

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL TEREZA APARECIDA CARDOSO
NUNES DE OLIVEIRA

Curso Técnico em Recursos Humanos

CAROLINI MARIN DE ALMEIDA ALVES
GIOVANNA NUNES RIZZI
ISABELLY DOS SANTOS BRAGA
KAREN DA SILVA MARTINS CALIXTO
KAREN JANAÍNA DA SILVA
KAROLINNE LAIS DE JESUS VASCONCELOS
MATHEUS AUGUSTO LINO SILVA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

São Paulo
2022

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL TEREZA APARECIDA CARDOSO
NUNES DE OLIVEIRA

Curso Técnico em Recursos Humanos

CAROLINI MARIN DE ALMEIDA ALVES
GIOVANNA NUNES RIZZI
ISABELLY DOS SANTOS BRAGA
KAREN DA SILVA MARTINS CALIXTO
KAREN JANAÍNA DA SILVA
KAROLINNE LAIS DE JESUS VASCONCELOS
MATHEUS AUGUSTO LINO SILVA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Escola Técnica Tereza Aparecida C.N. de Oliveira, sob orientação da Professora Valéria Eduardo Silva como requisito para a obtenção do título de Técnico de em Recursos Humanos.

São Paulo

2022

CAROLINI MARIN DE ALMEIDA ALVES
GIOVANNA NUNES RIZZI
ISABELLY DOS SANTOS BRAGA
KAREN DA SILVA MARTINS CALIXTO
KAREN JANAÍNA DA SILVA
KAROLINNE LAIS DE JESUS VASCONCELOS
MATHEUS AUGUSTO LINO SILVA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Banca Examinadora

Aprovada em: ____/____/____

Professor (a): Valéria Eduardo (Orientadora)

Professor:

Professor:

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente à Deus e a nossa família.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por mais essa vitória, a Ele toda honra e toda glória para sempre.

Agradecemos a nossa amada família, nossa maior riqueza e tesouro de valor inestimável, fundamentais para que chegássemos onde hoje estamos.

Agradecemos aos nossos professores, pelo apoio, dedicação e paciência para que hoje estivéssemos aqui.

Agradecemos aos nossos amigos, presentes valiosos em nossas vidas, que são de grande importância para a nossa caminhada.

“Eu faço da dificuldade a minha
motivação. A volta por cima, vem da
continuação.”

Charlie Brown Jr.

RESUMO

O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, é um fator de muita importância para as organizações, visa trazer melhorias para as instituições através de colaboradores bem treinados é possível aumentar a produtividade e assim, conseqüentemente obtendo o crescimento da empresa, além de proporcionar o desenvolvimento pessoal. O desenvolvimento é um modo direto aumentar as habilidades das pessoas, quanto o treinamento almeja prepara-las e capacita-las para suas funções de trabalho. Esse trabalho mostra a importância e benefícios que o treinamento agrega nas organizações, afim de qualificar toda a equipe de maneira que a produtividade tenha um gradativo aumento, procuramos assim trazer tipos de treinamentos que contribuem para a redução do retrabalho, habilidades e comportamentos nas organizações entrevistadas. O trabalho foi realizado por meio de referencial bibliográfico e de pesquisa de campo.

Palavras-chaves: Treinamento, Desenvolvimento, Organização e Atendimento.

ABSTRACT

The Training and Development of People, is a factor of great importance for organizations, aims to bring improvements to institutions through well-trained employees it is possible to increase productivity and thus, consequently obtaining the growth of the company, in addition to providing personal development.

Development is a direct way to increase people's skills, as training aims to prepare them and empower them for their work functions. This work shows the importance and benefits that training adds in organizations, in order to qualify the entire team so that productivity has a gradual increase, thus we seek to bring types of training that contribute to the reduction of rework, skills and behaviors in the organizations interviewed. The work was carried out through a bibliographic reference and field research.

Keywords: Training, Development, Organization and Service.

Sumário

1.	Introdução – Tema e problematização	11
1.1.	Hipótese	11
1.2.	Objetivos	11
1.2.1.	Objetivo geral	12
1.2.2.	Objetivos específicos.....	12
1.3.	Justificativa.....	12
1.4.	Metodologia	13
2.	Embasamento teórico	14
2.1.	Treinamento	14
2.1.1.	Treinamento e Desenvolvimento Organizacional	14
2.1.2.	As etapas do processo de treinamento.....	15
2.2.	Tipos de treinamento	17
2.2.1.	Treinamento de integração;	17
2.2.3.	Treinamento técnico;	18
2.2.4.	Treinamento motivacional;	19
2.2.5.	Treinamento corporativo.	20
2.3.	Benefícios de treinamento.....	22
2.4.	Desenvolvimento da ordenação.....	24
2.5.	Produtividade	26
2.6.	Rotatividade.....	28
2.7.	Clima organizacional.....	29
3.	Desenvolvimento.....	32
3.1.	Estudos de casos	32
3.1.1.	McDonald's	32
3.1.2.	Loja C&A	35
3.1.3.	Empresa Rede Brasil.....	36
4.	Considerações finais	38
5.	Referências bibliográficas	39
	Apêndice - Entrevista.....	41

1. INTRODUÇÃO – TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

Pesquisas apontam os benefícios do treinamento nas empresas para o aperfeiçoamento profissional, as vantagens são diversas, e estão interligadas de forma que esses benefícios continuam gerando novos frutos em cadeia, funcionários qualificados têm maior produtividade e menor rotatividade, o que reduz custos e aumenta o nível de confiança e inovação dentro da empresa, o que gera ainda mais eficácia e economia.

Também aumenta o grau de comprometimento e união dos funcionários, gerando um clima organizacional agradável e de alto desempenho, que incentiva os colaboradores a continuarem se desenvolvendo e trabalhando melhor em equipe.

Uma empresa repleta de funcionários qualificados, confiantes e comprometidos gera resultados de maior qualidade e vira referência, saindo na frente de seus competidores e tornando líder de mercado.

A questão problema do presente projeto será: As empresas investem no capital humano do seu empreendimento, a começar pelo recrutamento, e dando continuidade através de políticas de aperfeiçoamento profissional.

1.1. Hipótese

Analisar e apresentar as possíveis melhorias que o treinamento traz para as organizações e seus colaboradores.

1.2. Objetivos

O presente projeto abordará com objetivo geral e objetivos específicos abaixo descritos:

1.2.1. Objetivo geral

O presente projeto abordará a importância das empresas no investimento em qualificação de seus funcionários, como uma forma excelente de aumentar a produtividade e crescimento da empresa em geral, colaboradores bem treinados, executam tarefas com mais qualidade, consistência e com menos erros, a comunicação acontece de maneira mais efetiva, proporcionando assim melhorias no processo.

Buscaremos demonstrar que os benefícios do treinamento nas empresas para o aperfeiçoamento profissional da equipe será um investimento, e não uma despesa, com vantagens diversas, interligadas de forma que esses benefícios continuam gerando novos frutos em cadeia.

1.2.2. Objetivos específicos

- Benefícios do treinamento nas empresas: Produtividade, Rotatividade, Confiança, Custo, Clima, Qualidade, Competitividade;
- A importância do treinamento e desenvolvimento em qualificar toda a equipe de maneira que a produtividade tenha aumento, desenvolvendo assim práticas para capacitar seus funcionários.
- Treinar seus funcionários para que conheçam seus produtos e serviços, executando assim de uma forma eficiente e com qualidade;
- Os investimentos em técnicas de treinamentos também contribuem para redução do retrabalho.

1.3. Justificativa

Este trabalho tem como objetivo principal, mostrar o quão o treinamento é importante para as organizações e a necessidade dos profissionais de recursos

humanos estarem preparados para desenvolver um treinamento de excelência para os seus colaboradores. O tema irá enfatizar sua importância e o que pode vir a ser benéfico para a organização e para os colaboradores, seja no âmbito profissional ou pessoal.

1.4. Metodologia

A metodologia utilizada será pesquisa de campo e exploratória, descritiva e bibliográfica, com o uso de livros, sites e artigos sobre o assunto.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1. Treinamento

Milkovich e Bourdreau (2010) definem que o treinamento é um conjunto de recursos com o objetivo de proporcionar o alcance das habilidades, diretrizes e comportamentos numa melhor adaptação entre os atributos dos colaboradores e as condições respectiva de sua função.

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de recursos utilizados para conduzir os funcionários, novos e antigos, para as capacidades necessárias para atuação no trabalho.

Segundo Reginatto (2004), o treinamento auxilia as pessoas a ser mais ágil, impedindo que aconteçam erros, aprimorando as atitudes e conseguindo uma maior produtividade, por este motivo, tem o potencial para aprender criando, reconsiderando e transformando comportamentos.

Chiavenato (2009) estabelece que o treinamento passando por um o método educacional de curto prazo, utiliza-se de uma forma sistemática e organizada. O treinamento é uma rentabilidade e lucratividade que concede com que as pessoas colaborem verdadeiramente para que o resultado da empresa torna-se um processo eficaz de associação às pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

2.1.1. Treinamento e Desenvolvimento Organizacional

No atual momento a organização tornou-se indispensável à instigação dos profissionais para um amplo entendimento, conduzindo para um diferencial concorrente de sucesso. Amplia-se a exigência do conhecimento da mesma maneira que seja importante e considerável para promover o aprendizado individual e organizacional, motivando assim os melhores resultados (CHIAVENATO, 2009). É relevante que o treinamento e desenvolvimento são elementos diferentes, e por mais que possuam afinidade e venham a utilizar procedimentos em comum.

Para Volpe (2009), treinamento destina-se a um método educacional de curto e médio prazo, utilizado de maneira sistemática, passando por um processo no qual as pessoas obtêm os conhecimentos, conceitos e habilidades em função de objetivos precedentes definidos dentro de uma entidade organizacional, com o intuito de aumentar a eficiência sem prejudicar ou influenciar os seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está definido por um processo dinâmico de melhoria, que resulta em uma mudança, no crescimento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Almeida (2007) as finalidades de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações conquista um papel de preparação de indivíduos para o desempenho satisfatório de suas atribuições, especificamente no cargo que ocupam. Atualmente observa-se que no treinamento e no desenvolvimento uma forma adequada para ampliação de capacidade que amplia a produtividade e a criatividade, como também, antagonista no atual mercado.

2.1.2. As etapas do processo de treinamento

É importante compreender que para planejar é necessário acompanhar todas as maneiras de procedimento ao treinamento, pois apenas desta forma, os esperados efeitos poderão ser atingidos. Os métodos na regra de aplicação devem ser (CHIAVENATO 2010):

- Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento.
- Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Gil (2001) ressalta que para prevenir os desafios da inovação e da concorrência, as organizações precisam de pessoas eficientes, competentes e empreendedoras, para estarem preparadas a assumirem os riscos previstos. Sendo

assim, propõe muito mais do que pessoas treinadas, é necessário pessoas comprometidas nas etapas da empresa em modo geral.

Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (2010), são:

a) Habilitar pessoas para a execução imediata de diferentes tarefas distintivas para organização;

b) Oferecer oportunidades constante para o desenvolvimento pessoal, não apenas para o cargo ocupado no presente, mas também em outros que o colaborador venha a exercer;

Tachizawa (2006) identifica que a finalidade do treinamento se altera no comportamento das pessoas, com o objetivo de produzir entre elas um ambiente bom, de maneira influenciável tornando compreensíveis os procedimentos de supervisores e gestores.

Através do treinamento Volpe (2009) compreende que a pessoa pode obter informações e compreender habilidades, aumentando a partir destas, atitudes e comportamentos, diferentes e novos conhecimentos. Sendo assim, indica os efeitos mostrados detrais dos treinamentos, modificando o conhecimento obtido para o profissional quanto para a empresa, por este motivo um profissional mais competente e qualificado. O treinamento também tem um papel importante para uma transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou excelência gerencial, pois é com ele que os procedimentos de capacitação e de desenvolvimento de pessoas ocorrem para ajudar no alcance de estratégias na organização. Dessa forma percebe-se que sem os benefícios de treinamentos seria improvável alcançar uma perfeição empresarial.

De acordo com Chiavenato (2009) para que um treinamento possa responder de forma apropriada e eficiente é imprescindível destacar o conteúdo e os seus objetivos. O conteúdo do treinamento deve incluir as mudanças de comportamentos e atitudes, desenvolvendo ideias. O propósito e o objetivo do treinamento precisam estar visíveis de maneira a autorizar os alcances pré-estabelecidos de um contato direto de desenvolvimento e transformar comportamento em atitudes.

A análise demonstra que o resultado sobre o benefício em treinamento é grande, que se oferece á longo prazo e não é fácil determinar. Além de tudo, cada organização utiliza método de estimar os custos (LACOMBE, 2005).

2.2. Tipos de treinamento

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O desenho consiste ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação refere-se à execução e condução do programa de desenvolvimento. E a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Chiavenato (2010, p. 373) ressalta que:

“As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um individuo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho”.

2.2.1. Treinamento de integração;

Treinamento de integração é um processo que alveja preparar um novo colaborador para iniciar seu trabalho na empresa, informando a ele os valores, a visão e a missão da empresa, além de regras e procedimentos internos. Fazendo com que ele se sinta parte da empresa. Mais conhecido como “integração”, esse tipo de treinamento pode utilizar variados maneiras, técnicas, estratégias e agora muito utilizadas plataformas para ser colocado em prática. A duração desse tipo de treinamento é bem curta (geralmente um dia)

Há alguns anos atrás treinamento de integração era basicamente mostrar para o colaborador qual seria seu novo local e função de trabalho. Com o passar dos anos foi notado que o colaborador precisava de algo, além disso, como uma apresentação

mais ampla, conhecimento de procedimentos, integração com seus colegas e também local a ser desenvolvido seu trabalho para que quando for assumir sinta mais segurança.

2.2.2. Treinamento comportamental;

Treinamentos comportamentais é o aprimoramento dos colaboradores dentro da empresa, com o objetivo de desenvolver habilidades, atitudes, autoconhecimento, aprimorando seu conhecimento já existente, desenvolvendo assim suas habilidades referentes ao comportamento humano.

Os treinamentos comportamentais devem estar em união com as diferentes pessoas que fazem parte da empresa, fator importante para a geração de novas ideias, ajudando assim na inovação. Ainda assim com essas diferenças, é indispensável que os profissionais partilhem as normas da instituição, mantendo ética, que torne possível conviver de forma harmoniosa e, ainda, desenvolver um ótimo trabalho em equipe.

Nos dias de hoje as empresas necessitam e requerem profissionais além de suas competências técnicas. É preciso saber lidar com pessoas, argumentar, colocar seu ponto de vista, acordar, ter entrosamento e empatia. Entre outras competências comportamentais também chamadas de soft skills.

Essas competências são ainda mais importantes para os líderes, pois são essenciais para conduzir a equipe de forma eficiente, levando a equipe de trabalho aos resultados almejados pela organização.

2.2.3. Treinamento técnico;

O treinamento técnico é um tipo de treinamento concentrado em desenvolver as competências técnicas do colaborador, para que atividades específicas sejam executadas com mais qualidade e eficiência. Isto é, são conhecimentos específicos que permite o profissional execute com maior facilidade suas tarefas.

Além de outros treinamentos – como os de integração, os motivacionais e os comportamentais – a oferta de treinamento técnico é imprescindível para que colaboradores ampliem a capacidade de desenvolvimento de suas funções.

Treinar o colaborador para que execute com maestria sua atividade é uma prática vista com medo por gestores antiquados, que têm medo de treinar seus colaboradores e vê-los indo embora com o conhecimento recebido.

É relevante que todos saibam que treinamento técnico bem desenvolvido não é elaborado a partir de apenas um conceito do que pode ser ensinado, e sim de uma pesquisa das atividades que a equipe precisa melhor desenvolver. Diretamente promove o aprimoramento na realização das atividades e tarefas na organização, existem vários benefícios em adotar o treinamento técnico.

Os colaboradores são contratados levando em conta uma linha de corte de conhecimento essencial. Para algumas funções é requisitado um conhecimento mais específico, já para outras um conhecimento mínimo. De fato, todo colaborador vem com pré-requisitos da vaga que exerce, de curso superior, a experiência comprovada, cursos profissionalizantes etc. Independente de tudo relacionado anteriormente o treinamento técnico tem vantagens que podem oferecer ainda mais valor aos seus colaboradores.

Quando uma equipe começa a atestar o nível de capacitação que tem e der resultados acima da média, a empresa naturalmente começa a superar a sua concorrência através do melhor dos diferenciais: a qualidade. É possível vencer a concorrência pelo preço, pela flexibilidade, pelo ambiente ou pelo atendimento.

Oferecer treinamento técnico a seus colaboradores traz o benefício da segurança: você passa a manter seus clientes e atrair novos não porque seu concorrente é ruim, mas porque você é melhor.

2.2.4. Treinamento motivacional;

A motivação é um combustível, que impulsiona e faz com que as pessoas adotem novas atitudes ao longo de suas vidas. E, no trabalho, a regra é a mesma. Para ter um bom desempenho e entregar o melhor de si, é preciso haver motivação.

Assim, o treinamento motivacional surgiu como uma maneira de engajar os empregados e despertar neles posturas diferentes.

Além disso, o treinamento motivacional é capaz de extrair o potencial de uma pessoa, encorajando-a a desenvolver novos projetos, criar parcerias, ou mesmo promover mudanças em processos já existentes.

Os benefícios disso podem ser observados em pouco tempo, visto que o desenvolvimento da inteligência emocional dos empregados contribui para o aumento da produtividade, para um melhor gerenciamento dos conflitos internos (melhoria do clima) e também para o desenvolvimento da comunicação interpessoal.

2.2.5. Treinamento corporativo.

O treinamento corporativo faz parte de um plano de educação que tende a aprimorar habilidades de um colaborador trabalho e ocupação. Desse modo, os treinamentos se tornam aulas e práticas enfatizando os objetivos para os tipos de cada empresa.

Treinamento e desenvolvimento de funcionários são primordiais para empresa. O Panorama de treinamento no Brasil 2019/2020 elaborado pela ABNT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento e Integração- As empresas realizam aproximadamente 15 horas de treinamento por colaborador, com um investimento médio de R\$652,00 por colaborador/ano na realização de treinamento e desenvolvimento.

Todos os funcionários independentes do cargo na empresa podem ser direcionados para os treinamentos corporativos, desde que o conteúdo a ser apresentado tenha coerência com seu trabalho ou possa agregar na realização de suas tarefas. É um meio de conhecimento e aprendizagem que integra todas as repartições da empresa, da linha de produção a cargos de liderança.

Esse tipo de treinamento pode ainda agregar na aprendizagem de novas ferramentas, no conhecimento de processos e requisitos, além de objetivos comportamentais, despertando à vontade pela liderança, comunicação e capacidade necessárias para indivíduos ou grupos.

Além disso, os treinamentos podem contar com várias técnicas de ensino, como apostilas, palestras, apresentações de vídeos, materiais impressos, avaliações, entre outras.

Não podemos esquecer que, mesmo que treinamento e desenvolvimento acabam referindo-se nos mesmos conceitos e estratégias são coisas distintas. O foco do treinamento corporativo é voltado para aperfeiçoamento no desempenho das funções dos colaboradores, já desenvolvimento é um processo contínuo voltado para desempenho e aptidão profissional em longo prazo, não para uma função específica e sim com foco no desenvolvimento como um todo.

Além de entendermos sobre o que é treinamento corporativo, é importante sinalizar seus benefícios para que se possa entender como ele é executado na prática dentro da empresa. Confira alguns benefícios que essa estratégia pode levar ao seu negócio.

Resultados na empresa estão exatamente ligados à produtividade e de como os colaboradores trabalham. Uma empresa com política de treinamentos desenvolve seus funcionários em suas funções, sendo assim suas atribuições são mais bem desempenhadas, elevando assim a produtividade das equipes.

Colaboradores treinados executam suas tarefas com mais agilidade, qualidade, sendo assim mais assertivo reduzindo erros que geram retrabalho, com isso gera grandes custos e perda de tempo para empresa.

Quando o colaborador se sente valorizado na empresa naturalmente são mais comprometidos e motivados na realização de seus trabalhos. O treinamento corporativo ajuda com que os colaboradores tenham mais facilidade e clareza na realização de suas tarefas, trazendo uma segurança que proporciona ao ambiente inovação e resultados positivos.

A motivação e comprometimento dos colaboradores, além de positivar os resultados, faz com que o colaborador desenvolva suas atividades em grupo para alcance dos objetivos, trazendo assim um ambiente mais satisfatório e prazeroso de trabalhar, o clima organizacional.

Além disso, esse tipo de treinamento coletivo proporciona que todos os integrantes de diversas equipes tenham um melhor relacionamento, com a

oportunidade de se conhecerem melhor, elevando o entrosamento entre todos os departamentos. Assim conhecem melhor o trabalho do outro, a importância, dificuldades, etc. Aumentando assim a confiança entre diferentes grupos, o trabalho em equipe e empatia.

Além de esses programas proporcionarem o crescimento profissional e pessoal dentro da empresa, ao sentirem que são valorizados e notados na empresa com possibilidades de crescimento na carreira, é bem menos provável que esses profissionais queiram mudar de organização.

Muito natural dentro de uma empresa à rotatividade de colaboradores, mas as reduções desses números são importantes, pois reduzem custos, seleção, treinamentos de recém-chegados e ainda preserva a motivação da equipe.

Quando uma empresa aposta investe em seus colaboradores, significa que ela busca cada dia crescimento, inovação, destaque no mercado, aumentando e deixando sua imagem organizacional cada vez mais a frente perante a concorrência, atraindo novos talentos que possam ainda mais agregar a esse time e compartilhando desses valores empresariais.

2.3. Benefícios de treinamento

Segundo Marcelo Braga, programas de treinamento e desenvolvimento conseguem proporcionar a qualquer organização uma melhoria substancial em seus resultados a curto, médio e longo prazo. Por isso, é importante pensar na realização deles em sua empresa.

Podemos dizer que hoje, os treinamentos proporcionam não só benefícios para as empresas, mas também para os colaboradores, pois é uma forma de fazer com que os mesmos fiquem ainda mais alinhados com a forma de trabalho da empresa.

Esses programas promovem uma melhor adequação entre seus profissionais, fazendo com que eles trabalhem bem em equipe e busquem sempre pelo resultado coletivo. Outro aspecto que devemos destacar é que os benefícios se estendem ao clima organizacional, à taxa de rotatividade e até ao nível de satisfação do cliente — algo essencial para um bom branding.

- **Melhora a produtividade**

Colaboradores que passam por programas de treinamento e desenvolvimento tendem a ter menos falhas, comunicam-se de maneira mais efetiva, são produtivos e conseguem propor melhorias nos processos.

Esses programas certificam o profissional para que ele dê o melhor de si. Por isso, é importante programá-lo desde o momento da contratação, pois isso oferece a oportunidade de executar suas funções mais rapidamente com autonomia.

Os programas de treinamento e desenvolvimento também são fundamentais para os colaboradores mais antigos. Novas tecnologias e processos demandam conhecimento atualizado, que pode ser repassado através de reciclagens.

- **Reduz a taxa de turnover**

Outra vantagem do treinamento e desenvolvimento para a sua equipe é a redução da taxa de turnover — que representa a média de saída de colaboradores. Isso acontece porque o resultado é refletido em aspectos subjetivos, como confiança e motivação. Quando é bem capacitado, o profissional se sente mais valorizado e confiante para realizar suas atividades. Como consequência, ele cresce mais rapidamente na organização e enxerga mais oportunidades dentro dela.

O treinamento e o desenvolvimento de talentos acabam acelerando a adaptação dos novos contratados, tempo suficiente para que eles alcancem ou superem os resultados dos demais.

- **Oferece mais qualidade nos resultados**

É real essa relação entre treinamento, desenvolvimento e a veracidade do colaborador. Trata-se de um voto de confiança da empresa que contribui com o empenho da equipe.

Isso viabiliza segurança para os colaboradores e, como consequência, a organização enfatiza o crescimento do nível de comprometimento. Desse modo, eles conseguem propor inovações e se sentem responsáveis pelos resultados.

Uma vez que toda companhia é o resultado do agrupamento de pessoas que faz parte dela, as ações de treinamento e desenvolvimento impactam propriamente o nível de qualidade das atividades e resultados. Leandro Moreira define que é fundamental um líder aprender que não se promove pessoas com base em contos de fada, mas acima de compromisso com a missão e produtividade.

- **Ajuda a estabelecer metas e prioridades**

Qualquer negócio sobrevive atingindo suas metas diariamente. No entanto, isso se torna um desafio quando a equipe está desnivelada — principalmente para baixo.

Estimular um ambiente competitivo, em que os profissionais se encontram desnivelados, pode ser prejudicial para todos. Mas, quando eles são treinados e desenvolvidos, conseguem competir saudavelmente.

É dessa maneira que metas podem ser estabelecidas e atingidas. Fica mais fácil saber, por exemplo, os resultados que sua empresa consegue alcançar a partir das competências e habilidades desenvolvidas nos colaboradores.

2.4. Desenvolvimento da organização

O desenvolvimento da organização está de modo direto referente à sua habilidade de aumentar pessoas e ser adiantada por pessoas (DUTRA, 2009). As pessoas são o legado das instituições e essas instituições são elaboradas a partir de um simples empregado até a missão de executar e são esses cidadãos que elaboram a conquista da formação (CHIAVENATO 2010). Geralmente, as instituições estão analisando a precisão de incentivar e sustentar o constante desenvolvimento das pessoas, dessa maneira de continuar seus benefícios concorrentes (DUTRA, 2009). Segundo com Pacheco, a técnica de desenvolver pessoas compreende pratica e vai além; percebe a evolução, meio esse que é específico a cada pessoa.

Milkovich e Bourdreau (2010) apontam o desenvolvimento como uma maneira vagarosa que leva indubitavelmente na aptidão dos colaboradores, bem como em sua

motivação, transformando pessoas úteis para o empregador, nesta circunstância, o desenvolvimento abrange o treinamento, a carreira e outras experiências.

PACHECO (2005) indica o desenvolvimento como uma carreira de aumento com inúmeras formações, dessa forma, sempre que um cidadão finaliza um aprendizado, ele já está pronto para iniciar um atual desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas qualidades pessoais em treino (experiência, aprendizado, compreensão, habilidade de evolução) são de máxima importância para alcance dos seguimentos desejados. Em conclusão, Pacheco (2005), encerra que o desenvolvimento ficará mais acelerado e proveitoso se o funcionário permanecer executando uma função de que ele ama e tiver eficiência no que exerce.

Para Aquino (1980), o desenvolvimento tem da maneira de finalidade conhecer a capacidade de aprendizado, e a habilidade positiva do colaborador, de jeito a potencializar seu desenvolvimento ocupacional e motivacional.

A avaliação do desempenho de pessoas é algo trabalhoso de ser desenvolvido dependendo de umas empresas de referências como indicadores, mensuração, estudo de possibilidades e assistência de produção e conclusões. Pacheco (2005) apresentam diversos modelos de avaliações de conhecimento que são apreciação de comportamento e contentamento, análise por capacitação, observação de alteração de atitude, classificação de seguimentos, classificação de procedimentos, classificação de desempenho, qualquer exemplo com sua descrição de indicadores e medidas específicas.

- **Avaliação de atitude de satisfação:** amostra identificada ao final de acasos e planejamentos em gerais, e tem que ser moderado com umas condições como incentivo vontade, competência de aprendizagem preexistente, condição sociocultural esperado dos integrantes.
- **Avaliação:** consegue ser feito a qualquer ação de conhecimento, na conclusão de um conteúdo ou de uma jornada de serviço, o colaborador realiza uma avaliação total do que se localiza ao seu redor mais jamais constitui o principal que é se auto

avaliar, esse auto avaliação exige de todo o entendimento, responsabilidade e regras morais.

- **Avaliação por conhecimentos:** esse exemplo contém um conjunto de indicadores que facilitará o alcance de habilidades por parte dos capacitados individuais e poucas formas que são usadas são indicadores de competências, análise de desenvolvimento e através da solução de problemas e desempenho.
- **Avaliação de alteração de atitude:** esse modelo é muito complicado, mostra a realidade dos elementos dentro e fora da instituição, essa avaliação de modificações possui duplo motivo, o psicológico, que é o amadurecimento, a importância o incentivo, e o sociocultural que é as experiências passada. Essas avaliações são para possuir entendimento que os indivíduos buscam mudança ou se aquilo que é previsto é esperado pelo sujeito.
- **Avaliação de resultados:** cria uma aferição coletiva que pretende identificar os resultados, verificando o antes com o depois do desenvolvimento.
- **Avaliação de processos:** é uma avaliação de procedimentos, um estudo dos hábitos e requisição prescritos trazendo um avanço da qualidade dos métodos.
- **Avaliação de prática:** está ligado a conduta trabalhista e o meio de avaliação que é o retorno.

2.5. Produtividade

De acordo com (GABRIEL COSTA, 2013):

“Nesse contexto, aprender a ser produtivo é mais do que um diferencial bacana, é praticamente uma questão de sobrevivência”.

Então entrando no contexto de ser produtivo, conhecer aquilo que irá realizar no trabalho é de suma importância, pois na produtividade existem quatro fatores que os empregadores impõem no cotidiano e são eles:

- Um sonho
- A criação de seu próprio mapa
- Pessoas recorrendo ao empregador em tirar dúvidas
- O empregador lida com pessoas de fora da empresa

Conhecendo esses fatores, pode possibilitar ao empregador uma facilidade de compreender e facilitar sua produtividade no dia a dia.

- **O que é ser produtivo?**

Segundo (GABRIEL COSTA, 2013):

“Produtividade não é o objetivo final, é um meio”.

O primeiro passo para se tornar um colaborador produtivo é entender o que significa ser produtivo, e o que isso tem a ver com planejamento. Entregar produtividade no final do dia? O que queremos? Somos exigidos a entregar resultados sejam eles contatos ou outra atividade. Portanto, a produtividade é apenas um meio para gerar mais resultados em pouco tempo.

É importante que esses resultados gerados sejam planejados e pensados com foco no que é importante para a empresa, quantas vezes você não passou o dia ocupado, se matando para fazer várias a fazeres? E chegando ao final do dia ficou com um sentimento que não produziu isso é comum e geralmente acontece porque a sensação de produtividade é algo que está relacionado com a nossa expectativa. Se você fez várias coisas, mas que não são o que esperava ter feito até o final do dia, dificilmente se sentirá produtivo.

A produtividade tem tanto a ver com planejamento e expectativa, que se você planejar não fazer nada o dia inteiro para relaxar e realmente não fazer, é garantida uma sensação de bem estar, sem aquela sensação ruim de improdutividade.

2.6. Rotatividade

Segundo (MOANNE; DANIEL PEDRO AULER, 2015):

“A gestão de pessoas é de fundamental importância para as organizações, pois, toda empresa, independentemente do ramo ao qual se dedica, depende das pessoas para o seu desenvolvimento e sucesso plenos. Dessa maneira, é imprescindível que haja preocupação com os funcionários, pois são eles aqueles que irão garantir o crescimento e o sucesso da organização”.

Com base nessa citação percebe-se que é importante ter um colaborador adequado em uma empresa para que possa ter um bom rendimento, a rotatividade ou turnover para (Bohlander e Snell, 2011):

“A rotatividade de colaboradores se refere à saída do empregado de uma empresa para a chegada de um novo, mas quando analisada o impacto neste planejamento de recursos humanos e no processo de recrutamento e seleção”.

São indispensáveis os índices quantitativos da rotatividade, não é o único fator considerado, a qualidade desses empregados deve ser da mesma maneira considerada, já que empregados sem possuir uma qualificação são desligados, por exemplo, pode ser benéfico à empresa. E quando pessoas qualificadas são desligadas, deve ter uma preocupação imensa da empresa, pois contratar um novo profissional do mesmo nível pode gerar custos.

Analisando essas informações pode-se levantar uma questão, como identificar que um turnover seja ruim e constante? Uma má gestão é uma das causas para que um funcionário se desmotive e assim peça sua demissão, exigências por resultados ou uma má adaptação da parte do colaborador. Agora como resolver essa desavença para minimizar os efeitos do turnover são elas:

- Levantar as razões da rotatividade na Associação Desportiva Alfa

- Identificar as principais razões dessa rotatividade
- Detectar os setores mais críticos
- Identificar a voluntariedade na rotatividade
- Analisar os fatores que levam à voluntariedade
- Compor um plano de intervenção para a apresentação à diretoria

Diante das propostas na qual este estudo se dedica, é adquirido um intuito de criar um plano de intervenção e apresentar à diretoria, de maneira para diminuir a rotatividade e manter os empregados satisfeitos com a empresa.

2.7. Clima organizacional

Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional no qual é vivenciado pelos participantes da organização que tomam decisões a partir das influências adquiridas da experiência. Está totalmente relacionado com os sentimentos de seus colaboradores pela empresa, enfim, como estes estariam satisfeitos nos seus locais de trabalho, quando o clima organizacional é favorável todos tem tendências em aumentar a produtividade, proatividade, a confiança em seus líderes e estes em seus liderados, as pessoas buscam ter iniciativas de inovação.

Lacombe (2005) cita que um bom gestor tem preocupação em instruir um local onde todos realizem seus trabalhos de maneira eficiente e prático, que com o seu empenho desenvolvam suas competências, assim alcançando seus objetivos profissionais e o devido validamento e compensação. Ocorrendo isso, à comunicação é abrangente em todos os sentidos na empresa, importante que todos os problemas que ocorram sejam esclarecidos rapidamente resolvidos, para que se forme assim um time, uma equipe.

Na compreensão da ideia de clima organizacional não se pode esquecer de citar o estudo de Litwin e Stringer (1968). Os autores determinaram seis aspectos fundamentais que formam o clima organizacional e testaram-nas em uma situação de laboratório, criando três empresas que se empenhariam na produção utilizando o clima organizacional no desenvolvimento de trabalhos análogos por um período de

duas semanas. Os administradores das firmas criadas, foram escolhidos por seus estilos pessoais de gerência, foram dadas indicações acerca de como deveriam ser dirigidas.

Uma das organizações foi gerada dentro de um plano altamente autoritário, que visa e estimula o poder. A comunicação era feita de forma escrita, as funções eram bem estipuladas, todas as decisões eram tomadas pelo presidente e pouca oportunidade era dada aos colaboradores para mostrarem e tomarem alguma iniciativa. Uma segunda companhia foi organizada em moldes democráticos e comunicativos, o trabalho era feito de forma calorosa, amigável e acolhedor tendo maior destaque nas relações do que no cumprimento das tarefas ou da organização formal. As pessoas tinham apoio a falar, se expressar e a se divertirem, e os problemas interpessoais eram resolvidos em reuniões de grupo realizadas diariamente. O agente estava sempre à disposição de todos os empregados e os encorajava a trazer seus problemas para ele. A terceira companhia foi planejada para um clima de execução. O presidente elaborou objetivos em parceria com outros executivos, permitindo aos grupos estabelecerem suas próprias metodologias; constituiu um sistema de recompensa baseado na produtividade e, frequentemente, transmitia suas expectativas de alto desempenho através da aprovação do bom trabalho. Ele estava engajado em tudo, mas obtinha confiança nas decisões de seus próprios funcionários em relação ao próprio trabalho. Firmava relatórios de progresso para que todos vissem toda vez que recebia quaisquer dados sobre vendas e aceitação de um novo produto

Segundo Chiavenato (1992), o clima organizacional estabelece o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e a personalidade que existe em cada empresa. O clima organizacional é o ambiente humanizado dentro do qual as pessoas desempenham o seu trabalho. Se referindo ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira.

É importante realçar que o clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido no ambiente. O clima organizacional, na prática, deriva das condições econômicas da empresa, da condição organizacional, das perspectivas de participação pessoal, da significância do trabalho, da decisão da equipe, da aptidão

e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe (CHIAVENATO, 1992).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. Estudos de casos

3.1.1. McDonald's

Figura 1 – Loja McDonald's.



Fonte: Próprios Autores.

Nosso 1º estudo de caso foi realizado sobre a empresa McDonald's, após entrevista com o Gerente da loja Shopping Aricanduva Gabriel Bomfim na data 28/03/22, conseguimos obter alguns dados fornecido pelo gestor, que nos apresentou os métodos aplicados de treinamento e desenvolvimento de pessoas, na própria loja de *fast food*.

Figura 2 – Gabriel Bomfim, gerente da loja Shopping Aricanduva.



Fonte: Próprios Autores.

Missão, Visão e Valores.

- **Missão:** Servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária.
- **Visão:** Duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados.
- **Valores:** Qualidade, Serviço & Limpeza aos clientes; incentivar o Espírito Empreendedor; Compromisso com as pessoas; maximizar a rentabilidade das operações; contribuir com o desenvolvimento das comunidades que atuam.

Os processos de seleção são realizados, por meio de triagem de currículo, no qual o candidato preenche uma ficha e desenvolve uma redação, a primeira seleção é realizada individualmente, posteriormente o candidato aguardará o período para aprovação, e o direcionamento para a loja.

Todos os candidatos passam por uma apresentação da área, treinamento com certificação, e a preparação do ambiente e seus processos, com a duração de treinamento que pode variar de 8 a 19 semanas, que irá orientar o requerente ao início do preparativo dos produtos fornecidos pela rede, e a utilização das máquinas que facilitara o atendimento ao cliente, com agilidade e eficiência.

Os treinamentos são realizados dentro do próprio restaurante, atualmente eles estão sendo aplicados através de tabletes que oferece vídeos e jogos em que os colaboradores, aprendem o passo a passo de produzir os lanches, apontando ao final os erros e acertos, deixando assim o colaborador mais confiante para assumir a sua área de atuação.

Hoje é investido mais de 40 milhões na área de treinamento, o lema é treinamento, treinamento e treinamento, afinal são mais de 50 mil funcionários, tudo precisa ser igual, McDonald's é McDonald's em qualquer lugar.

Além de o treinamento ser oferecido para conhecimento e desenvolvimento de cada funcionário nas áreas de produção, ele é praticado também para evitar erros, acidentes e até mesmo os desperdícios. Os colaboradores passam por todas as áreas do restaurante, e são avaliados por seus superiores com as chamadas Lv's uma

espécie de passo a passo da tarefa a ser realizada assim como um checklist a ser conferido antes de assumir o posto.

Também na empresa é trabalhado o desenvolvimento de pessoas, através das avaliações de desempenho, rotação de área de trabalho, *feedback*, competição interna chamada de *All Star*, são disputadas por áreas, iniciando por eliminações dentro do próprio Estado até final nível Brasil, os vencedores são premiados com bolsas de estudos. Além de plano de carreira, de atendente de loja, treinador instrutor, cargos de gerência, supervisão e até mesmo Diretoria, 40% dos Diretores do McDonald's fizeram plano de carreira dentro da empresa.

Com essa nova geração foi realizada mudanças, não só interna como também para plena satisfação para o cliente. No modelo antigo era tudo muito mais robotizado, atendimentos, frases prontas como, por exemplo, "Batata acompanha?".

Essa modernização está sendo inserida após um milhão de pesquisas quantitativo, um dos resultados foi que as pessoas gostavam do Mc, mas sentiam que a relação não era pessoal, então cada cliente será tratado do seu próprio jeito, aquele, mas despojado, o mais sério, cada cliente será atendido conforme seu jeito de ser, de forma personalizada e não robotizada.

Essa nova forma deixou que os colaboradores fossem mais espontâneos, trabalhando até com mais alegria, o que facilita no dia a dia.

A modernização não está acontecendo somente no atendimento, mas também na arquitetura, novas mobílias, mesas interativas, inclusão de equipamentos eletrônicos, como autoatendimento via totens, é uma das últimas mudanças digitais feitas pela companhia.

3.1.2. Loja C&A



Figura 4 – Tatiane Martins, supervisora da Loja C&A.



Fonte: Próprios Autores.

Conforme dados coletados pela entrevistada Tatiane Martins, supervisora da empresa C&A, que atua na mesma ao longo de seus 16 anos, no qual passou por diversos processos seletivos que a fez chegar ao cargo que ocupa atualmente.

Segundo ela, na integração inicial do colaborador, é apresentado um conteúdo voltado aos valores e ética da empresa, assim como, mostra-se todo o plano de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Após essa apresentação, é disponibilizada uma plataforma, onde os colaboradores acessam e realizam os treinamentos voltados ao setor de atuação, bem como: atendimento ao cliente, produtos, técnica de abordagem, objetividade. Ao longo das atividades, são promovidas interações que permitem identificar e mapear o quanto o associado compreendeu/absorveu do assunto, além de conduzirem o PDS (Programa de Desenvolvimento de Supervisores) exclusivo para supervisores de loja,

com o objetivo de formar os participantes para o seu próximo passo de carreira. O programa tem duração de um ano e os participantes passam por diversas experiências de aprendizagem que os levam para, ao final do período, serem promovidos à posição de gerente de loja e assim, buscam apenas 20% dos gerentes no mercado.

3.1.3. Empresa Rede Brasil

Figura 5 – Logotipo da empresa Rede Brasil.



Fonte: Próprios Autores.

Figura 6 – Bruna Silva, supervisora de cobranças



Fonte: Próprios Autores.

De acordo com Bruna Silva, Supervisora de cobrança da Empresa Itaú no ramo de Pessoas Jurídicas, atuando há cinco anos na Empresa Rede Brasil Gestão de ativos, onde atua desde 2012. Inicialmente foi operadora de cobranças Júnior e posteriormente, teve a oportunidade de participar de um processo de recrutamento interno, onde conseguiu um destaque na empresa e houve a possibilidade de ocupar o cargo de supervisão.

A entrevistada explica que, quando iniciou sua promoção, obteve treinamento de liderança com uma psicóloga, um teste com diversas perguntas de diferentes assuntos para que fosse possível entender o perfil de liderança, os pontos fortes, suas fraquezas e oportunidades.

Para analisar o desenvolvimento dos candidatos, no caso dos operadores é feito um processo pela qualidade da empresa, de acordo com o ICM (índice de cumprimento de meta), nota de qualidade e ABS (faltas, irresponsabilidade com o horário, dentre outros). E após passar na experiência, com reciclagens, atuam com provas e o próprio cliente, ou seja, o Banco Itaú, possui um site onde é aplicado os treinamentos, para desenvolver e atualizar os colaboradores. Já os líderes, são analisados também, conforme a reciclagem de diversos assuntos e com o recebimento mensal de novos desafios.

Na Rede Brasil, os operadores de cobrança iniciam na empresa antes de atuarem na área de produção, eles recebem um treinamento de sete dias, onde é feita uma aplicação sobre os produtos, perfis de clientes, sistemas, dentre outros assuntos. Os líderes, supervisores e gerentes participam anualmente do “Super Liderança”, treinamento aplicado através do departamento de Recursos Humanos, de Qualidade e Planejamento da empresa, fazendo sua aplicação com slides, vídeos, dinâmicas, e participam mensalmente de cursos externos, reunindo-se com a diretoria, a mesma que elabora a aplicação dos cursos, com palestras e aulas da Pontifícia Universidade Católica (PUC), UDEMY business, dentre outros. Durante a pandemia da Covid 19 a empresa atuava com setenta por cento de seu time em *home Office* e ainda assim, os cursos e treinamentos eram aplicados, através das chamadas de vídeo conferencia.

Na empresa é executado a todos o treinamento de iniciação, mas especificamente os de liderança, são aplicados apenas para os colaboradores que

atuam na área de supervisão, gerencia operacional, gerencia de contas, gerencia de Recursos Humanos, supervisão de manutenção geral.

Os treinamentos em sua maioria são realizados dentro da própria empresa, porém, existem alguns online onde é necessário que o colaborador também faça. Além dos treinamentos a empresa oferece aos seus colaboradores cursos, que são aplicados juntamente como treinamento, sendo assim orientados a contratar o curso para a emissão do certificado.

4. Considerações finais

Com base nos estudos realizados, podemos concluir que, para que se tenha êxito em um projeto de treinamento é essencial contar com equipes qualificadas, flexíveis e abertas a mudanças, adicionando valores e gerando no colaborador e na empresa um empenho mútuo com sucesso organizacional. O treinamento poderá ser um recurso efetivo e poderoso que contribuirá no aprimoramento e qualidade dos serviços fornecidos atendendo assim as expectativas internas e externas da organização.

Todavia só ocorreram vantagens para empresa e colaboradores se forem bem elaborados, que seus resultados sejam avaliados e pensados. As empresas que não analisam os resultados dos treinamentos, só tende a fracassar naquilo que era para alavancar, perdem financeiramente por investir em cursos de aprimoramento que não são bem aproveitados pela equipe ou são ineficazes ao objetivo final da organização.

A capacitação tem que ser sempre analisada e ajustada conforme as deficiências da empresa, o objetivo na área de crescimento, entre outros. A mensuração dos resultados oferece a empresa justificativa para que ela obtenha habilitação para realizar treinamentos que de fato lhe proporcionem bons resultados. Assim como vimos em uma das empresas que realizamos estudo de caso, Mc Donald's, o treinamento é a chave do sucesso nas organizações, colaboradores trabalhando em sintonia e com confiança para desenvolver e entregar o melhor resultado para empresa e satisfação do seu público-alvo.

Dessa forma o colaborador se sente mais motivado, capacitado e qualificado para o desempenho de suas funções, gerando assim, uma maior produtividade.

5. Referências bibliográficas

ALMEIDA, M. A. PERCEPÇÃO DE GESTORES E TÉCNICOS SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES NO BRASIL. DISSERTAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. BRASÍLIA, 2007.

BIBLIOGRAFIA ARAÚJO, L. C. G.. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BITTAR, L. Como integrar novos funcionários. Recuperado em 16 de setembro, 2009, de <http://lizbittar.com.br/blog/2009/05/entrevista-integracao>

BOITEUX, Colbert Demaria, DUQUE, Francisco Gonçalves, MACEDO, Leonidas Lima de. Administração de Empresas: administração de pessoal. RJ : Ed. Intercência, 1982.

CARVALHO, A.V. Treinamento: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 8º ed., São Paulo, SP: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. Sao Paulo, SP: Atlas, 1989

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa. 4º ed., São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makroon Books, 1992

CHIAVENATO, I. GESTÃO DE PESSOAS. SÃO PAULO: 3ª EDIÇÃO, 2009.

CHIAVENATO, IDALBERTO. GESTÃO DE PESSOAS: E O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES. 3. ED. RIO DE JANEIRO: ELSVIER, 2010.

CHIAVENATO, IDALBERTO. RECURSOS HUMANOS. 9ª ED, SÃO PAULO ATLAS, 2009

DESSLER, GARY. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS. 2. ED. SÃO PAULO: PRENTICE HALL, 2003.

Escrito por Renato Ribeiro em junho

2,2021:<https://blog.beerorcoffee.com/2021/06/02/evitar-turnover-nas-empresas/>

Gabriel Costa Lucas Hoogerbrugge Luiz Piovesana Mauro Ribeiro Millor Machado PRODUTIVIDADE SEM ENROLAÇÃO, São Paulo 2013

GIL, ANTONIO CARLOS. GESTÃO DE PESSOAS: ENFOQUE NOS PAPÉIS PROFISSIONAIS. SÃO PAULO: ATLAS, 2001.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 236, 312 – 322

LEIGH, A. How to Make Proposals and Reports. Sao Paulo: Nobel, 2000. LITWIN, G. H; STRINGER, R. A. Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard Business School, 1968.

MILKOVICH, GEORGE T.; BOUDREAU, JOHN W. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS. SÃO PAULO: ATLAS, 2010.

MOREIRA, Elen Gongora M; Livro CLIMA ORGANIZACIONAL, 2008

REGINATTO, ANTONIO PAULO. EQUIPES CAMPEÃS: POTENCIALIZANDO O DESEMPENHO DE SUA EQUIPE. 2. ED. PORTO ALEGRE : SEBRAE/RS, 2004.

ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM PRESTADOR DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA, *MOANNE; DANIEL PEDRO AULER*, Rev. Elet. Gestão e Serviços V.6, n.1, Jan./Jun. 2015

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

VOLPE, RENATA ARAÚJO & LORUSSO, CARLA BITTENCOURT. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO. WWW.PSICOLOGIA.COM.PT. 1-8 P.

Apêndice - Entrevista

PERGUNTAS PARA OS GESTORES

1º) Apresentação

2º) como é aplicado o treinamento?

3º) como é analisado o desenvolvimento do candidato?

4º) como funciona o treinamento na Rede Brasil? Em quais modalidades?

5º) como a empresa está hoje? Como está se "adaptando" neste novo normal? Foi desenvolvido algum tipo de treinamento especial?

6º) O treinamento é oferecido igualmente a todos os contratados? Ou por setor?

7º). Os treinamentos são realizados somente dentro da empresa, ou tem treinamentos externos?

8º) Além de treinamentos são oferecidos cursos aos colaboradores?