**O PODER DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA**

**CAMPUS SANTA ROSA**

Rua Uruguai, 1675 Bairro Central, 98900.000 – Santa Rosa – RS

Fone: (55) 3511 2575 Fax: (55) 3511 2591

Acadêmicas: Marisiane Marques da Silva[[1]](#footnote-2)

Sendi Lauer[[2]](#footnote-3)

Orientadora: Mariana Seguí Pereira[[3]](#footnote-4)

**RESUMO**

Diante de um contexto competitivo e incerto ao qual as organizações se deparam, é inevitável a utilização dos processos de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores. Em consequência, estes conseguirão atingir metas, alcançar os objetivos organizacionais, auto desenvolver-se profissionalmente e principalmente, conseguir fidelizar um maior número de clientes. É envolvida a transmissão de informações, atitudes e conceitos em um processo educacional que tende ao crescimento e mudança de comportamento. Dessa forma, busca-se por meio deste artigo analisar o efeito do treinamento e desenvolvimento nas organizações e a importância desses processos para o crescimento e o sucesso das empresas. Como método de estudo, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica e virtual para o desenvolvimento das opiniões pertinentes ao tema, apoiando-se em livros, revistas regionais e artigos relacionados ao assunto.

**Palavras-chave:** cultura, desenvolvimento, inovação, treinamento.

**INTRODUÇÃO**

Para o desenvolvimento do diferencial competitivo e reconhecimento social profícuo da empresa é exigido dos profissionais um elevado desempenho, o qual pode ser aprimorado através dos processos do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. O perfil adequado requerido pelas empresas tem exigido além das capacidades de execução das atividades rotineiras, considerando também a aplicação de habilidades cognitivas, de modo que o profissional seja um sujeito ativo, um colaborador que possua uma visão sistêmica da organização na qual ele está inserido.

Além das mudanças nas percepções dos consumidores, a modernização e os novos mecanismos de produção também carecem de capacitação e melhor adequação das pessoas ao local de trabalho. Diante disto, busca-se verificar qual a influência do treinamento e desenvolvimento de pessoas no alcance dos objetivos estratégicos das empresas. Dessa forma, trata-se inicialmente sobre as tendências e hábitos relacionados à capacitação de pessoas, treinamento de pessoal e cultura de inovação estratégica e posteriormente trata-se sobre a importância dos processos de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores.

**1 METODOLOGIA**

O estudo foi realizado no período dos meses de abril a junho de 2016. Como ferramenta utilizou-se pesquisa bibliográfica na pesquisa, em que foram consultados livros, artigos e periódicos no intuito de contribuir com conhecimentos para a realização do presente artigo. De maneira geral a pesquisa está estruturada em texto descritivo sobre o tema, mas de forma a facilitar a visualização e entendimento do leitor também foram elaborados quadros expositivos em alguns pontos.

**2 O PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Dutra (2012) afirma que o desenvolvimento de pessoas é a habilidade de organizar e dirigir a preparação da equipe para as demandas futuras de responsabilidades. Para isso são necessárias ações de motivação no grupo, estas estão apresentadas no quadro 2 exposto a seguir:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Competência** | **Nível de Complexidade** | **Definição** | **Ações de Desenvolvimento** |
| Desenvolvimento de Pessoas | 1 | Acredita na capacidade das pessoas: envolve-se pessoalmente na contratação das pessoas para sua área e expressa confiança em sua capacidade de desenvolvimento. | > Organiza atividades de interação.  > Coordena *Workshops* em sua área de atuação. |
| 2 | Dá *feedback:* reconhece a fala diretamente sobre os pontos fortes e áreas de desenvolvimento de cada um, considerando tanto aspectos técnicos como comportamentais. Traz evidências que favorecem a conscientização para melhorias ou mudanças necessárias. |
| 3 | Cria oportunidades de desenvolvimento: assegura um ambiente estimulante à participação e troca de experiência, desafia e proporciona oportunidades concretas para o desenvolvimento de habilidades e autoconfiança. | > Organiza atividades de interação.  > Coordena Workshops em sua área de atuação.  > Coordena grupo de trabalho para modelagem de novos métodos de trabalho em sua área. |
| 4 | Delega autoridade: sua visão do negócio inspira e motiva as pessoas a caminhare com autonomia em busca de objetivos comuns. Dá autoridade e cobra responsabilidade pelos resultados. | > Organiza atividade de interação das diversas áreas de sua unidade.  > Coordena workshops em sua unidade de negócios.  > Supervisiona grupos de trabalho para alterar os métodos de trabalho/estrutura de sua unidade de negócio. |
| 5 | Forma sucessores: seleciona pessoas e identifica os talentos de sua área com base nas necessidades do negócio. De forma estruturada faz planos de desenvolvimento de médio e longo prazo, orientados para oportunidades futuras. |

Quadro 2: Desenvolvimento de Pessoas

Fonte: Dutra, (2012). Pg 157

Porém, para uma prestação de excelência dentro de uma organização, necessita-se de constante processo de aprendizagem, porém, isso não significa que qualquer evento de capacitação irá trazer bons resultados, a menos que esse pensamento de desenvolvimento organizacional esteja presente na organização. Esta idéia é confirmada por Paschoal (2006):

Os colaboradores participam de mútuos eventos dentro da empresa e fora dela. Busca-se com essas ações operar nas pessoas a transformação de a empresa precisa. Acontece, porém, que o foco no individual não produz efeitos porque os indivíduos podem até se encantar com tais e tais eventos, mas acham, na grande maioria das vezes, que os ensinamentos “caem como uma luva” para um monte de gente a sua volta, menos a eles próprios. Os efeitos aparecem somente quando a transformação se incorpora à cultura da empresa e passa a fazer parte do comportamento cotidiano das pessoas. Para que isso aconteça, a transformação precisa ser construída coletivamente, de forma participativa e sistêmica.

Conforme Dutra (2012), atualmente emerge um novo pensamento a respeito de desenvolvimento humano. Ao contrário do que se vivenciou nos últimos anos, agora as organizações buscam mais enfaticamente a troca de empresa/pessoas. Entretanto, inexiste um sistema que garanta esse resultado. Em razão disso a aposta vai para a competência.

A Aprendizagem organizacional para Dutra (2012) está vinculada ao processo de desenvolvimento de pessoas, e, para ele a dúvida seria de como ser caracterizado este termo de competência. Mas, segundo Paschoal (2006), a preocupação maior relacionada ao desenvolvimento da competência volta-se para sua ampliação através do rodízio de funções. O profissional passa por diferentes setores da empresa para ter uma visão geral do negócio, tornando-se cada vez mais independente de seu supervisor.

**3 TENDÊNCIAS E HÁBITOS QUE BENEFICIAM A CAPACITAÇÃO**

A capacitação de pessoas envolve tanto o processo de treinamento como o de desenvolvimento para a execução das tarefas. Nesse cenário, nos deparamos com a ocorrência de aspectos negativos e tendências de melhoramento, conforme quadro ilustrativo 1 abaixo apresentado pela autora Maria Rita Gramigna (2007):

|  |  |
| --- | --- |
| * **FORÇAS RESTRITIVAS A UMA GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS:** | * **TENDÊNCIAS:** |
| * Oferta de listas de cursos e seminários resultantes de levantamento de necessidades de treinamento. * Processo de levantamento de necessidades de treinamento com base na decisão unilateral e na soma de desejos dos gerentes. * Programas de treinamento elaborados pela área de Recursos Humanos sem a participação da área do cliente. * Eventos extensivos a todos os colaboradores de determinado cargo ou função (planejamento para todos os gerentes, relacionamento interpessoal para todas as equipes, atendimento para todas as secretarias). * Decisão de quem vai participar dos treinamentos sob a responsabilidade do chefe imediato ou da área de Recursos Humanos. * Ausência de critérios objetivos para encaminhamento de profissionais aos eventos oferecidos no mercado: Cursos, seminários, palestras, congressos e similares. * Os colaboradores interpretam sua indicação para treinamentos externos como instrumento de prêmio ou castigo. Acreditam que os mais próximos ao gerente imediato têm maiores chances de ser indicados, e que os que contrariam os interesses do chefe são castigados e nunca participam. * Ausência de instrumentos que permitam informar aos treinandos seu estágio de competências (o que a empresa deseja X como cada um é visto naquele momento pela organização). * Difusão da cultura paternalista, na qual os colaboradores veem a empresa como “responsável pelo seu desenvolvimento”, com tendência a se acomodar quando esse investimento não é efetivado. | * Incremento dos projetos de identificação de talentos, favorecendo o rastreamento e o registro de colaboradores em potencial, bem como a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências. * Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta em diversas bases de informações (avaliação de desempenho, resultados de avaliação de potencial, observação no posto de trabalho, redes de feedback, entre outros). * Participação e influência da área do cliente na definição de seus programas de treinamento e desenvolvimento. * Programas de treinamento de desenvolvimento por competências ou habilidades nos quais participam os que realmente necessitam ampliar seus domínios, de forma a apresentar melhores resultados no trabalho. * Critérios mais objetivos no encaminhamento de profissionais para eventos abertos. * Incremento do treinamento a distância. * Estímulo e apoio da empresa aos profissionais que buscam o autodesenvolvimento. * Estratégias que favorecem a gestão do conhecimento e a formação de grupos de aprendizagem. * Momento de transição da cultura paternalista para a participativa, na qual empresa e empregado são responsáveis pelo desenvolvimento profissional – era da empregabilidade. |

Quadro 1 – Forças restritivas de gestão X Tendências

Fonte: Gramigna (2007)

Hoje, todas as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal estão atreladas aos objetivos organizacionais. Tais ações obedecem a diretrizes estratégicas e deixam claros os resultados a alcançar. Conforme Gramigna (2007), essa mudança de paradigma implica uma nova postura pessoal diante do desenvolvimento profissional, pois exige investimento próprio na ampliação e no domínio de novas competências.

Uma das iniciativas apropriadas para o momento diz respeito á definição de indicadores de desempenho desejado. Diante disto, na opinião de Gramigna (2007):

Se, por um lado, exige-se do profissional o investimento em si mesmo, por outro, é de responsabilidade de seus gerentes negociar e definir padrões de desempenho, divulgar os perfis de competências necessários a obtenção de resultados e apontar indicadores que possam nortear os investimentos das pessoas.

Conforme a autora, adequar e flexibilizar os hábitos também é de fundamental importância. È necessário acreditar e investir no próprio potencial e no talento dos colaboradores, colocar novas ideias em ação e ser o primeiro a oferecer produtos e serviços diferenciados no mercado. “Aqueles que têm a responsabilidade de gerenciar e liderar pessoas certamente tem maiores chances de obter sucesso em seus empreendimentos se agregarem à sua vida os dez hábitos do profissional criativo:” (2007, p.221).

* *Curiosidade*: Cultivar o hábito de ler, viajar, estabelecer redes de contato, utilizar as tecnologias disponíveis para pesquisa;
* *Ousadia*: Correr riscos calculados, inovar, sair do padrão, fazer acontecer, superar o medo de errar e aprender com os erros (próprios e dos outros);
* *Questionamento*: Capacidade para substituir a pergunta ‘Por quê?’ pela indagação ‘Por que não?’;
* *Inconformismo:* Atitude constante de busca, certeza de que algo mais vai acontecer e de que nada é definitivo;
* *Visão de futuro*: habilidade para descortinar cenários e perceber tendências. Ser o arquiteto de seu próprio destino;
* *Persistência:* Capacidade de superar fracassos e começar de novo;
* *Flexibilidade:* Habilidade para exercer papéis aparentemente opostos: liderar e ser liderado, ensinar e aprender com o outro. Estar em constante processo de mudança;
* *Imaginação:* Sonhar com o futuro, formar imagens mentais, perseguir os sonhos transformando-os em metas;
* *Ludicidade:* Cultivar o bom humor, brincar e se divertir com as ideias;
* *Visão sistêmica*: Facilidade para ver e compreender os fenômenos como um todo, porém, percebendo detalhes e partes.

De acordo com o autor Antonio Carlos Gil (2011), há modificações educacionais que influenciam positivamente a capacitação dos funcionários:

Uma nova modalidade de educação vem aparecendo nas empresas: a Educação Corporativa, que compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização. Com uma abrangência bastante ampla, busca gerir as atividades de capacitação em sintonia com as estratégias do negócio, atuando com todos os integrantes da cadeia produtiva e de relacionamento da organização: funcionários, colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores, clientes e comunidade.

Conforme o autor, embora haja notáveis diferenças entre treinamento, desenvolvimento e outros processos voltados à capacitação, todos eles constituem processos voltados à aprendizagem, que significa mudança no comportamento das pessoas, por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Todos esses processos são desenvolvidos pelas empresas sob a forma de programas e, de modo geral, apresenta-se ordenados numa sucessão de fases: Diagnóstico, prescrição, execução e avaliação.

Sobre as análises, Gil (2011) destaca que a realização do treinamento e desenvolvimento de pessoas se faz através da Análise Organizacional, onde são identificados os níveis de eficiência e eficácia da Organização; Análise das tarefas, na qual identifica-se as atividades que compõem as tarefas e os requisitos pessoais necessários para o desempenho eficaz; e Análise dos recursos humanos que consiste na identificação dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas.

Ainda, conforme Gil (pg.136–138), no processo de aprendizagem existem algumas estratégias de ensino adotadas pelas empresas:

* *Exposição*: Em forma de relação verbal as informações são transmitidas para um grande número de pessoas em pouco tempo, porém não há sistema de feedback;
* *Discussão em grupo:* É recomendada quando se deseja favorecer a reflexão acerca de conhecimentos obtidos mediante leitura ou exposição e também para possibilitar diferentes ideias e opiniões sobre determinado assunto;
* *Demonstração:* Ensino de habilidades manuais ou processos rotineiros. Para isso, é necessário haver planejamento sobre os recursos necessários e os resultados esperados;
* *Estudo de caso:* É a apresentação de fatos ou resumos de situações ocorridas em empresas. Após a apresentação os participantes são convidados á realizar uma análise crítica apresentando soluções para os problemas envolvidos no caso;
* *Dramatização:* Consiste na representação de situações reais de forma simulada. Assim, os participantes representam a ocorrência de problemas que podem ocorrer nas organizações;
* *Jogos:* Atividades espontâneas realizadas por mais de uma pessoa, regidas por critérios de perda ou ganho, dessa forma, exercitando habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento pessoal e profissional;
* *Leituras:* Trata-se da transmissão de informações que podem ser passadas em grande quantidade em um período de tempo maior que os demais métodos. Além disso, não ocorre a participação dos treinandos;
* *Instrução Programada:* Apresentação de partes de informações através de respostas e determinadas perguntas para continuar a leitura do texto.

**4 TREINAMENTO DE PESSOAS E CULTURA DE INOVAÇÃO ESTRATÉGICA**

De acordo com Gil (2011), há uma relação entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas na execução do trabalho e no processo educativo:

O treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que se necessita é de processos de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho (...). Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhe conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a informação básica para que modifiquem seus hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornar-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo. Por isso é que em algumas empresas já se prefere falar em educação para o trabalho e os profissionais de treinamento são conhecidos como educadores.

Conforme o autor há uma visível diferença entre o processo do treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois o treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização, um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa. Já o desenvolvimento de pessoas refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional voltados aos cargos a serem ocupados futuramente na organização.

Em relação à necessidade e importância do treinamento na organização Vasconcellos (2016) descreve:

A missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa ambientar os novos funcionários; fornecer aos mesmos novos conhecimentos; desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e, atualmente vem tendo a sua maior missão que é de conscientizar os funcionários da importância de autodesenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo. Ao se treinar um empregado, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. O treinamento é uma responsabilidade gerencial, onde a área de treinamento servirá para dar apoio ao gerente, fornecendo, recursos, programas, materiais didáticos e assessorar o gerente na elaboração dos programas de treinamento. O gerente deve se preocupar com a capacitação de sua equipe cuidando para que ela receba treinamento adequado continuamente.

Conforme Renata Volpe (2009), o capital humano nas organizações passou a ser algo essencial para o sucesso da organização. Passa a ser o diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas, pois em um mundo instável e competitivo, as organizações precisam estar preparadas para os desafios da inovação e da concorrência. As organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São essas pessoas que fazem a teoria se transformar em prática e para isso é imprescindível o treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Segundo a mesma autora, grande parte dos programas de treinamento estão voltados ao treinamento comportamental, o qual objetiva transformar atitudes reativas e conservadoras em atitudes proativas e inovadoras, melhorando, dessa forma, o espírito de equipe e a criatividade.

De acordo com Procópio (2016), entre os motivos para que o treinamento na organização não seja eficaz ou não apresente os resultados esperados estão:

Falta de comprometimento da alta direção com o investimento; Falta de foco do investimento nas reais necessidades e problemas; Falta de vínculo do investimento com o planejamento estratégico da empresa; Dificuldades de mensuração do custo/benefício dos investimentos;

Conforme o mesmo, seria um desperdício investir em um programa de educação voltado ao trabalho em equipe se uma empresa possuísse um sistema de remuneração variável que gera competitividade entre os indivíduos. Da mesma forma, seria inútil conduzir um programa de desenvolvimento de criatividade aplicada em uma empresa altamente centralizada e burocrática.

Tratando-se sobre a necessidade de implantar uma cultura de Inovação, de acordo com o escritor Amauri Nóbrega[[4]](#footnote-5) (2016):

Em uma empresa pequena, ou numa startup, é relativamente fácil envolver todo o pessoal e conseguir o engajamento para implantar uma cultura de inovação, mas nas grandes organizações isso é mais difícil, em razão dos vários processos existentes e da burocracia inerente a elas. Na maioria das vezes, elas são incapazes de competir com uma startup no que se refere a foco e velocidade.

De acordo com o mesmo, uma ideia que muitas companhias globais e poucas nacionais estão utilizando é de criar a sua própria incubadora. Nesta, seleciona-se alguns talentos na organização, separando-os da estrutura principal, disponibiliza-se um valor de investimento inicial e permite-se que eles trabalhem com um foco específico. Assim, a organização poderá arriscar um capital menor, com risco e escala menores, e escolher as pessoas certas para o projeto para ter grande possibilidade de êxito.

A produtividade não depende apenas da tecnologia, máquinas e ferramentas. Ela é fruto de profissionais capacitados, integrados, motivados e bem recompensados. Investir em pessoas é a medida com melhor retorno a organização no longo prazo. Mas não basta qualquer investimento: precisa ser aquele que aumenta a competência tanto individual como institucional, como treinamentos, feedbacks e incentivos ao desempenho de excelência, financeiros ou não. De acordo com Casimiro Perez[[5]](#footnote-6) (2016) os líderes são preparados para trabalhar com as emoções:

Essa é a grande dificuldade deles, porque as emoções são intangíveis. Damos apoio aos profissionais, sem paternalismo, sem assumir responsabilidades que não são da empresa e sim do profissional. Os líderes passam por programa de desenvolvimento e são orientados a analisar as situações de forma lógica, buscando soluções sem causar ruptura de caráter dinâmico, a empresa aborda cases e experiências reais para alinhar as formas de conduzir as equipes.

De acordo com o escritor Adalberto Chiavenato[[6]](#footnote-7) (2016) quando uma organização deseja realizar uma estratégia de negócio é necessário que consulte todos os funcionários: “O segredo do sucesso está na consulta às pessoas sobre aquilo que elas deverão fazer e na sua participação nas decisões que envolva o seu futuro e o da empresa. A base precisa entender para aceitar o que vem de cima.”

Segundo pesquisas da GPTW no Brasil descritas na revista, o maior motivador para um funcionário permanecer em uma empresa e se desenvolver é ter oportunidades de desenvolvimento. Assim, quando um funcionário se sente engajado à empresa e recebe o treinamento necessário para alcançar seus objetivos, ele apresenta maior motivação ao trabalho e há uma queda no turnover e absenteísmo da empresa.

**5 RESULTADOS**

Com o estudo percebe-se que para os autores citados o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas se mostra imprescindível nas organizações. Entende-se a necessidade de capacitar as pessoas dentro da empresa, respondendo assim positivamente o objetivo desta pesquisa: analisar o impacto de crescimento organizacional a partir do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. É importante destacar que todas as fontes pesquisadas asseguram que a capacitação influencia no desenvolvimento da organização, pois traz benefícios tanto para o trabalhador quanto para a empresa, impactando em seus resultados.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao fim deste, observa-se a importância da existência do treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro das organizações. No transcorrer do artigo, isto se mostrou extremamente presente nos pensamentos dos autores citados, o que trouxe a resolução para o objetivo proposto.

Através do estudo foi possível verificar a Gestão Contemporânea a respeito do Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, proporcionando maior entendimento aos interessados. Nota-se que as empresas estão muito mais preocupadas na realização de capacitações para seus colaboradores, pois elas criaram a consciência de que é uma contribuição mútua e afeta significativamente seus resultados.

Além disso, entende-se que na organização, a Gestão de Pessoas é fundamental para suas estratégias funcionarem conforme o previsto. Pois liderando as pessoas forma-se equipes e estas estarão engajadas (em função do trabalho de Gestão de Pessoas e os líderes) para cumprir o objetivo da empresa.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. – 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, MARIA RITA. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed.- 11. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**.1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PROCÓPIO, Marcos Luis. **Será que a solução é investir em treinamento?** Disponível em: http://www.guiarh.com.br/p54.htm Acesso em: 29 abr. 2016.

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo de. **Como planejar e executar um treinamento.** Disponível em: http://www.guiarh.com.br/PAGINA22B.html Acesso em: 28 mai. 2016.

VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** 2009. Disponível em: http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf Acesso em: 29 mai. 2016.

Revista Bens & Serviços da Federação do Comércio de bens e serviços do Estado do Rio Grande do Sul. **Gestão de pessoas eleva desempenho empresarial.** ed. 129, Janeiro 2016.

1. Acadêmica do curso Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Santa Rosa/RS. 5º Semestre. marisiane.m.silva@gmail.com [↑](#footnote-ref-2)
2. Acadêmica do curso Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Santa Rosa/RS. 5º Semestre. sendilauer@hotmail.com [↑](#footnote-ref-3)
3. Mestre no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Santa Rosa. mariana.pereira@iffarroupilha.edu.br [↑](#footnote-ref-4)
4. Consultor executivo, palestrante, coach, escritor, conselheiro, e especialista em estratégia e finanças. Revista Bens e Serviços – FECOMÉRCIO RS. Pg. 17. [↑](#footnote-ref-5)
5. Analista de inteligência de mercado da GreatPlacetoWork. Revista Bens e Serviços – FECOMÉRCIO RS. Pg. 28. [↑](#footnote-ref-6)
6. Ph. D. em Administração, autor de vários livros sobre gestão de Pessoas. Revista Bens e Serviços – FECOMÉRCIO RS. Pag. 29. [↑](#footnote-ref-7)