching* têm recebido grande destaque por utilizarem uma metodologia capaz de atingir excelentes resultados em um curto espaço de tempo. O método empodera o indivíduo que se submete ao programa e, ao final, ele se torna uma pessoa mais autoconsciente das suas próprias fortalezas e oportunidades de desenvolvimento. Utiliza-se esta ferramenta quando o resultado de uma avaliação de performance ou de potencial indica algum *gap*, buscando resultados diferenciados por meio do desenvolvimento de competências (MARQUES, 2018).

Conforme Girardi e Dalmau (2015) a organização precisa reconhecer e dar ênfase às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, amparando e apoiando a ampliação das habilidades e da capacidade das pessoas. Logo, conforme aponta Chiavenato (2016) é necessário pontuar os objetivos da organização e estabelecer os mecanismos de avaliação de

desempenho. Assim, é preciso deixar claro o modo e o tempo em que as pessoas são avaliadas e criar uma relação transparente de comunicação.

2.3 Orçamento e investimento em T&D

Conforme Chiavenato (2016), os programas de treinamento e desenvolvimento devem ser realizados de forma contínua nas empresas, não devendo ser aplicados esporadicamente. No entanto, os relatórios de tendências de RH em 2020 e 2021 da GPTW, mostraram que a falta de recursos é um dos principais empecilhos à esta ação, revelando uma necessidade eminente de as empresas serem efetivas no processo planejamento do orçamento de RH para investimento permanente em programas de T&D.

Para Ribeiro (2012), quando pensada no contexto estratégico, a gestão de pessoas passa a considerar toda e qualquer ação que deva ser feita para possibilitar que uma empresa alcance os seus objetivos por intermédio das pessoas, e tem como finalidade, integrar os procedimentos, as políticas e os objetivos da administração de recursos humanos à programação estratégica da organização como um todo. Por tratar-se de um processo que contribui para a tomada de decisão, o planejamento visa a projeção de ações futuras e formula estratégias para enfrentar situações e desafios existentes no ambiente em que a empresa atua.

Esse planejamento é uma projeção de intenções com base em fatos passados e presentes, que deve estar alinhada às diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas pela organização. Assim, faz-se necessário avaliar as reais demandas da organização e das pessoas, além de fixar critérios para estabelecer o nível de investimento em T&D (SWISHER, 2019).

Conforme a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2019), é interessante que as empresas levem em consideração a folha de pagamento para determinar o investimento a ser feito nestes processos, de modo que este indicador se apresenta adequado às especificidades da organização e do perfil dos seus colaboradores. Entretanto, outros critérios podem ser utilizados para definir a verba anual de investimento em T&D, como o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT); a previsão considerando os investimentos dos anos anteriores; o planejamento estratégico organizacional; a definição de um percentual sobre o faturamento bruto anual; os indicadores de mercado; e a quantidade de horas de treinamento por efetivo e por treinando da empresa. No Brasil, os critérios preferenciais utilizados pelas empresas são o LNT, previsão com base nos anteriores, e planejamento estratégico.

De acordo com Chiavenato (2014), as organizações visionárias se mostram perenes no reinvestimento de seus ganhos, considerando o investimento em treinamento e desenvolvimento, em novas tecnologias e nos métodos de trabalho, o que impulsiona o crescimento organizacional. Para isso, as empresas devem não apenas oferecer programas para o desenvolvimento dos colaboradores, mas também criar oportunidades para que eles coloquem em prática todo o conhecimento e competências que adquiriram.

Esta pode ser considerada uma forma de relacionar o retorno com o investimento realizado, além da economia de custos gerada pela eliminação de erros de execução nas tarefas e redução dos acidentes pela melhoria das técnicas de trabalho (CHIAVENATO, 2014). Ademais, conforme afirma o relatório sobre as tendências de RH em 2021 da GPTW, as empresas que investem no cuidado com as pessoas, o que envolve os programas de T&D, são propulsoras de um melhor desempenho econômico quando comparadas com aquelas que não investem em tais programas.

Conforme Morgan (2017), existe uma estreita relação entre o investimento nas pessoas da organização e as redes de negócios da empresa. Conforme o autor, as empresas que entendem a importância dos funcionários na solidificação da imagem da empresa e criam estratégias para proporcionar uma boa experiência para os colaboradores, tem um Retorno sobre o Ativo (ROA) três vezes maior, e um Lucro Operacional duas vezes maior que as outras.

Swisher (2019) corrobora que existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo. Segundo a autora, as empresas que reorganizam suas operações com base em programas específicos conseguem maior produtividade quando estão em sintonia com a educação do trabalhador.

Sendo o treinamento uma forma de investimento realizado pela empresa, os resultados dos programas oferecidos também necessitam ser avaliados. Conhecê-los torna-se fundamental para identificar falhas e desenvolver constantes aperfeiçoamentos no programa ora realizado. Milkovich e Boudreau (2010, p. 366) afirmam que “[...] um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado [...]”.

Para Chiavenato (2014), a avaliação dos resultados deve seguir alguns critérios a fim de evitar conclusões tendenciosas. Deste modo, deve-se procurar levantar questões relacionadas aos custos, qualidade, serviço, rapidez e resultados envolvidos no programa de treinamento. Se as avaliações foram positivas, o programa de treinamento foi bem-sucedido; se forem negativas,

o programa não atingiu os objetivos, e o esforço e investimento não tiveram efeito. Sendo assim, a empresa deve tomar suas decisões de acordo com os resultados identificados.

Para Assis (2005, p. 115):

[...] alguns indicadores operacionais, de processo ou de desempenho também podem ser definidos e utilizados pelas empresas como forma de medição de resultados, dentre eles destacam-se: hora de treinamento pelo número de empregados; índice de empregados em programas de T&D; índice de efetividade no treinamento; índice de qualidade de equipe; satisfação dos clientes e valor orçado *versus* realizado.

Conforme Freitas e Andrade (2004), compreende-se que cada organização apresenta uma realidade distinta. Contudo, a importância da medição dos resultados existe para todas aquelas que oferecem programas de treinamentos e desenvolvimento, afinal, todo investimento demanda medição do resultado a fim de identificar sua viabilidade e necessidades de aperfeiçoamento em alguma das etapas realizadas.

2.4 Retorno dos colaboradores diante do investimento em T&D

De acordo com Swisher (2019), os processos de treinamento e desenvolvimento, as pessoas podem elevar o nível de conhecimento, bem como ampliar as habilidades e atitudes positivas que reflete na otimização da produtividade, que beneficia os clientes internos, externos, a organização e todo o contexto em que ela atua. Chiavenato (2014) pontua que, ao desenvolver as pessoas que fazem parte da organização, é possível torná-las mais criativas e inovadoras, contribuindo para a melhoria dos resultados organizacionais.

Em concordância, Bichueti (2011) diz que o investimento na pessoa tem potencial para garantir a sustentabilidade de uma organização através do aprimoramento do seu capital intelectual. Isso envolve a gestão do conhecimento, a transferência de experiências, o treinamento e desenvolvimento contínuo, entre outros fatores que criam condições para alavancar o desempenho individual e coletivo.

No que tange às estratégias de T&D, Chiavenato (2014) destaca que, assim como em todo programa estruturado, a empresa possui objetivos ao investir no treinamento de suas equipes, conforme observa-se no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Objetivos do treinamento

Transmitir informações	Aumentar o conhecimento das pessoas, informações sobre a organização, produtos, serviços, políticas, regras e regulamentos.
Desenvolver habilidades	Melhorar as habilidades para a execução e operação de tarefas de maneira mais eficiente.
Desenvolver atitudes	Desenvolver e transformar comportamentos, mudanças de atitudes negativas, conscientização e cooperação entre as pessoas.
Desenvolver conceitos	Desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar e olhar as coisas por diferentes perspectivas.
Construir competências	Criar competências individuais, alinhadas com os objetivos da organização.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Chiavenato (2014)

Em um amplo contexto, Chiavenato (2014) comenta que, quando os programas são devidamente estruturados e implantados, os objetivos apresentados no Quadro 2 podem ser alcançados sem maiores problemas. Diante da eficácia dos programas, Carvalho (2001) afirma que treinar e desenvolver pessoas pode oferecer vários benefícios para as organizações quando os programas são devidamente estruturados e implantados, tais como:

- Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais;
- Caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores;
- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo;
- Define as características e atribuições dos colaboradores;
- Otimiza métodos de formação e aperfeiçoamento de funcionários;
- Melhora o aproveitamento das aptidões e potencialidades dos empregados;
- Gera maior estabilidade da mão-de-obra;
- Estimula o espírito de equipe e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional;
- Prepara talentos para assumir posições futuras;
- Aprimora os produtos e serviços produzidos;
- Proporciona economia de custos pela eliminação dos erros de execução;
- Reduz os acidentes pela melhoria das técnicas de trabalho (CARVALHO, 2001, p. 12).

Considerando os objetivos e benefícios supracitados, o investimento em T&D ganha importância na medida que cria condições para transformar atitudes e comportamentos dos colaboradores. Sua aplicabilidade visa provocar mudanças significativas na vida das pessoas por meio da aprendizagem; no entanto, o desempenho de cada um dependerá de seus esforços pessoais, o que implica em o colaborador perceber benefícios não somente para a empresa, mas também para si mesmo (LACOMBE, 2011).

Neste contexto, Vargas e Mantovani (2018) destacam o aspecto motivacional dos programas de treinamento e desenvolvimento. Ao investir em T&D, a empresa oportuniza aos colaboradores a maximização das suas habilidades, o que é um ponto importante para que consigam evoluir nas suas carreiras. De acordo com Silva e Tolfo (2014), este aspecto motivacional tem muitos reflexos positivos para a empresa. Os autores mencionam que os colaboradores tendem a demonstrar mais autonomia para realizar suas tarefas; assumem maior responsabilidade, mantendo-se mais focados nas principais questões do trabalho; e tornam-se mais criativos e inovadores, contribuindo de maneira mais efetiva para os resultados do negócio.

Além disso, com Silva e Tolfo (2014) mencionam que os colaboradores tendem a faltar menos no trabalho e a permanecer mais tempo na organização, diminuindo os índices de absenteísmo e *turnover*. Este é um ponto importante a ser observado, pois, conforme os autores, quando estes índices estão muito elevados, há um impacto direto na perda da qualidade dos serviços/ produtos gerados pela empresa, o que significa uma desvantagem no mercado competitivo.

Neste contexto, Eichinger *et al.* (2015) destacam os seguintes reflexos do absenteísmo nas organizações: 1) Perda de produtividade do trabalhador ausente e do grupo do qual ele faz parte; 2) Geração de horas extraordinárias para outros empregados; 3) Diminuição da produtividade total dos empregados; 4) Custos incorridos para garantir ajuda temporária; 5) Possível perda de negócios em razão da insatisfação dos clientes no que tange à qualidade dos produtos e/ ou serviços.

Do mesmo modo, Morgan (2017) ressalta que o *turnover* gera transtornos na empresa por falta de mão de obra, e isso acaba por limitar a produtividade da organização, pois, existem custos com os desligamentos e as admissões, impactos financeiros, de tempo e de recursos, perda de produtividade, de lucratividade, de capital intelectual e de motivação das pessoas, além da interferência na imagem da empresa junto aos seus clientes.

Por isso, a redução dos custos com *turnover* é uma demanda que aparece repetidamente em pesquisas realizadas anualmente por grandes consultorias; o relatório da GPTW (2020) que ressaltou a preocupação das empresas contemporâneas com a atração e manutenção das pessoas certas na organização. Franco e Matos (2010) dizem que para reduzir este problema é preciso conduzir a gestão de recursos humanos de forma estratégica, considerando esta área no planejamento organizacional.

Com isso, conforme orienta o relatório da GPTW (2020), é fundamental que as organizações contemporâneas invistam na boa experiência do colaborador na empresa, visando a sua satisfação. A satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, além de reduzir

índices de rotatividade e reter os talentos na organização, é fundamental para consolidar a reputação da empresa perante os seus clientes externos, e neste espectro, os programas de treinamento e desenvolvimento exercem um papel de fundamental importância.

Jamil (2020) afirma que como reflexo do investimento na pessoa, os colaboradores tendem a assumir seu caráter formador e posicionador de valor agregado, agindo como parceiros que contribuem com o desenvolvimento da organização ao dedicar seus conhecimentos e habilidades. Esta abordagem em relação às pessoas traz muitas oportunidades para as organizações que são capazes de vislumbrá-las, a exemplo do desempenho de pessoal satisfatório e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, possibilitando às empresas que tenham e ganhem competitividade.

Para Marras (2016) para que as organizações consigam apresentar um diferencial estratégico e obtenham êxito, é cada vez mais imprescindível desenvolver os seus colaboradores. Eminentemente, trata-se de manter o foco no rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano. Este desempenho pode ser melhorado por meio do treinamento e/ ou desenvolvimento contínuo, que reflete em um maior comprometimento dos colaboradores, aumento da produtividade e agilidade no desempenho das tarefas ocupacionais; elementos estes fundamentais em um contexto empresarial cada vez mais globalizado e competitivo.

Jamil (2020) afirma que mesmo com os processos de substituição tecnológica da era digital, as pessoas sempre serão o vetor principal da alavancagem dos resultados organizacionais. Neste cenário, o trabalho da gestão de pessoas prosseguirá efetivamente com a forte tendência de ser crítico para as empresas, de qualquer porte e segmento. Os novos ambientes tecnológicos ainda demandarão pessoas, mesmo que em outras esferas e atuações. Desta forma, a gestão de pessoas deverá continuar atuando de maneira decisiva para treinar e desenvolver seus talentos, tornando-os sujeitos proativos capazes de ajudar a organização a ter maiores resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresenta natureza aplicada, pois, conforme Andrade (2013), este tipo de pesquisa permite gerar conhecimentos a partir dos quais poderão ser criados novos produtos e/ ou processos. Além disso, a pesquisa utiliza abordagem qualitativa, visto que conforme Richardson (2019), quando o tema abordado requer um estudo aprofundado, não é possível

reduzi-lo a padrões de medida ou técnicas estatísticas. Neste caso, prioriza-se a qualidade de análise dos dados perante a quantidade dos mesmos.

No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa apresenta caráter descritivo, que conforme Andrade (2013), é o tipo de pesquisa que permite que o pesquisador observe, registre, analise, classifique e interprete os fatos, porém, ele não pode interferir ou manipular os dados coletados. Já no que tange os procedimentos para o levantamento de dados, foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica. Segundo Severino (2002, p. 39) este tipo de pesquisa “[...] constitui um acervo de informações sobre livros, artigos e demais trabalhos que existem sobre determinados assuntos, dentro de uma área do saber.”.

Segundo Pádua (2012) a pesquisa bibliográfica fundamenta-se nos conhecimentos resultantes de um emaranhado de obras sobre determinado assunto, escritas por diferentes autores, em épocas distintas. Assim, a finalidade deste tipo de pesquisa é permitir ao pesquisador o contato direto com todo o material produzido sobre o assunto em questão, focando no reforço das análises das pesquisas ou na manipulação de suas informações.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para conduzir o desenvolvimento do referencial teórico, o qual se utilizou de livros e artigos científicos de diversos autores acerca do tema. As obras foram pesquisadas em bases de dados *online* como Scielo e Google Acadêmico, bem como em acervo pessoal da acadêmica. As buscas *online* utilizaram como descritores as seguintes palavras-chave: gestão de pessoas, recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, orçamento de RH. As obras consultadas foram publicadas nos últimos 20 anos.

Após a coleta quantitativa dos dados, a combinação e análise das informações foram apresentadas em forma de texto descritivo, com o apoio de tabelas e figuras para auxiliar no entendimento do tema. Neste momento, os dados levantados por meio da pesquisa bibliográfica foram analisados e interpretados visando responder suficientemente o problema de pesquisa previamente determinando.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A partir do que inferem os autores consultados, verifica-se que a valorização das pessoas é uma prática cada vez mais observada nas organizações, que precisam das pessoas para operacionalização do seu negócio. Isso porque, conforme pontuaram Chiavenato (2014) e Fleury e Fleury (2001), a moderna gestão de pessoas representa uma peça chave na gestão de uma organização, tendo em vista que trata do seu principal recurso, as pessoas.

Compreende-se que a atuação das pessoas nas organizações conduz os resultados das empresas, e dependendo da forma como são conduzidas, elas podem tanto aumentar as forças da organização como também sobressair as suas fraquezas, impactando diretamente os resultados organizacionais. Neste contexto, conforme as afirmações de Carvalho e Nascimento (2004), Fleury e Fleury (2001) e Chiavenato (2014), concorda-se que é cada vez mais imprescindível que as organizações contemporâneas percebam e considerem as pessoas como sujeitos fundamentais para a eficiência organizacional, de modo que a gestão de pessoas seja abordada de forma estratégica.

Os relatórios de tendências de RH para 2020 e 2021 da consultoria GPTW mostraram que as transformações nas relações de trabalho têm tornado a área de gestão de pessoas cada vez mais relevante e estratégica para as organizações. Tendências estas já apontadas em épocas mais longínquas por Carvalho e Nascimento (2004) e Marras (2016). A realidade vivenciada na década de 2020 é que em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado, o capital humano é o que diferencia uma organização da outra, tendo em vista que são as pessoas que agem, planejam e conduzem as atividades da organização rumo ao seu sucesso.

Neste contexto, autores como Halonen (2014), Marras (2016) e Vargas e Mantovani (2018) apontam para a necessidade de as empresas prestarem atenção, principalmente, ao processo de desenvolver talentos, o que envolve estratégias e programas de treinamento e desenvolvimento. De acordo com o que inferem estes e os demais autores consultados acerca da conceituação do treinamento e desenvolvimento, compreende-se que embora exista uma diferenciação entre as abordagens no que tange aos seus objetivos, ambas fazem parte de um mesmo subprocesso de gestão de pessoas, compartilhando de um mesmo objetivo global: a capacitação das pessoas.

Observa-se que tanto o treinamento como o desenvolvimento são aspectos fundamentais para que a empresa possa contar com colaboradores capacitados em todos os níveis. Este é um ponto de grande relevância, pois, são as pessoas, em seus postos de trabalho, as responsáveis pelos resultados organizacionais, sendo que cada função tem a sua importância para o resultado global. Assim, todos os níveis devem receber atenção no que tange à capacitação dos colaboradores.

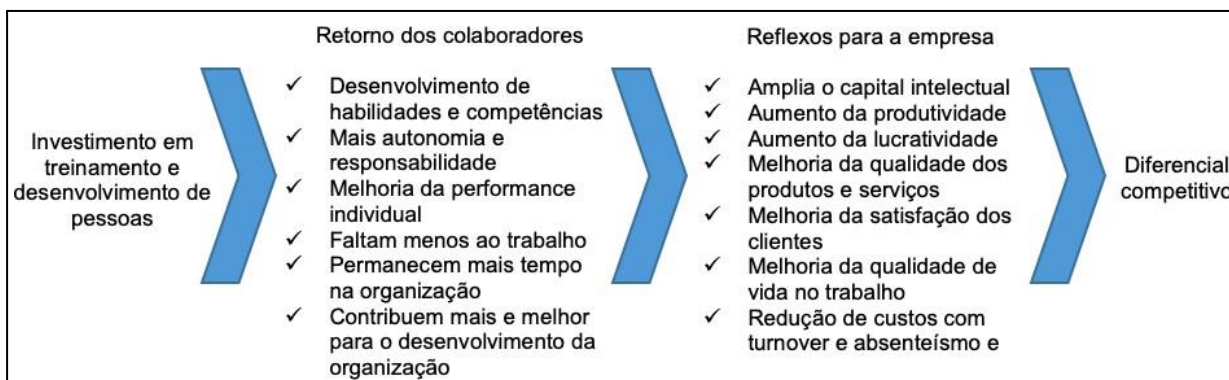
Jacobsen (2017) e Swisher (2019) concordam sobre os benefícios do T&D e permitem compreender que o processo influencia de forma muito positiva o crescimento empresarial, pois, capacita e orienta o aprendizado das pessoas para ampliar o capital intelectual da organização, tornando os profissionais capazes de desenvolver mais e melhor suas tarefas. Diante disso, é possível estabelecer uma relação entre o T&D e a otimização dos resultados

organizacionais, à medida que é possível agregar valor à empresa a partir do ganho de eficiência e eficácia, melhoria dos processos e inovação.

A condução eficaz dos processos e ferramentas da gestão de pessoas é fundamental para o sucesso da área de RH, e conseqüentemente, da empresa. Para isso, é primordial que a organização reconheça a importância da gestão de pessoas no contexto estratégico, enxergando o potencial desta área para funcionar como uma vantagem competitiva da organização perante o mercado, o que exige, necessariamente, investimentos em T&D.

De acordo com os autores consultados, muitos são os benefícios decorrentes do investimento da empresa nas atividades de T&D. Na Figura 1 a seguir é possível constatar tais benefícios sob a perspectiva do retorno dos colaboradores diante do investimento realizado e os seus reflexos para a empresa.

Figura 1: Benefícios do investimento em treinamento e desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Conforme sintetizado na Figura 1, os programas de T&D contribuem para aumentar o nível de capacitação das pessoas, que passam a demonstrar atitudes mais positivas no trabalho, tanto no âmbito das competências, como o aumento do nível de criatividade e inovação, como no âmbito comportamental, como um maior comprometimento e motivação para o trabalho. Isso reflete em vantagens valiosas para a organização, como o aumento do capital intelectual, da produtividade e lucratividade, entre outras, que juntas representam um diferencial competitivo para a empresa perante o mercado.

Para manter a competitividade alcançada, o investimento em T&D deve ocorrer de forma contínua. Assim, conforme destacado por Chiavenato (2016), é importante que a empresa realize a programação financeira e disponibilize um orçamento específico para a realização dos programas de T&D. Logo, na visão de Swisher (2019), é preciso fixar critérios para estabelecer

o nível de investimento, que pode variar de empresa para empresa, já que elas possuem realidades distintas conforme pontuaram Freitas e Andrade (2004).

O importante é que os investimentos não deixem de ser realizados constantemente para que a empresa possa usufruir dos benefícios gerados por eles. Deve existir, por parte da organização, a preocupação de agregar valor ao cliente interno (colaborador), educá-lo e capacitá-lo continuamente, atender às suas necessidades para que também satisfaçam às dos clientes externos. Desta forma, a organização incrementa o capital humano para satisfazer a todas as partes interessadas e, assim, garantir a sustentabilidade. Logo, conclui-se que as empresas que investem de forma contínua em T&D e avaliam os resultados deste investimento, estão atuando conforme as tendências de gestão de pessoas e apresentam melhores condições para alcançar a tão desejada vantagem competitiva no mercado em que atuam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo, considera-se que o objetivo principal proposto no início da pesquisa foi atingido de acordo, uma vez que foi possível constatar a importância dos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas para as organizações, esclarecendo que os programas de T&D têm potencial para influenciar a competitividade das organizações. Para responder ao problema de pesquisa, que visou identificar qual a relevância estratégica do orçamento de RH para os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações contemporâneas, se fez necessário, inicialmente, apresentar os conceitos que envolvem a gestão de pessoas.

Neste contexto, atendendo ao primeiro objetivo específico, a literatura acerca dos conceitos que envolvem a gestão de pessoas nas organizações foi devidamente abordada. Neste momento, foi possível observar a evolução no tempo das abordagens de gestão de pessoas nas organizações, que, na contemporaneidade, revela o papel fundamental desta área para a condução eficaz dos colaboradores em direção ao alcance dos objetivos organizacionais, considerando, inclusive, os anseios individuais e necessidades de desenvolvimento de cada pessoa.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, que tratou de conceituar o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, pontua-se que o processo visa elevar o nível de conhecimento, bem como ampliar as habilidades e atitudes positivas dos colaboradores em seus níveis e funções dentro da organização. Logo, conclui-se que o treinamento e desenvolvimento

dos colaboradores, promovidos de forma contínua, é essencial para que os níveis de qualidade dos resultados organizacionais sejam não apenas mantidos, mas alavancados.

Para isso a empresa deve destinar um orçamento de RH especificamente para a promoção permanente de programas de treinamento e desenvolvimento, que devem ser entendidos como investimentos necessários, e não como custos. Isso porque o retorno deste investimento é traduzido em benefícios importantes para a organização, como o aumento do seu capital intelectual, produtividade e resolutividade. Com isso, respondeu-se ao terceiro objetivo específico, que visou destacar a importância do investimento em T&D mediante a explicitação dos benefícios do processo.

A consecução dos objetivos do estudo permitiu responder ao problema de pesquisa inicialmente proposto, ao passo que se verificou que a disponibilidade de orçamento de RH para os processos de T&D nas organizações contemporâneas, que enfrentam contínuos desafios de competitividade, propõe benefícios extremamente relevantes para a estratégia organizacional à medida que contribuem para o alcance de vantagem competitiva perante o mercado.

A realização do trabalho contribuiu para o conhecimento de que a exploração e investimento em estratégias relacionadas a T&D permite melhorar a experiência do colaborador, que passa a ser mais motivado, engajado e satisfeito no trabalho, o que, conseqüentemente, tem potencial para elevar o nível de retenção de talentos na organização. A partir do foco no desenvolvimento das competências dos colaboradores, sejam elas técnicas ou comportamentais, é possível melhorar o desempenho individual e coletivo, impactando na alavancagem dos resultados da organização. Deste modo, conclui-se que o investimento em estratégias de T&D auxilia fielmente as empresas no estabelecimento de vantagem competitiva através das pessoas altamente capacitadas contribuindo ao máximo em seus papéis dentro das organizações.

Entretanto, o assunto não esgota aqui. Como sugestão para novas pesquisas, é possível indicar o estudo das ferramentas para atrair talentos de forma eficaz, já que a seleção assertiva também pode aumentar o capital intelectual da empresa. Outrossim, estratégias motivacionais e de cuidado com a saúde mental dos colaboradores também podem ser estudadas de forma aprofundada em novos estudos, tendo em vista as tendências apontadas pelo último relatório da GPTW.

REFERÊNCIAS

ABTD. **Panorama do treinamento no Brasil**. 13 ed. São Paulo: ABTD, 2019.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ARAÚJO, L. C. G. D; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSIS, M. T. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas Não É com o RH**. São Paulo: Larousse, 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

CARVALHO, A. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO. L. P. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como Incrementar Talentos na Empresa**. São Paulo: Manole, 2016.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Maringá: Revista de Administração Contemporânea, v. 5, 2001.

FRANCO, E. S. M.; MATOS, A. B. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal**. Diferencial RH, 2010. Disponível em: <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-atalizado-dezembro-2010.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

FREITAS, I. A.; ANDRADE, J. E. B. Efeito de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, jul-set. 2004.

GIRARDI, D.M; DALMAU, M. B. L. **Administração de Recursos Humanos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

GPTW. **Relatório as tendências de RH em 2020**. São Paulo: Great Place To Work Institute, 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/downloads/tendencias-em-2020-rh/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

GPTW. **Relatório as tendências de RH em 2021**. São Paulo: Great Place To Work Institute, 2021. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1612299406Relatrio_Tendncias_2021_v2.pdf. Acesso em: 14 mar. 2022.

GUEST, E. D. **Human resource management and industrial relations**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 5, set., 1987.

HALONEN, K. **Gestão de risco pessoal como uma ferramenta estratégica para a gestão**. Lago Saarijärvi: Pertec Consulting, 2014.

JACOBSEN, A. L. **Introdução à Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.

JAMIL, G. L. **Tópicos especiais em gestão de pessoas**. Maringá: Unicesumar, 2020.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, J. R. **Curso de Formação em Professional & Self Coaching: Versão 66**. Goiânia: IBC, 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, J. **The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**. 17 ed. Campinas: Papirus, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Psicologia organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014.

SWISHER, V. V. **Becoming an agile leader**. Minneapolis: Lominger International, 2019.

VARGAS, E. C; MANTOVANI, M. T. S. R. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Maringá: UniCesumar, 2018.