

Como treinar pessoas para se dedicarem a sobrevivência da organização

Joice Aparecida de Almeida Carneiro

FBUni – Centro Universitário Farias Brito - MS

Mauricio Johnny Loos

FBUni – Centro Universitário Farias Brito - CE

RESUMO

O que está mais em evidência são as pessoas, como as empresas lidam com elas e como os gestores e líderes estão preparados para trabalhar e mobilizar este capital humano que move a empresa para seu sucesso ou para seu fracasso. A escolha do tema liderança demonstra a importância de ter líderes preparados, que saibam como agir com os seus colaboradores. Os líderes caracterizam-se como agentes de mudança, de conhecimento, e de preparação para o trabalho, atuando em prol dos objetivos da organização e do trabalho em equipe, visando os resultados.

Palavras-chave: Organização, Líderes, Colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

O que está mais em evidência são as pessoas, como as empresas lidam com elas e como os gestores e líderes estão preparados para trabalhar e mobilizar este capital humano que move a empresa para seu sucesso ou para seu fracasso. A escolha do tema liderança demonstra a importância de ter líderes preparados, que saibam como agir com os seus colaboradores. Os líderes caracterizam-se como agentes de mudança, de conhecimento, e de preparação para o trabalho, atuando em prol dos objetivos da organização e do trabalho em equipe, visando os resultados.

Grandes líderes trabalham ao redor de pessoas melhores que eles, sempre dedicam um espaço para debates e conversas, entre cada integrante da equipe. Possuem a inteligência para localizar colaboradores, para a formação de sua equipe, que têm a capacidade de levar seus planos adiante.

No estudo emprega-se uma pesquisa bibliográfica que é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, a qual é descrita de maneira qualitativa por estarem relacionadas à investigação acerca da importância no desenvolvimento de líderes pelos gestores no âmbito organizacional. A importância para a organização destaca-se o desenvolvimento e a sua formação de líder, que cada atitude, e cada decisão, poderão servir de exemplo para sua equipe.

O desafio a ser enfrentado pelas organizações é o de desenvolver e cultivar líderes, apesar das limitações específicas com que tem que lidar no gerenciamento dos seus recursos humanos. Sem dúvida, o



desenvolvimento da liderança deve ser abordado de forma holística, abraçando a totalidade do processo de gerenciamento dos recursos humanos.

O artigo focaliza as medidas práticas que podem ser implementadas pelas organizações, para desenvolver e cultivar futuros líderes entre seus atuais colaboradores. São amplas as possibilidades de aprimoramento nessa área.

2 OBJETIVO

O objetivo é mostrar a importância do processo de Treinamento e Capacitação como vantagem para as empresas alcançarem produtos de qualidade, boa penetração de mercado e clientes satisfeitos e fidelizados.

Assim tem-se como objetivo geral identificar método e maneiras de desenvolver a formação de líderes nas organizações para uma gestão eficaz. Uma liderança dinâmica e efetiva é essencial para a implementação de mudanças significativas em qualquer organização.

3 METODOLOGIA

O método utilizado para a realização deste artigo foi através de pesquisa bibliográfica, aquela desenvolvida a partir de material já elaborado e disponível, constituído principalmente de documentos impressos em livros, artigos científicos, dissertações e teses. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e, devidamente registradas, que buscam compartilhar o conhecimento científico e possibilitando a exploração de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas.

A capacitação profissional assume o posto estratégico nas organizações, dela depende a eficácia operacional, flexibilidade produtiva e inteligência criativa na geração de inovações, liderança participativa e diferenciais. O foco do artigo é enfatizar a importância do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização. Com o estudo da bibliografia, foi possível diagnosticar que o uso do treinamento constante proporciona melhorias para os colaboradores, capacitando e valorizando-os, o que se torna um diferencial na qualidade do produto ou serviço, além de proporcionar uma maior lucratividade para empresa.



4 DESENVOLVIMENTO

As constantes e intensas mudanças exigem à necessidade de as empresas desenvolverem seus recursos humanos, visando manter a qualidade em seus processos para o aumento da competitividade empresarial. Gil (2007), afirma que:

[...] as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”. Nota-se então que para o colaborador realizar eficazmente suas atividades diárias, é indispensável que a organização forneça a estrutura, os recursos necessários e principalmente desenvolva projetos de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) de pessoas, para a obtenção e conservação das competências exigidas pelos cargos (GIL, 2007, p. 118).

A intensificação desorganizada da industrialização vinda da recém-terminada Revolução Industrial, fez com que as empresas programassem uma estrutura organizacional mais centralizada e burocrática, onde os trabalhadores ainda eram vistos apenas como partes da máquina no processo produtivo (CHIAVENATO, 2002).

A importância do desenvolvimento de pessoas dentro da organização começou a ser percebida a partir do início do século XX, com a Administração Científica de Frederick Taylor, que identificou que para ter maior eficiência no desempenho das tarefas e conseqüentemente aumentarem a produtividade, era preciso analisar os operários responsáveis pela execução das mesmas.

Partindo desse princípio, Taylor elaborou o chamado “Estudo de Tempos e Movimentos” com o objetivo de obter a racionalização e padronização do trabalho através da divisão das tarefas, definição de cargos e especialização das pessoas para ocupá-los, tornando-os aptos a produção em massa a custos minimizados (CHIAVENATO, 1999).

Alguns anos mais tarde o mesmo tema foi abordado por Max Weber (1999) na chamada Teoria Burocrática, na qual afirmava que o modelo ideal de estrutura para as organizações era o qual continha uma definição formal de cargos, com clara definição de responsabilidades e níveis hierárquicos.

Durante o século XX ocorreram transformações na visão das organizações sob esse assunto, que perceberam que o T&D de pessoas poderia ser uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes. “Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2007, p. 118).

Chiavenato (2002) relata que o treinamento era utilizado no passado como uma maneira de integrar as pessoas em seus cargos, mas esse conceito vem se ampliando ao longo dos anos passando a ser visto como um meio de alavancar o desempenho dos cargos e desenvolver competências nas pessoas para que contribuam no alcance dos objetivos profissionais.



O treinamento de pessoas é fundamental na administração de todas as organizações. Segundo Boog (1999), “esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do ‘sistema de fábrica’, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial” (BOOG, 1999, p. 17).

O sentido de treinamento para Boog (1999), indica um esforço específico que auxilia na melhora do desempenho da equipe de trabalho para a obtenção de resultados satisfatórios para a empresa.

Chiavenato (1999), define treinamento como uma metodologia que visa qualificar os recursos humanos da organização aumentando a produtividade, adequando seus comportamentos, atitudes e habilidades aos cargos por eles exercidos.

A melhor tentativa de passá-lo à outra pessoa, é através da demonstração na prática e observação presencial. É o conhecimento explícito, é aquele formalizado, que pode, de alguma forma, ser registrado e expressado em algum tipo de documento e assim, ser transmitido de forma mais simplificada para outros indivíduos.

Na percepção de Chiavenato (2014), a inovação “é essencial às organizações que enfrentam demandas de um ambiente instável e mutável” (CHIAVENATO, 2014, p. 345). Percebe-se que o autor ressalva a importância que a criatividade e a inovação têm hoje em dia, para as empresas, e que no método de décadas atrás, os indivíduos precisavam exercer suas funções de forma eficiente e mecânica, que não relatavam suas opiniões, que hoje em dia, a opinião, participação e colaboração dos funcionários no processo criação e inovação, é um dos focos principais para as empresas.

Entende-se que as organizações precisam estar em constante aprendizagem para se manterem competitivas, pelo fato da criação de novos processos, serviços e produtos estarem em constante revolução, o autor afirma ainda, “Inovação é o processo de criar novas ideias e colocá-las em prática” (CHIAVENATO, 2014, p. 345).

Ao sugerir a introdução de um programa de Treinamento e Desenvolvimento direcionado aos funcionários, intenciona-se o aumento de resultados positivos para a organização, tendo em vista que o treinamento poderá ampliar seus potenciais e com isso melhorar às necessidades de seus clientes, diminuindo o índice de insatisfação e contribuindo para a fidelização dos mesmos.

Por meio da aplicação deste programa deverá também prevenir erros na execução, fazendo com que a empresa evite gastos extras ao repará-los.

A obtenção dos dados necessários ao desenvolvimento de um plano de melhorias para a organização em questão é feita através de um plano de ação, onde busca as melhorias contínuas e correções necessárias de procedimentos que apresentaram falhas no decorrer das execuções, visando também ocorrências futuras.



4.1 PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Para aplicação de um treinamento eficaz é necessário uma série de procedimentos a serem seguidos. Segundo Boog (1999), o processo de treinamento inicia-se pela análise das necessidades do treinamento, e existem variáveis que determinam quando e como um treinamento deve ocorrer, como: metas e objetivos da organização ou mudanças de mercado.

Nessa fase identifica-se nível de eficiência que se deseja alcançar e o envolvimento de todos os membros da empresa é imprescindível para o alcance do sucesso.

A definição dessa primeira etapa ratifica-se também com as palavras de Boog, que diz, “A necessidade de treinamento está entre o alto nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado” (GIL, 2007, p.118).

A classificação das necessidades de treinamento é baseada em informações relevantes. Cabe ao responsável perceber os problemas provocados pela carência de treinamento na organização. Chiavenato (2004), argumenta sobre o enfoque que pode ser feito em quatro níveis:

- Análise organizacional: verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender;
- Análise dos recursos humanos: delimitar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências são necessários para que as pessoas possam colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais;
- Análise da estrutura de cargos: a partir do exame dos requisitos e especificações exigidos pelos cargos, bem como as habilidades e competências que os funcionários deverão desenvolver para executar os cargos propostos;
- Análise do treinamento: objetivos e metas a serem utilizados na avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Certamente uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca chance de sobreviver no mercado globalizado. Porém, os líderes são pessoas humanas, com qualidade e defeitos, alguns neuróticos e outros equilibrados (LACOMBE, 2011, p. 102).

4.2 A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES

O líder é o elo mais forte entre seus liderados e os objetivos da empresa, pois a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização é determinado pela forma como as instituições selecionam, treinam e gerenciam seus talentos. Logo, o papel do líder é crucial.

A área de recrutamento e seleção entende o quanto é importante estar preparada e selecionar o perfil mais adequado para assumir essa função, pois não é uma tarefa simples.



As empresas demoraram muito tempo para perceber que seu maior patrimônio são os seus recursos intelectuais. Investir em um bom clima organizacional, no bem-estar dos talentos e na melhoria dos processos são alguns dos caminhos para engajar e reter os melhores.

Para atingir esses objetivos, o líder se torna figura primordial. Suas funções principais são inspirar e motivar seu time, extraindo e desenvolvendo o melhor de cada um, criando um clima amistoso, com o propósito de direcioná-los para um melhor desempenho.

Neste texto, será mostrada a importância do líder e suas qualidades necessárias para que o profissional exerça essa função com competência e efetividade.

4.3 COMO SE FAZ O TREINAMENTO DE UM GRANDE LÍDER

O líder na empresa é como uma grande quituteira, que junta à farinha, os ovos, o leite e o fermento, e faz um bolo inesquecível.

O falso, líder junta os mesmos ingredientes e cozinha um “tijolo” impossível de ser saboreado, destaca Tejon (2006), quando bons líderes conseguem erguer empresas a beira da falência e quando maus líderes conseguem colocar em falência uma grande empresa.

Semelhantemente, Robbins (2000) comenta: “os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro. Em seguida eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar as barreiras” (ROBBINS, 2000, p. 14).

Para Lacombe (2005), existem quatro responsabilidades básicas dos líderes:

- 1ª) Desenvolver uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização;
- 2ª) O líder deve comunicar a nova visão;
- 3ª) Precisa criar confiança por meio do posicionamento;
- 4ª) Instruir aprendizes perpétuos.

Nesse contexto, a liderança não é mística nem misteriosa, não é exclusiva, e sim de poucos escolhidos. Liderança é:

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção de objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança e desenvolvimento ao máximo seus preciosos ativos (DAVIS; NEWSTROM, 2002, p. 150)

Segundo Portes (2017), a prática do treinamento visa valorizar os recursos humanos e leva o colaborador a oferecer desenvolvimento e inovação para a empresa, e afirma que o treinamento auxilia os funcionários a empregarem suas principais habilidades e capacidades para terem o melhor desempenho.



[...] é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos. E afirma que no passado especialistas acreditavam que o treinamento era uma forma de preparar o colaborador para o cargo, e que, na nova visão, o treinamento passa a ser uma forma de o funcionário desenvolver-se para ter melhor desempenho no cargo (CHIAVENATO, 2014, p.326).

Pode-se observar a influência deste processo para a qualidade na produtividade da empresa. O autor Idalberto Chiavenato, em seus estudos e pesquisas realizadas menciona que “o treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Segundo Boog (1999), citado por Viana (2015), o treinamento é um dos recursos do desenvolvimento de pessoal, que visa aperfeiçoar o desempenho, aumento da produtividade e da relação interpessoal.

Boog (1999) destaca os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento: preparar as pessoas para executar tarefas; mudanças de atitudes dos colaboradores; desenvolver novas habilidades; transmitir informação e conceitos; aumentar a produção; diminuir o retrabalho e principalmente melhorar o relacionamento interpessoal.

No ponto de vista Pereira (2015), o treinamento e o desenvolvimento de pessoal podem interferir na mudança de comportamento dos funcionários. Diante destes conceitos, observa-se o que mais os autores enfatizam sobre a importância do treinamento, é o quanto ele pode mudar a empresa e o impacto de sua aplicação.

Chiavenato (2014), apresenta algumas das fases do treinamento, que são: diagnóstico, que é a apresentação dos fatos e necessidades de treinamento; o desenho, que é a construção do plano de treinamento; a implantação, que é a aplicação do treinamento; e a avaliação, que é a apuração dos resultados do programa de treinamento.

Estas etapas têm como objetivo, a qualificação e valorização do colaborador e o alcance das expectativas de suprir as necessidades da empresa.

Os métodos de levantamento da necessidade de treinamento incluem: a avaliação do processo produtivo da empresa, ao identificar os motivos das mercadorias não agradarem, altos gastos e problemas no desempenho de pessoal; o levantamento das declarações dos próprios funcionários, onde apontam as áreas que necessitam de treinamento; novas tecnologias, equipamentos, processos inovadores, novas habilidades e desenvolvimento de produtos e serviços já existentes, definido pela visão organizacional de futuro. Chiavenato diz que: “Em tempos de mudanças e inovação [...], ele precisa ser acrescido de novas habilidades e competências para garantir a sobrevivência e a competitividade da organização para o futuro” (CHIAVENATO, 2014, p.318).



O desenho do programa de treinamento, diz respeito ao processo de modelos de treinamento que devem ser aplicados de forma direta. De acordo com Chiavenato (2014), “O programa deve ter objetivos bem definidos que servirão de métricas para garantir o sucesso e deve estar alinhado com os objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2014, p.319)

Identifica-se que não é o simples fato de treinar, mas sim avaliar bem qual a necessidade que deve suprir, para não investir erroneamente em um treinamento que não levará a empresa ao alcance de seus objetivos.

Para isto, o autor apresenta sete aspectos que auxiliam para um diagnóstico bem-sucedido, estes são: quem treinar; como; em que; por quem; onde; quando; e para que treinar.

E também, para ser satisfatório este investimento, a organização deve oferecer a oportunidade para que o aprendiz possa pôr em prática o que aprendeu, e assim, gerar benefícios para a empresa.

A técnica de classe, que oferece desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e experiências com relação ao cargo. Estas habilidades podem ser técnicas ou interpessoais, e podem efetuar habilidades sociais e envolver atividades como dramatização e jogos de empresa.

O tipo mais utilizado de jogos administrativos na empresa é o de pequenos grupos de pessoas, o processo de dramatização, inclui a atuação de personagens ou a resolução de problemas que devem acontecer no cotidiano da organização e esta técnica oferece a percepção de diferentes comportamentos dos colaboradores e gera conhecimento, evolução e experiência. As técnicas de treinamento apresentadas por Chiavenato (2014, p.325), são:

- **Leitura:** É mais comum para transmitir informação e é considerada uma “via de mão dupla”, assim, os colaboradores não apresentam reações e é necessária uma intervenção, como exemplo, a abertura para responder dúvidas e trocas de informações. E este processo retêm mudanças, atitudes e comportamentos, porém, uma das vantagens é apresentar grande quantidade de informações, em um tempo estipulado;
- **Instrução programada:** Consiste de perguntas feitas individualmente aos colaboradores. E este processo ocorre sem a participação do gestor, e caso seja computadorizada, pode ser acessada em qualquer local ou horário, e poder participar de forma dinâmica do processo;
- **Técnica de treinamento de classe:** Aplicada em sala de aula, o colaborador é observador pelo instrutor;
- **Treinamento *computer-based training* (CBT):** É feito de forma tecnológica, através de CDs ou DVDs, por meio de gráficos, animação, vídeos e áudios;
- **Técnica e-learning:** Que também, faz uso da tecnologia, mais específico da internet, a fim de, agregar capacitação e conhecimento dos aprendizes, inclui elementos, network, que permite



atualizar, armazenar, distribuir e compartilhar dados, assim, fornece envio ao usuário final, passa maiores possibilidades de informações por diferentes meios de apresentações. Alguns dos benefícios são, o baixo custo, aumento de reatividade do negócio, a possibilidade de ser consistente, atualizado instantaneamente, acesso flexível, a universalidade, a construção de comunidades práticas, escalabilidade e a possibilidade de melhor atendimento ao cliente.

A avaliação do programa de treinamento é considerada por Chiavenato (2014), a última etapa, onde se avaliam os resultados do treinamento.

Deve-se identificar se o investimento com esta prática teve o retorno esperado, o autor apresenta cinco critérios para a avaliação:

- Custo - apresenta o valor do investimento;
- Qualidade - responde como o programa reagiu às perspectivas;
- Serviço - aponta se o programa supriu as necessidades dos colaboradores;
- Rapidez - apresenta como a prática se adaptou aos imprevistos;
- Resultados - aponta quais foram os resultados do determinado programa.

Portanto, Kirkpatrick (1998), citado por Chiavenato (2014, p.328), apresenta cinco pontos de respostas para avaliação do programa de treinamento.

- O primeiro é a reação, onde avalia a satisfação e reação do colaborador;
- O segundo é o aprendizado, onde avalia se o treinamento desenvolveu conhecimento e habilidades e se estimulou a mudança e novas atitudes e comportamentos após o programa de treinamento;
- O terceiro é o que avalia o impacto no desempenho dos colaboradores em suas funções, esta avaliação é feita de modo geral, ou por meio de pesquisas com os aprendizes, o autor ressalta que, se não há mudanças significativas, então, o programa não foi bem-sucedido e que existem erros no processo de treinamento;
- O quarto é o impacto nos resultados da organização, onde é mensurado se o impacto do treinamento pode reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de produção, agregar valor e tornar a empresa mais competitiva no mercado de trabalho;
- O quinto, que é o retorno do investimento, que avalia o resultado que o investimento teve, se é vantajoso este investimento, se a empresa alcançou os objetivos e mensurar se o retorno foi recompensador.

Para Chiavenato (2014), “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento” (CHIAVENATO, 2014, p. 351).



A gestão do conhecimento envolve o capital intelectual, entendido como: tecnologia; informação; habilidades e competências dos colaboradores e inovação. O que agrega o valor a todos os membros da organização, gerando vantagem competitiva à longo prazo.

A gestão do conhecimento, “significa criar, capturar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento de maneira a rentabilizá-lo” (CHIAVENATO, 2014, p.339).

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O propósito deste artigo foi apresentar a importância da Gestão de Pessoas quando assume o protagonismo na formação dos colaboradores, a empresa colherá frutos importantes. Além de melhorar indicadores-chave de RH, as metas de treinamento e desenvolvimento de pessoas integram a perspectiva de aprendizado e crescimento da estratégia de negócios.

5.1 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS AO INVESTIR EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O artigo tem como objetivo ajudar os administradores a entender que quando se reconhece os colaboradores, investindo em treinamentos e capacitação, através de um programa de treinamento dentro da organização, haverá um crescimento saudável, tanto da empresa como dos colaboradores. Dessa forma o treinamento e desenvolvimento do capital humano evoluirão os colaboradores profissionalmente, dando-lhes a capacidade de criação, melhoria de desempenho, aumento do seu nível de tomada de decisões, satisfação dos colaboradores por estarem sendo valorizados e reconhecidos, mediante todo o investimento que a empresa tem feito. Dessa forma, entende-se que o investimento em treinamentos dentro da empresa é de relevância para o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.

5.2 GANHOS DOS COLABORADORES COM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Apresentam-se no artigo os ganhos que os colaboradores obtêm com o programa de treinamentos e desenvolvimento dentro da organização, como satisfação de trabalhar na empresa, à medida que aumenta o seu nível de qualificação profissional, produtivos e qualificados eles se tornam, com a elevação do seu nível profissional, levando a empresa a ter menos custo de produtos e serviços operacionais e financeiros, aumentando a sua lucratividade, e assim, garantindo grandes benefícios financeiros para a empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste artigo, pode-se identificar que é indispensável para o empregador o investimento em treinamento e desenvolvimento, diante das vantagens que oferecem, e também, por ser mais vantajoso do que os prejuízos financeiros que a falta de preparo pode causar.



Dessa forma, a teoria aponta que a prática do treinamento é importante tanto para o colaborador quanto para a empresa, por evitar problema de longo prazo, pois o funcionário devidamente treinado, não se expõe ao risco de cometer erros e afetar a produtividade, assim, outros funcionários não precisarão interromper suas atividades por diversas vezes, para orientar os colaboradores.

Observa-se que o treinamento também, resulta no atendimento preparado, gerando satisfação do cliente e sucessivamente o aumento no lucro da empresa.

O treinamento gera o desenvolvimento e a motivação ao colaborador ao analisar a estrutura montada para seu desenvolvimento e crescimento não só como funcionário, mas também, como profissional, pelo aprendizado que poderá levar por toda a carreira, uma vez que, o funcionário tem suas habilidades aperfeiçoadas e estímulo para novas competências.

O treinamento esclarece de forma detalhada a função que o funcionário deve desempenhar, assim, o colaborador se sente mais capacitado para exercer o trabalho e preparado para eventuais mudanças e também, o treinamento e desenvolvimento são importantes para a retenção de talentos, onde o colaborador experiente pode aprimorar seus conhecimentos e desenvolver novas práticas e se atualizar, o que faz diferença em todos os níveis hierárquicos da empresa.



REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento (ABTD). 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. (2014). Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOPES, Thilaia Ribeiro da Silva. O panorama do treinamento no Brasil: e eficiência da área de treinamento e desenvolvimento. Disponível em:

<<https://faculdadesjt.com.br/wp-content/uploads/2019/04/A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-TREINAMENTO-E-DESENVOLVIMENTO-PARA-A-SOBREVIV%C3%82NCIA-DAS-ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf>>. Acesso em: 29 out.2020.

PEREIRA, Maria Jaqueline; ARAGÃO, José Daniel; GOMES, Rikardo Léo. A importância do treinamento e capacitação de pessoas: Um estudo de caso da lavanderia industrial. 2015. Disponível em:

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-capacitao-de-pessoas-um-estudo-de-caso-na-lavanderia-industrial/>> Acesso em: 02 out. 2020.

PORTES, Jose Luiz. O treinamento de pessoal nas organizações. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/o-treinamento-de-pessoal-nas-organizacoes>. Acesso em: 10 out. 2020.

ROBBINS, Stephen. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

TEJON, José Luiz. Liderança para fazer acontecer. São Paulo: Editora Gente, 2006.

VIANA, João José. Administração de Materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

YAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica. São Paulo: 9. ed., 2019.