

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UNIDADES DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS: um estudo de caso da Empresa Leifil Ltda.

Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Coaching

COUTINHO, Ana Carolina Araújo ¹
MOLICA, Adriana Maria Vieira ²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar e destacar a importância do treinamento e desenvolvimento para os profissionais do ramo de móveis, buscando a conscientização destes para a importância do seu papel perante a organização, empresas parceiras e a sociedade. O método adotado foi o estudo de caso, tendo como unidade de análise a empresa Leifil Ltda., situada na cidade de Rodeiro/MG. Os dados, de natureza quantitativa, coletados por meio de um questionário aplicado aos 136 colaboradores, no período de agosto e setembro de 2017. Essa técnica foi utilizada por gerar informações confiáveis e precisas que permitissem uma abordagem pontual do objetivo de estudo, que era visualizar o aproveitamento, a percepção, a observância das normas de boas práticas e a satisfação dos funcionários com relação ao método; a forma utilizada atualmente pela empresa e sua aplicabilidade no dia a dia. Concluiu-se que, em todas as variáveis questionadas, os colaboradores veem como excelente o treinamento que recebem para atuar com eficiência em suas atividades diárias.

Palavras-chave: Planejamento. Treinamento e Desenvolvimento Humano. LNT.

1 FAGOC. E-mail: carolcoutho2006@yahoo.com.br

2 FAGOC. E-mail: adrianafagoc@yahoo.com.br



INTRODUÇÃO

O Treinamento e Desenvolvimento de pessoas é um fator determinante para o sucesso de organizações que buscam pessoas preparadas para ocupar cargos de responsabilidades e, como meio de atingirem objetivos e metas, apostam na capacitação do seu capital humano, investindo em programas de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Dias (2010, p. 1), “o salário a gente só vê no final do mês. e o trabalho, todo dia. Cuidar do conhecimento terá pouca validade se não cuidarmos da inteligência emocional, que será decisiva para o bem-estar em organizações saudáveis”.

Não bastam apenas os salários atraentes; hoje, o que mantém as pessoas nas empresas são as oportunidades de crescimento, as condições de qualificação, qualidade de vida e trabalho, para que se sintam valorizadas e motivadas a gerar e sustentar as competências necessárias à realização dos objetivos propostos.

Um fator que muito contribui para o avanço do crescimento do setor de móveis é o deslocamento das grandes indústrias dos grandes centros para zonas rurais e áreas administrativas, por falta de espaço físico para expandir suas instalações e também pela influência na sociedade.

O cenário atual exige dos trabalhadores da área de produção não somente produzir os móveis, mas o conhecimento para produzir, otimizando o processo de produção com eficiência e qualidade.

Apesar de o cenário atual não ser dos melhores, os empresários do ramo destacam que a carência de profissionais qualificados acarreta problemas para a organização, dos quais a rotatividade é o principal.

Nesse contexto, este artigo tem como referencial de pesquisa e problema a seguinte questão: qual a maior dificuldade encontrada pelas empresas de móveis para elaborar o treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores?

O objetivo deste trabalho consiste em destacar a importância do treinamento e desenvolvimento para os profissionais do ramo móveis, buscando a conscientização destes da importância do seu papel perante a organização, empresas parceiras e sociedade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento é o sistema de desenvolver qualidades dos colaboradores para torná-los mais eficientes e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, aumentando a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando nas mudanças de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento (CHIAVENATO, 2004). O autor ainda cita que “o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo” (CHIAVENATO, 2004, p. 339).

De acordo com Robbins (2002, p. 469), “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

Bernardinho (2006, p. 196) conclui afirmando que “cada dia que você deixa de treinar, ou de se dedicar ao treinamento, significa um dia a mais distante da realização do seu sonho [...]”.

Desenvolvimento de pessoas inclui o treinamento e vai além: envolve o

autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco a cada pessoa. Ele desenvolve o indivíduo como um todo, levando-o às várias formas de aprendizagem (PACHECO; SCOFANO; BECKERT; SOUZA, 2009).

Bergamini (1999) afirma que o desenvolvimento de pessoas tem uma abrangência mais ampla a desenvolver para o futuro, ensinando o saber ser dos indivíduos. E ainda afirma que, quanto mais bem-sucedida for uma empresa, mais ela se preocupa com o autodesenvolvimento de seus colaboradores.

Chiavenato (2009, p. 17) cita: “Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização”.

Áreas de Desenvolvimento Humano

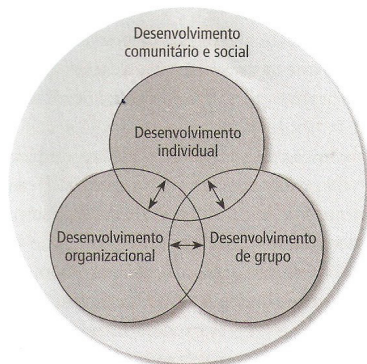
Existem vários meios disponíveis para que as empresas possam desenvolver seus colaboradores, que se classificam em Treinamento, Desenvolvimento de Pessoal e Desenvolvimento Organizacional (DO).

Chiavenato apresenta:

Os termos Desenvolvimento Organizacional (DO), pesquisa de ação, renovação organizacional, mudança planejada etc. são termos diferentes que denotam esforços específicos de mudança e renovação organizacional. Em um mundo onde tudo muda rápida e intensamente, as organizações também precisam aprender a mudar e a se renovar e reinventar continuamente. E isso envolve gente. O importante é fazer com que as pessoas aprendam a aprender a fim de aprender a mudar. (CHIAVENATO, 2009, p. 20).

O autor apresenta que, na realidade, as três variáveis – treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional – são três diferentes estrados no desenvolvimento de RH (Figura 1).

Figura 1 - Áreas do desenvolvimento de recursos humanos



Fonte: Chiavenato (2009, p. 21).

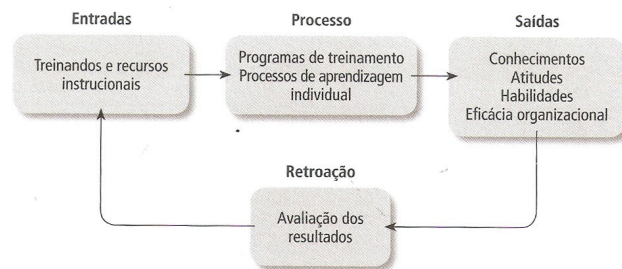
Ciclo do Treinamento

Chiavenato (2009) define treinamento como o método de oferecer os meios para facilitar o conhecimento. Aprendizagem é um estudo que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. O conhecimento é uma mudança no comportamento, e ocorre no dia a dia, em todas as pessoas.

O treinamento é para pontuar essas experiências de aprendizagem positivamente e para aumentá-la com atividades planejadas, com a finalidade de que os indivíduos em todos os níveis da organização possam ampliar mais seus conhecimentos, habilidade e atitudes que beneficiarão a eles e à organização. Dessa forma, o treinamento inclui uma sequência programada de eventos, que devem ser vistos como um sistema contínuo, sendo que o ciclo se renova a cada vez que se repete. O processo de treinamento alinha-se a um sistema de modelo aberto, conhecido como: entrada (inputs), processamento ou operação (throughputs), saída (outputs), retroação (feedback).

O autor continua demonstrando que, em nível mais elevado, a empresa recebe recursos humanos, alimenta-os por meio de persuasão, instiga a aprendizagem e procura adequá-las a seus objetivos (Figura 2).

Figura 2 - O treinamento como um sistema



Fonte: Chiavenato (2009, p. 49).

Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)

Marras (2000, p. 153) afirma que “o levantamento de necessidades de treinamento deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária”, por exemplo, a exclusão de colaboradores resistentes a mudanças, que impede o sucesso do trabalho em equipe.

Boog (2006) enfatiza que, quando se detecta o problema ou a necessidade, já se tem meio para alcançar a solução. Na realidade, não é tão simples; é preciso ferramentas avançadas para que se possa chegar ao “x” da questão. Podem-se definir os termos como competências: competência crítica de negócios, competências humanas.

Já Dessler (2003, p. 141) cita que “o primeiro passo é determinar se o treinamento é necessário. Alguns chamam essa etapa de identificação do gap de habilidades. Os funcionários determinam as habilidades necessárias para cada cargo e as habilidades dos ocupantes atuais e futuros dos cargos”.

Planejamento do Treinamento

Marras (2001) diz que planejar o treinamento é quantificar o seu objetivo e abordar temas para a sua realização. O planejamento do treinamento é definido através do processo de diagnóstico das necessidades do treinamento e deve ser realizado seguindo a estrutura da organização. Marras (2001, p. 155) ainda cita

que “planejamento de treinamento é o elo entre políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”.

Gil (1994, p. 70) conceitua planejamento de treinamento como “um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico e que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desenvolvimento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”.

Para Boog (2006), o planejamento de Treinamento e Desenvolvimento objetiva quantificar, escolher quando e como atender as necessidades pré-definidas e quais recursos humanos, materiais e financeiros será necessário utilizar. Segue o roteiro de um bom planejamento:

- Quantificar o treinamento necessário;
- Definir o treinamento necessário;
- Definir a época ideal para o treinamento;
- Eleger a metodologia para cada necessidade de T&D;
- Documentar os eventos de treinamento;
- Programar os eventos de treinamento;
- Identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados;
- Orçar os investimentos;
- Apresentar o plano de treinamento – obter aprovação;
- Classificar as necessidades quanto ao conteúdo.

Na visão de Boog (2006), é preciso certificar a eleição da melhor metodologia para atender cada necessidade de T&D, analisando preliminarmente essas necessidades à luz das três classes tradicionais: conhecimentos, habilidades e atitudes. O Quadro 1 apresenta cada variável e suas devidas definições.

Quadro 1 - Três classes tradicionais

Classificação	Definições
Conhecimentos	Ampla compreensão de determinada área da ciência ou da tecnologia. O aprendizado de novos conhecimentos pode ser resumido, para efeitos desta obra, em duas fases distintas: comunicação e compreensão .
Habilidades	Capacidade de executar tarefas motoras ou mentais com certo automatismo e precisão; em outras palavras, “como fazer”. O desenvolvimento das habilidades independe dos conhecimentos; um indivíduo capacita-se pelo exercício prático, que pode ser resumido, grosso modo, em duas fases: Comunicação : como já exposto anteriormente; Prática : exercícios motores e / ou mentais repetidos, visando aprimorar o desempenho em termos de precisão, marcas de tempo e movimentos.
Atitude	Trata-se das respostas automáticas e inconscientes a estímulos percebidos pelo indivíduo, com componentes motores, racionais e emocionais. Essas respostas são predispostas em função de registros afetivos e comportamentais adquiridos (imagens mentais de como agir) ao longo da vida, transformando-se em hábitos. Esse processo pode ser resumido m quatro fases: Autoanálise, Convencimento, Coação e Conversão.

Fonte: Boog (2006).

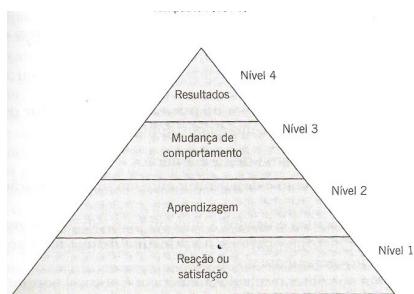
Execução

Boog (2006) menciona que, uma vez definido o planejamento e aprovado o programa de treinamento, cumpre dar andamento às ações programadas e é devido controlar seus resultados. Para tanto, é preciso seguir alguns procedimentos:

- Organizar e delegar as responsabilidades;
- Expor os planos aos executores;
- Divulgar o programa de treinamento;
- Produzir os materiais e os programas especiais de computador;
- Programar o uso das salas do CT/contratar salas para cursos fora do CT;
- Programar e /ou prover os equipamentos necessários;
- Controlar e avaliar os programas de autoestudo e treinamento prático;
- Controlar a execução dos cursos presenciais; confirmar inscrições; reservar hotéis, prover orientações na chegada; avaliar a participação e outros.
- Fazer avaliação pós-treinamento.

Boog (2006) narra que o treinamento é avaliado em quatro etapas, conforme ilustração da Figura 3.

Figura 3 - Modelo de avaliação de treinamento



Fonte: Boog (2006, p. 41).

O autor esclarece que gostar do treinamento não é suficiente para saber se ele é benéfico para a empresa. De acordo com os resultados apresentados na figura acima, a área de RH consegue mensurar o resultado do treinamento. Para isso, serão observados os seguintes indicadores de resultados: se houve aumento de produção ou vendas; se o rodízio de pessoal baixou; se aumentou o índice de satisfação do cliente; se o número de reclamações reduziu; se houve melhoria da qualidade da produção, de acordo com diminuição de produtos rejeitados; se os lucros foram mais altos; entre outros.

Para fazer o retorno do investimento financeiro do treinamento, existe um roteiro que deve ser seguido passo a passo, dividindo-se em cinco ações: a escolha do programa de treinamento; a determinação dos custos do treinamento; a avaliação dos resultados de treinamento por nível; o cálculo do ROI (Retorno sobre o Investimento); a comunicação dos resultados.

Norma NBR ISO 10015

Boog (2006) afirma que a implantação de um método de gestão de qualidade é um quesito importantíssimo para que a empresa seja sustentável e tenha indivíduos competentes que possam trabalhar em diversas atividades da organização. A ISO introduziu a norma ISO 10015 para demonstrar o processo de treinamento das pessoas de uma empresa, o qual é demonstrado por meio de um ciclo de treinamento em quatro etapas.

Estas diretrizes abrangem o desenvolvimento, a implementação, manutenção e melhoria das estratégias e dos métodos de treinamento que afetem a qualidade dos produtos fornecidos por uma organização. Esta norma é aplicável a todo tipo de organização. Não tem por objetivo ser usada em contratos, regulamentos ou certificação. Não acrescenta, altera ou modifica qualquer requisito da série NBR ISO 9000. Esta Norma não se destina a ser utilizada por empresas fornecedoras de treinamento na prestação de serviços a outras organizações. (BOOG, 2006, p. 67).

Treinamento Técnico

De acordo com Reichel (2008), o planejamento de treinamento e desenvolvimento de pessoas da organização é determinado a partir da demanda e deve estar concentrado nos esforços dos indivíduos. As atividades, tanto do treinamento técnico quanto do treinamento comportamental, devem estar centradas nas habilidades que a equipe deve ter para executar as prioridades da empresa. Em determinadas situações, é mais importante saber se relacionar, superar os limites sociais, do que absorver conhecimentos técnicos.

Com crescimento da globalização, as empresas têm sofrido profundas transformações, gerando a necessidade permanente de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos colaboradores. O acelerado desenvolvimento tecnológico impõe às organizações a necessidade de estruturar o tratamento da educação corporativa (BOOG, 2006).

Boog (2006) aponta as ferramentas fundamentais para a execução de um treinamento técnico bem-sucedido.

- Qual é a estratégia do negócio?
- Como a área que estou avaliando contribuiu para a realização da estratégia?
- Com que criticidade?
- Quais implicações essa estratégia traz para os diferentes processos da empresa?

Com enfoque especificamente em treinamento técnico, compreender a estratégia facilitará a etapa seguinte, que é a identificação das competências necessárias à função.

De acordo com Boog (2006), existem outras informações que devem ser analisadas quando se pensa em treinamento técnico:

- Introdução ou modificação da tecnologia em uso;
- Avaliação de desempenho;
- Pesquisas de satisfação junto aos clientes e consumidores ou usuários;
- Reclamações recebidas;
- Retrabalho: tempo gasto ou número, conforme sistema de medição;
- Não conformidades registradas internamente, não tendo chegado ao cliente;
- Relatórios de qualidade no que diz respeito à utilização de equipamentos, instrumentos de trabalho, instalações, etc.;
- Acidente de trabalho e Turnover.

Treinamento Comportamental

Reichel (2008, p. 114) alega que “o treinamento comportamental é mais difícil que o técnico, pois o comportamento é que determina os resultados de um profissional. O ideal seria haver uma boa mescla, dosar os dois treinamentos. As empresas treinam para ter uma equipe com o nível melhor”.

O autor afirma ainda que, no mercado atual, já é usual o surgimento de novas funções e a eliminação de outras, o que obriga todos a se atualizarem e reciclarem, e os melhores profissionais estão sempre em busca de aprender, buscando a oportunidade de crescer. Dessa forma, uma organização que não investe em treinamento pode afastar os bons profissionais.

METODOLOGIA

A empresa Leifil Móveis Ltda. atua no setor moveleiro há 15 anos, produzindo móveis para todo o Brasil. Está localizada em Rodeiro-MG

e conta com 136 colaboradores, inseridos nos setores administrativo e de produção.

Os temas relacionados ao trabalho científico se classificam quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, pode-se afirmar que se trata de pesquisa descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o processo descritivo busca a identificação, o registro e a análise de todas as variáveis relacionadas aos fatos e processos, sem a intervenção do pesquisador, que poderá apenas descobrir a frequência em que ocorrem tais questionamentos, ou como é estruturado, como funcionam seus métodos, meios de informação, processo e a realidade de como anda o processo operacional.

Quanto aos meios, trata-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Vergara (2006, p. 48), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Já o estudo de caso, é uma investigação específica que procura descobrir o que de mais essencial e característico se tem como particularidade (RAMPAZZO, 2002).

Para a realização do diagnóstico, optou-se por aplicar um questionário contendo 10 questões fechadas, sendo as primeiras para conhecer o perfil da população. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva é utilizada com o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário.

O questionário foi direcionado a todos os colaboradores que estavam inseridos na empresa durante os meses de agosto e setembro de 2017. Após a aplicação dos questionários, foi feita a tabulação dos dados por meio de planilha eletrônica e, logo em seguida, foram realizadas as análises dos resultados, avaliando a importância do Treinamento e Desenvolvimento dentro da organização.

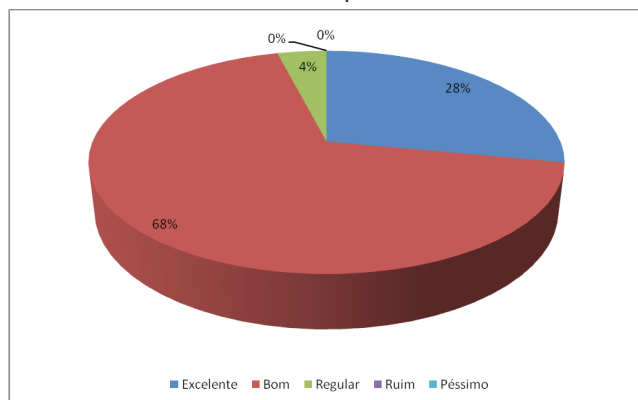
RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente Capítulo apresenta os resultados da pesquisa, que foi direcionada aos 136 funcionários da empresa Leifil Móveis Ltda, com o objetivo de destacar a importância do treinamento e desenvolvimento no ramo de móveis, buscando a conscientização da importância do papel dos funcionários para a organização, empresas parceiras e sociedade.

Dos entrevistados, 75% são do sexo masculino. Quanto ao quesito “tempo em que cada um trabalha na empresa”, 30% responderam que trabalham na empresa até dois anos; 18% entre 3 e 5 anos; 12% entre 6 e 10 anos; e 40% estão na empresa há mais de 10 anos. A maioria dos colaboradores da organização está na faixa etária de 41 a 60 anos de idade (50%), visto que 28% têm idade entre 21 e 40 anos, 15% entre 18 e 20 anos, e apenas 7% têm 61 anos ou mais.

A Figura 4 evidencia que, para 68% dos funcionários entrevistados, é bom o grau de importância que dão aos treinamentos que recebem, enquanto para 28% é excelente e para 4% é regular. Esse resultado está correlacionado com a ideia do autor Chiavenato (2004), quando ele cita que “o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidade relacionada com o desempenho imediato do cargo”.

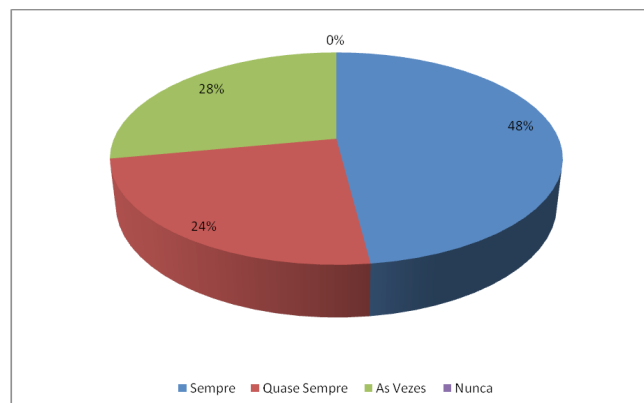
Figura 4 - Qual a importância que você dá aos treinamentos que recebe?



Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 5, 48% dos funcionários disseram que o planejamento dos treinamentos dentro da empresa é sempre bem programado; já 24% disseram que quase sempre e 28% responderam que às vezes é bem programado. Nesse contexto, Marras (2001) afirma que planejar o treinamento é quantificar o seu objetivo e abordar temas para a sua realização. O planejamento do treinamento é definido através do processo de diagnóstico das necessidades do treinamento e deve ser realizado seguindo a estrutura da organização.

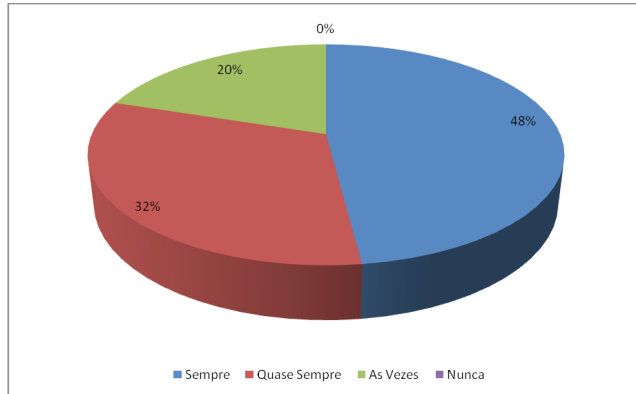
Figura 5 - O planejamento dos treinamentos dentro da empresa é bem programado?



Fonte: dados da pesquisa.

Boog (2006) menciona que, uma vez definido o planejamento e aprovado o programa de treinamento, cumpre dar andamento às ações programadas e é devido controlar seus resultados. A Figura 6 vem alinhando os resultados com a ideia do autor, uma vez que 48% dos colaboradores disseram que sempre conseguem entender tudo que é explicado no treinamento; 32% deles afirmaram que quase sempre isso ocorre; e apenas 20% disseram que às vezes conseguem entender todas as explicações.

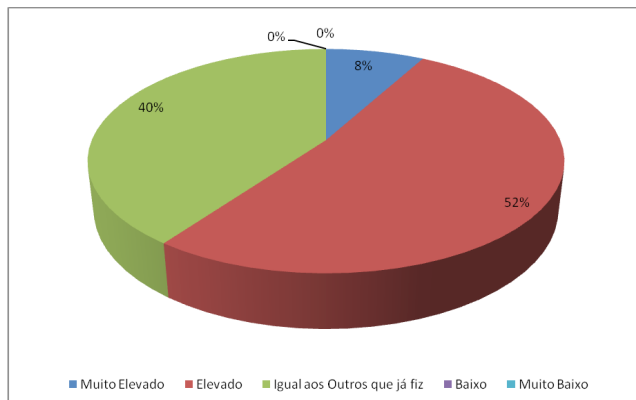
Figura 6 - Você consegue entender tudo que é explicado no treinamento?



Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 7 apresenta que 52% dos funcionários afirmaram que o nível dos treinamentos recebidos é elevado; 40% afirmaram que são iguais aos outros que já fizeram; e 8% avaliam como de nível muito elevado. A empresa conduz seus métodos de treinamento de acordo com a visão de Boog (2006), o qual afirma que é preciso certificar a eleição da melhor metodologia para atender cada necessidade de T&D, analisando preliminarmente essas necessidades à luz das três classes tradicionais: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Figura 7 - Como você descreveria o nível do treinamento?

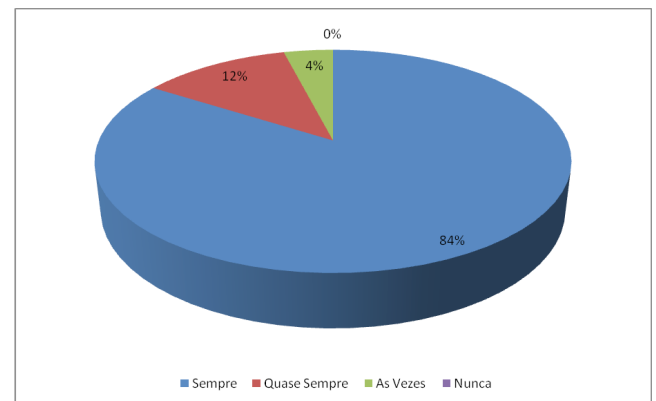


Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, na Figura 8, que 84% dos entrevistados afirmaram que sempre aplicam os treinamentos recebidos em seu dia a dia;

12% disseram que quase sempre os aplicam; e 4% o fazem às vezes. Esse resultado compactua com Chiavenato (2009), quando o autor define treinamento como o método de oferecer os meios para facilitar o conhecimento. Aprendizagem é um estudo que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. O conhecimento é uma mudança no comportamento e ocorre no dia a dia, em todas as pessoas.

Figura 8 - Os conteúdos integrados no treinamento são importantes para o seu desenvolvimento profissional? Têm aplicação no seu dia a dia?



Fonte: dados da pesquisa.

Ao se solicitar aos colaboradores que descrevessem o nível dos treinamentos recebidos, 35% responderam que é muito elevado, 52% disseram que é elevado, e os demais responderam ser igual ao de outros que já haviam feito

Dos questionados, 62% informaram que a melhor forma de treinamento é o prático e 8% responderam ser o teórico; já 10% gostam mais do comportamental e 20% opinaram que gostam de todas as formas de treinamento que a empresa oferece.

Fechando o questionário, o resultado foi surpreendente: para a maioria dos colaboradores (94%), os conteúdos integrados no treinamento são sempre importantes para o desenvolvimento profissional e são aplicados no dia a dia. Esse mesmo grupo manifestou-se dizendo que os materiais de apoio utilizados no treinamento são excelentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo avaliar a importância do Treinamento e Desenvolvimento em unidades de fabricação de móveis da empresa Leifil Móveis Ltda.

Foi realizada uma pesquisa de campo direcionada aos 136 colaboradores, inseridos nos setores: administrativo e produção. No questionário aplicado, em que foram levantadas questões básicas referentes ao Treinamento e Desenvolvimento, 96% dos colaboradores disseram que é bom e excelente o grau de importância dos treinamentos que recebem, enquanto 4% o avaliam como regular.

Dos funcionários entrevistados, 48% responderam que sempre o planejamento de treinamento da empresa é bem programado e 24% disseram que quase sempre isso ocorre; já para os demais 28%, às vezes ele é bem programado.

Observou-se que os funcionários sempre conseguem entender tudo que é explicado no treinamento e que sempre aplicam os treinamentos recebidos fora e dentro da empresa.

Dos questionados, 62% informaram que a melhor forma de treinamento é o prático, 8% responderam ser o teórico, 10% gostam mais do comportamental e 20% opinaram que gostam de todas as formas de treinamento que a empresa oferece.

O resultado obtido foi surpreendente, uma vez que, para a maioria dos colaboradores (94%), os conteúdos integrados no treinamento são sempre importantes para o desenvolvimento profissional e são aplicados no dia a dia. Esse mesmo grupo manifestou-se dizendo que os materiais de apoio utilizados no treinamento são excelentes.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDINHO. Transformando suor em ouro. Rio de

Janeiro: Sextante, 2006.

BOOG, Gustavo; Boog Magdalena. Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

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

DIAS, Maurício. Treinamento nas organizações: como transformar boas intenções em resultados expressivos. Boletim Eletrônico Quinzenal, n. 38. 11/11/2010 a 26/11/2010, PUC MINAS. Disponível em: http://www.pucminas.br/iec/iec_com_voce. Acesso em: 22 set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas/S/A, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

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

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional: mudanças e perspectivas. 9. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.