

PERCEÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹

Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²

Iana Cunha Louzeiro³

Orientadora: Prof^a Dra. Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Resumo: O presente estudo refere-se a uma pesquisa de campo, embasada em análises bibliográficas, com objetivo de investigar opiniões dos gestores e colaboradores da empresa M. G em relação ao treinamento e desenvolvimento de uma empresa de fabricação de móveis planejados localizada no município de Anápolis-GO. Com relação a metodologia, foi realizado uma pesquisa de campo, onde houve a coleta de dados, que buscou extrair informações sobre os processos de treinamento e desenvolvimento, sendo realizada uma análise qualitativa e quantitativa, que apresentou resultados semelhantes em relação à satisfação dos colaboradores e gestores sobre a aplicabilidade dos processos de treinamento. Em relação as etapas de treinamento a empresa executam de forma empírica e se restringe a utilização de apenas algumas etapas de treinamento. Em se tratando de benefícios gerados pelo treinamento os gestores apresentaram uma visão mais abrangente pois conseguem visualizar os diversos benefícios proporcionados aos colaboradores e à organização, já um grupo de colaboradores não reconhecem a quantidade de benefícios que podem ser gerados através do treinamento, ainda verifica-se uma insatisfação em relação a falta de planos de carreiras por parte da empresa. Neste sentido sugere-se que a empresa invista em uma estrutura adequada e profissionais qualificados para realização dos treinamentos a fim de alcançar os objetivos estipulados, pois entende-se que os processos de treinamento e desenvolvimento são fundamentais para o crescimento pessoal e profissional de um indivíduo, visto que podem provocar mudanças de comportamento, desenvolver novas habilidades, aumentar a produtividade e lucratividade da organização.

Palavras-Chave: Colaborador. Desenvolvimento. Gestor. Organização. Treinamento.

Abstract: The present study refers to a field research, based on bibliographic analysis, with the objective of investigating opinions of managers and employees of the company M G in relation to the training and development of a manufacturing company of customised furniture located in the county of Anapolis-GO. With respect to methodology, was conducted a field research, where there was a collection of data, which sought to extract information about the processes of training and development, being performed a quantitative and qualitative analysis, which showed similar results in relation to the satisfaction of employees and managers about the applicability of training processes. Use of only a few steps from training. In the case of benefits generated by training managers presented a more comprehensive view for visualizing the various benefits provided to employees and the organization, a group of employees does not recognize the amount of benefits that can be generated through training, yet there is a dissatisfaction with the lack of career plans for the company. In this sense it is suggested that the company invest in a suitable structure and qualified professionals for training in order to achieve the goals set out, because it is understood that the processes of training and development are fundamental to the personal and professional growth of an individual, since they can cause behavioral changes, develop new skills, increasing the productivity and profitability of the organization.

Key Words: Collaborator. Development. Manager. Organization. Training.

1 Graduação em Administração (Faculdade Anhanguera Educacional de Anápolis-Go) e-mail: angelicavieira.adm@hotmail.com

2 Graduação em Psicologia (Faculdade Anhanguera Educacional de Anápolis-Go) e-mail: barbara-gondim@hotmail.com

3 Graduação em Enfermagem (Faculdade UNICESP/PROMOVE) e-mail: ianacl.saude@gmail.com

4 Graduação e Doutorado em Psicologia (PUC-GO), e-mail: marcia.kurogi@gmail.com

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴

1 INTRODUÇÃO

Devido as constantes mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas o treinamento e desenvolvimento ganhou mais relevância no contexto organizacional. Neste novo cenário, a busca por aprimorar e desenvolver conhecimentos tornou-se um diferencial tanto para organização quanto ao indivíduo que buscam atingir resultados e alcançar vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2014).

Neste sentido, devido a necessidade das empresas em capacitar seus profissionais a presente pesquisa possui como temática: a percepção dos gestores e colaboradores sobre o treinamento e desenvolvimento.

Considerando a relevância da efetividade do treinamento e desenvolvimento, é importante que se conheça a opinião dos gestores e colaboradores em relação a sua aplicabilidade. Busca-se através desse estudo responder a seguinte problemática: Qual a percepção dos gestores e colaboradores sobre a importância do treinamento e desenvolvimento na empresa M.G?

Este estudo poderá proporcionar melhorias nesta empresa, pois possibilitará uma nova visão sobre a importância de treinar e desenvolver pessoas, tornando a organização mais competitiva. Com isso esta pesquisa justificou-se por buscar uma melhor abordagem de treinamento e desenvolvimento conforme a necessidade da empresa.

Pelo fato desta pesquisa ser importante, o presente trabalho tem como objetivo geral investigar as opiniões de diversos gestores e colaboradores da empresa M. G em relação ao treinamento e desenvolvimento; e tem como objetivos específicos compreender a diferença entre treinamento e desenvolvimento segundo autores da área, identificar as etapas do processo de treinamento e desenvolvimento e perceber os fatores positivos gerados pelo treinamento e desenvolvimento na presente pesquisa.

2 TREINAMENTO

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

O treinamento é um conjunto de experiência de aprendizagem voltadas para o cargo atual na instituição, sendo um processo de educação a curto prazo a fim de expandir a eficiência dos colaboradores para alcançar melhores resultados em suas atividades (GIL, 2006).

Conforme Milkovich e Boudreau (2012), treinamento é um processo sistemático que proporciona a obtenção de novos conceitos, habilidades, atitudes e regras que buscam um melhor ajuste entre as necessidades dos colaboradores e as exigências do cargo, sendo um componente do processo de desenvolvimento que busca fortificar as capacidades dos colaboradores.

Ferreira (1979), afirma ainda que o treinamento é de suma importância tanto para o desenvolvimento de novas atividades quanto para o melhor desempenho das atividades já realizadas.

Segundo Albuquerque e Leite (2009), aderir o treinamento como prática da organização, há naturalmente a evolução do processo de treinar para o desenvolvimento de pessoas, fazendo com que o indivíduo se torne apto a exercer atividades além das desempenhadas inicialmente, assim os colaboradores que são submetidos a esse processo se tornam mais seguros nas funções a serem desempenhadas e desenvolvem a sensibilidade para exercer a criatividade e serem mais flexíveis.

De acordo com Araújo e Garcia (2009) afirmam que treinamento é um processo de aprendizagem que busca capacitar, treinar, aprimorar e desenvolver o indivíduo dentro de uma organização. Pode ser voltado para uma qualificação em um determinado procedimento ou o desenvolvimento de novas competências e ambos visam gerar e agregar conhecimento aos colaboradores, tendo como objetivo foco nas tarefas, com isso a capacitação do colaborador dentro de uma organização gera desenvolvimento pessoal e profissional, além de tornar a organização mais competitiva e estruturada.

Devido a globalização, o colaborador que não segue os avanços tecnológicos ou não busca novos conhecimentos apresenta dificuldades em se manter no mercado de trabalho. Sendo assim, o mesmo necessita aprimorar seus conhecimentos profissionais para aumentar sua empregabilidade e atender as exigências das organizações. Da mesma forma, as organizações que buscam se manter no mercado e

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴

se tornarem mais competitivas precisam investir na formação dos seus colaboradores. (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009).

Observa-se então a necessidade em evidenciar e valorizar o potencial humano, havendo conseqüentemente o contínuo aperfeiçoamento na conjuntura social do trabalho, mesmo em locais com intensa cobrança por ascensão, o treinamento possibilita a edificação de novas competências. Quando as empresas priorizam a educação em razão do seu desenvolvimento, há visível alteração no relacionamento entre empregado e a instituição que o emprega. (MARCHI, SOUZA e CARVALHO, 2013).

Nesse sentido, percebe-se as visões de diversos autores que concordam que o treinamento é um processo de aprendizagem de curto prazo, que visa a capacitação e o aprimoramento das habilidades, competências e atitudes dos colaboradores dentro das organizações, com objetivo de alcançar as exigências necessárias do cargo, potencializando o crescimento profissional e pessoal do indivíduo. O treinamento passou a ser visto como investimento gerando benefícios a todos na organização.

2.1 ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO

O treinamento é um processo de aprendizagem, que visa capacitar o indivíduo, moldando o profissional e provocando transformações no comportamento dos colaboradores através da assimilação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim esses processos são propostos pelas organizações por meio de programas, que existem quatro etapas do processo de treinamento, sendo diagnóstico, planejamento, execução e avaliação (GIL, 2006).

O diagnóstico de treinamento é a primeira etapa que retrata o levantamento e a investigação que auxiliam ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades corresponde essencialmente a dois questionamentos iniciais, como identificar qual o colaborador deverá ser treinado e qual o conhecimento a ser aprendido. Assim, o diagnóstico é responsável por analisar o perfil do colaborador e verificar quais são as exigências necessárias para a organização (MARRAS, 2009).

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

O Levantamento de necessidades de treinamento (LNT) engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo (MARRAS, 2009, p. 152).

De acordo com Gil (2006), depois do diagnóstico, a segunda etapa é o planejamento das atividades de treinamento, que acontece com base em evidências fornecidas pelo diagnóstico, visando alcançar o maior detalhamento das ações para atingir os objetivos estabelecidos. Nesta etapa é estabelecido os objetivos do treinamento e verificado qual o público alvo, o conteúdo a ser ministrado, local do curso, instrutores, custos, recursos utilizados e a carga horária.

Segundo Araújo e Garcia (2009), após o planejamento, a terceira etapa é a execução, onde é o momento de implementar o que foi planejado antes. Esta etapa tem como finalidade assegurar que o que foi proposto não fuja dos objetivos programados. Para Vilas Boas e Andrade (2009), o êxito da etapa de execução depende da qualidade das etapas do diagnóstico e planejamento, quando esta execução ocorre de forma satisfatória o treinamento acontece de forma eficaz.

Para Gil (2006), a quarta etapa é a avaliação, onde acontece averiguações feitas antes, durante e depois do treinamento. Esta etapa é considerada complexa devido ser verificado se o treinamento obteve os objetivos esperados. De acordo com Marras (2009) avaliação conclui a etapa do treinamento, tendo a intenção de medir os resultados atingidos confrontando com o que era previsto pela organização. Segundo Andrade (2002), através da avaliação, a organização conseguirá obter um conjunto de dados valiosos para que haja um trabalho de desenvolvimento contínuo e focado às suas necessidades.

Conforme exposto, evidencia-se que o sucesso do treinamento é necessário realizar todas as etapas detalhadamente, desde o levantando das necessidades de treinamento, passando pelo planejamento, execução e ao final avaliar se os objetivos estabelecidos pela organização foram alcançados tendo sempre o cuidado de não fugir do que foi programado.

2.2 RECURSOS E TÉCNICAS DE TREINAMENTO

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴

De acordo com Marras (2009) cada pessoa possui uma capacidade de aprendizado e assimilação de conteúdo diferente. Sendo importante neste processo de aprendizagem a escolha dos recursos didáticos ou tecnológicos para a realização do treinamento individual ou em grupo, pois a qualidade desses recursos tanto visuais, quanto auditivos ou audiovisuais vão influenciar na construção do aprendizado.

Para Gil (2006) a escolha dos recursos a serem utilizados durante o treinamento contribuem para um melhor entendimento sobre o assunto e possibilita maior assimilação do conteúdo.

Os recursos audiovisuais podem ser utilizados pelos instrutores para tornar a comunicação mais eficiente. Quando bem utilizados, favorecem a concentração dos treinandos, a compreensão, a aplicação e a retenção de conhecimentos. Sua utilização excessiva, entretanto, acaba por torna-los, mais do que recursos auxiliares, direcionadores do processo didático (GIL, 2006, p. 138).

Já para Boog e Boog (2006), diversos fatores influenciam na definição da técnica, tais como grau de conhecimento dos colaboradores, a necessidade e o aspecto do treinamento, tempo de realização do curso, recursos e condições a serem utilizados.

Existem várias técnicas que podem ser utilizadas para realização de um treinamento, porém devem ser levados em consideração o propósito e o público alvo do treinamento. Segundo Marras (2009) as técnicas mais utilizadas são:

Aula Expositiva: Recurso muito utilizado e associado com outras técnicas, o conteúdo é transmitido verbalmente.

Estudo de caso: Permite aos participantes familiaridade com problemas cotidianos, onde é solicitado possíveis soluções, desenvolvendo assim habilidades de tomada de decisão e raciocínio lógico e interação com demais integrantes.

Dramatização: Busca trabalhar o comportamento através da reação dos participantes em determinadas situações valorizando mais as emoções.

Workshop: Tem por finalidade integrar a equipe a fim de analisar soluções de problemas do cotidiano despertando a imaginação e confrontando com a realidade.

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴

Brainstorming (tempestade de ideias): Busca estimular respostas criativas e ágeis dos participantes sobre determinado temática.

Simulação: Técnica bastante utilizada em treinamentos operacionais como manuseio de máquinas, equipamentos e veículos onde é possível avaliar competências técnicas dos integrantes e suas ações em determinadas contextos.

Painel: Tem como característica a participação de um perito em determinado tema onde os participantes interagem com questionamentos sob a orientação de um conciliador.

Simpósio: Bem parecida com a técnica mencionada anteriormente, tem por finalidade abordagem de temas acadêmicos onde cada participante se apresenta de forma individual.

Palestra: Possui a participação de um especialista onde o palestrante expõe seu entendimento sob determinado tema.

Conferência: Possui o mesmo modelo da palestra, porém é desempenhado seguindo vários protocolos durante a exposição (MARRAS, 2009).

Diante do exposto, percebe-se que é importante definir os objetivos do treinamento, conhecer o público alvo e as necessidades dos participantes para assim escolher os recursos a serem utilizados. Esses recursos auxiliam para uma comunicação eficiente, promovem uma maior assimilação e retenção do conhecimento.

2.3 BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO

De acordo com Araújo e Garcia (2009), um programa de treinamento bem estruturado apresenta vários benefícios para organização além de diminuir o desperdício e proporcionar um ambiente de trabalho favorável ainda é possível otimizar os processos, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, analisar os aspectos positivos e negativos tanto da organização quanto dos colaboradores a fim de qualificar e potencializar as suas habilidades resultando em uma empresa mais rentável e competitiva.

Para Chiavenato (2014), a maioria dos treinamentos são voltados a integrar o colaborador à organização, outros visam qualificar o profissional enquanto outros

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴

buscam desenvolver novas habilidades e competências. O treinamento proporciona mudanças de comportamentos e atitudes como: a transferência de conhecimento agregando conceitos ao indivíduo a respeito da instituição sobre seus produtos, serviços, normas e diretrizes; proporciona o desenvolvimento de competências para realização de atividades e manuseio de máquinas e equipamentos; gera mudanças de comportamentos improdutivos para produtivos tanto com clientes internos e externos e aumenta a capacidade analítica dos colaboradores de modo que eles sejam capazes de atuar de forma sistêmica em todas as situações.

Pelo o treinamento, cada pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes, desenvolver conceitos abstratos. A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz e mais bem direcionado. (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Já Marras (2009), afirma que após a realização de um programa de treinamento, as empresas já conseguem avaliar os resultados obtidos em um ou mais indicadores como: crescimento da produção, aumento da qualidade e otimização dos processos; diminuição de custos e retrabalhos; mudança de cultura, comportamentos e desenvolvimento de aprendizagem e novas competências; redução de acidentes e aumento da qualidade de vida no trabalho e mais engajamento pessoal resultando a redução de faltas e rotatividade dos colaboradores.

Nesse sentido entende-se que o ser humano é a peça chave dentro da organização e o seu desempenho pode influenciar no crescimento ou contribuir para o enfraquecimento da instituição tornando a menos competitiva. Percebe-se que é essencial que as pessoas sejam treinadas para que estejam aptas a desempenhar suas atividades.

2.4 DESENVOLVIMENTO

Para Chiavenato (2014), desenvolvimento é um processo de ampliação das competências, habilidades e atitudes de um colaborador afim torna-lo capaz de atuar em futuros cargos na empresa e assim desenvolver sua carreira profissional.

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Segundo Araújo e Garcia (2009), o desenvolvimento é uma técnica que possibilita expandir novas capacidades do colaborador afim de desempenhar atividades com um grau de maior complexidade.

Para Milkovich e Boudreau (2012), conceituam que desenvolvimento é um processo de longo prazo que busca aprimorar as competências e motivações dos colaboradores tendo foco na carreira e novas experiências visando torná-los membros importantes da empresa.

O desenvolvimento é uma etapa posterior ao treinamento que projeta o crescimento do colaborador, afim de absorver os grandes talentos da organização, onde o departamento de recursos humanos é responsável por treinar os colaboradores e promover programas que visam o seu desenvolvimento e almejando um desempenho superior. Por isso, o treinamento e desenvolvimento se alinham na busca pela capacitação dos indivíduos em uma organização (OLIVEIRA e CRUZ, 2013).

O desenvolvimento de pessoas tem demonstrado ser um aliado em termos de desenvolvimento de carreira. Segundo Chiavenato (2014), o desenvolvimento de carreira é uma técnica que visa a preparação futura dos colaboradores que apresentem capacidades de atingir crescimento em funções maiores. Para potencializar o desenvolvimento de carreira, as organizações precisam planejar levando em consideração os programas e avaliações de treinamento e desenvolvimento a fim de alcançar as necessidades da empresa e do colaborador.

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), existem muitas organizações que o próprio colaborador procura desenvolver a sua carreira, onde o mesmo verifica quais são suas competências e traça os seus objetivos profissionais. Neste contexto o gestor tem um papel fundamental para influenciar o desenvolvimento de carreira do colaborador, afim de incentivar através das informações sobre a empresa, sobre a função, retornos sobre seu desempenho e as vagas futuras que poderão surgir, assim o colaborador irá adquirir mais responsabilidade para sua carreira.

Os programas de desenvolvimento de carreira favorecem os gestores e oferecem mais aptidão para administrar suas atividades. Esses programas geram conhecimento sobre a empresa, apresentam uma visão positiva de que a empresa cui-

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴
da do desenvolvimento de carreira de seus colaboradores e gera retenção de colaboradores (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

A medida que o colaborador desenvolve sua carreira profissional reflete no desenvolvimento da organização, visto que é uma área de estudo projetada para transformação pessoal, de grupo e organizacional que busca a modificação das pessoas dentro da organização com foco na ação e no procedimento, sendo realizado a longo prazo perante o ensinamento de um facilitador (WAGNER e HOLLENBECK, 2000).

O desenvolvimento organizacional acontece por meio de uma análise da empresa baseando-se de conhecimentos científicos para implementar ações, promover mudanças de comportamentos e valores culturais afim de alcançar novos objetivos aumentando a qualidade e produtividade da empresa (CHIAVENATO, 2014).

O processo de desenvolvimento organizacional abrange a visão da organização, a formulação e a implementação da estratégia de gestão de pessoas, bem como o feedback contínuo e a avaliação dos resultados, com vistas a orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional. (ALBUQUERQUE E LEITE, 2009, p. 75).

De acordo com Scopinho e Martins (2003), o desenvolvimento organizacional acontece através de mudanças dentro da instituição, mudanças em todo o processo que almeja conquistar as metas organizacionais. O planejamento de mudanças acontece de acordo com necessidades de quem lidera o trabalho.

Entende-se que o desenvolvimento é um processo a longo prazo que busca aprimorar e aperfeiçoar as capacidades do indivíduo para torna-lo apto a ocupar cargos mais complexos na organização. Nesse sentido percebe-se que o gestor tem um papel fundamental no desenvolvimento do colaborador, pois o mesmo é responsável por planejar e incentivar ações que possibilitem um desenvolvimento de carreira. A medida que o colaborador tem êxito em sua carreira profissional seu desempenho e ações contribuem para o desenvolvimento organizacional em todos os níveis da empresa, como operacional, tático e estratégico afim de alcançar os objetivos da organização.

2.5 MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Segundo Chiavenato (2014), os principais métodos de desenvolvimento de pessoas são:

Rotação de cargos: é a transferência dos colaboradores para outros cargos, podendo ser por rotação horizontal ou vertical afim de gerar novas competências, qualificações e conhecimentos. A rotação horizontal pode ser uma mudança de função provisória, para ter aptidão a funções mais difíceis, já a rotação vertical é um período rápido que o profissional passa fazendo determinada tarefa, para adquirir novos conhecimentos e experiência da mesma categoria.

Posições de assessoria: este método é quando profissional tem a chance de trabalhar provisoriamente com a assessoria direta com o gerente em vários setores da organização, sendo supervisionado por este gestor.

Aprendizagem prática: é um procedimento que o profissional se empenha para uma atividade de período integral para solucionar adversidades nos setores.

Atribuições de comissões: ocasião onde o indivíduo colabora e participa de comissões do trabalho, auxiliando nas providências e investigação das falhas da organização.

Participação em cursos e seminários externos: proporciona cursos fora da organização ou por meio da tecnologia, surge novas capacidades de conhecimento e amplia as competências conceituais e analíticas.

Exercícios de simulação: o colaborador pode criar um local e simular situações atuais de uma organização ou atividade sem gerar dificuldades para a empresa.

Treinamento fora da empresa: a essência deste método é proporcionar as pessoas o valor do trabalho em grupo, busca analisar as diferentes situações que acontecem em outras organizações;

Estudo de caso: é feito a análise de um caso organizacional e buscam hipóteses para resolução do problema.

Jogos de empresas: as equipes de colaboradores disputam entre si, tomam medidas necessárias que podem ser em contextos verdadeiras ou fictícias.

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Centros de desenvolvimento internos: locais que buscam desenvolver as competências dos colaboradores, como as universidades corporativas.

Coaching: O supervisor tem a função de comandar, incentivar e mudar o *coach* (CHIAVENATO, 2014).

Diante do exposto observa-se que existem várias ferramentas para o desenvolvimento de pessoas, algumas são aplicadas diretamente no ambiente de trabalho voltada à função exercida, como a rotação de cargos e aprendizagem prática, enquanto outras ferramentas são realizadas fora do cotidiano da empresa por meio de seminários e treinamentos. Todas as atividades apresentadas, possuem como objetivo desenvolver o colaborador no decorrer de sua trajetória profissional.

Neste sentido, entende-se que o treinamento e desenvolvimento são processos de aprendizagem, ambos visam o aperfeiçoamento e o crescimento pessoal e profissional, sendo importante para organização e para o indivíduo. O treinamento é um processo de curto prazo, que busca qualificar ou reciclar o colaborador, para desempenhar determinada tarefa. Já o desenvolvimento é um processo de médio a longo prazo, que visa desenvolver o colaborador preparando o para novos desafios, tornando este profissional capacitado e apto para desempenhar novas funções e desenvolver uma carreira profissional dentro da organização. Ambos geram motivação e resultados positivos para todos, além de tornar a organização mais competitiva e lucrativa.

3 METODOLOGIA

Visando atingir os objetivos propostos para realização deste trabalho, foi realizado uma pesquisa pura que visa agregar conhecimento aos pesquisadores deste estudo. A presente pesquisa também é bibliográfica, pois buscou-se aprofundar os teóricos da área em artigos científicos e livros.

A abordagem utilizada foi uma pesquisa de campo realizada na organização M. G, com a finalidade de adquirir conhecimento sobre a problemática pesquisada que possibilitou a análise destas informações. O tipo de pesquisa é de natureza

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

quantitativa e qualitativa, onde houve a coleta de dados buscando extrair informações dos colaboradores e gestores da empresa M. G. A análise quantitativa.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados entrevistas elaboradas pelas pesquisadoras baseado no referencial teórico e aplicados nos colaboradores e gestores da empresa M. G. As perguntas foram elaboradas de acordo com o referencial teórico abordado, baseando-se na leitura de vários autores da área, abordando-se os principais aspectos referente a essa temática, visando a compreensão de aspectos frente as etapas e conhecimentos dos colaboradores a respeito de treinamento e desenvolvimento a fim de responder o objetivo proposto.

A empresa M. G, atua no ramo de fabricação de móveis luxuosos e planejados há mais de 50 anos no mercado oferecendo tradição e qualidade, é uma empresa familiar, está localizada no Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA), no endereço Rua V VP 6-E S/N MOD. 02, 03 Qd 11, Anápolis, Goiás.

Na confecção do presente estudo teve como população 79 colaboradores, nas diversas funções, dentre eles gerente, marceneiro, maquinista, auxiliar de produção, tapeceiro, costureira, pintor, porteiro, serviços gerais, montador, almoxarife, recepcionista, administrativo e jovem aprendiz. A amostragem da pesquisa foi realizada com 24 colaboradores e 7 gestores.

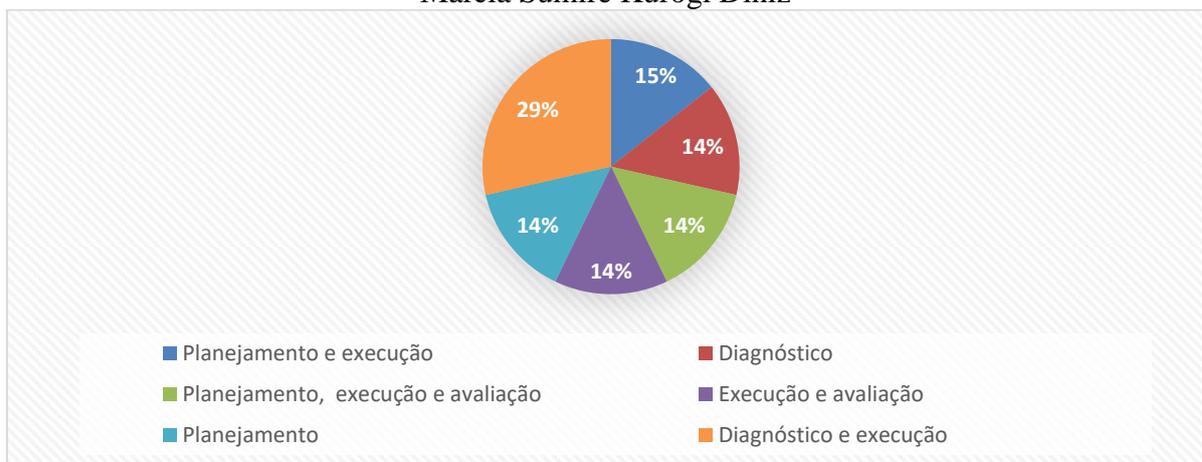
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram realizadas entrevistas com a finalidade de investigar as opiniões de diversos gestores e colaboradores sobre Treinamento e Desenvolvimento, visando conhecer a percepção dos mesmos com relação a existência, frequência, satisfação, etapas, técnicas, benefícios e diferença entre os processos de ensino e aprendizagem. Conforme realização das entrevistas, os resultados dos dados coletados foram os seguintes:

Gráfico 1 – Etapas de treinamento que acontecem na empresa na visão dos gestores

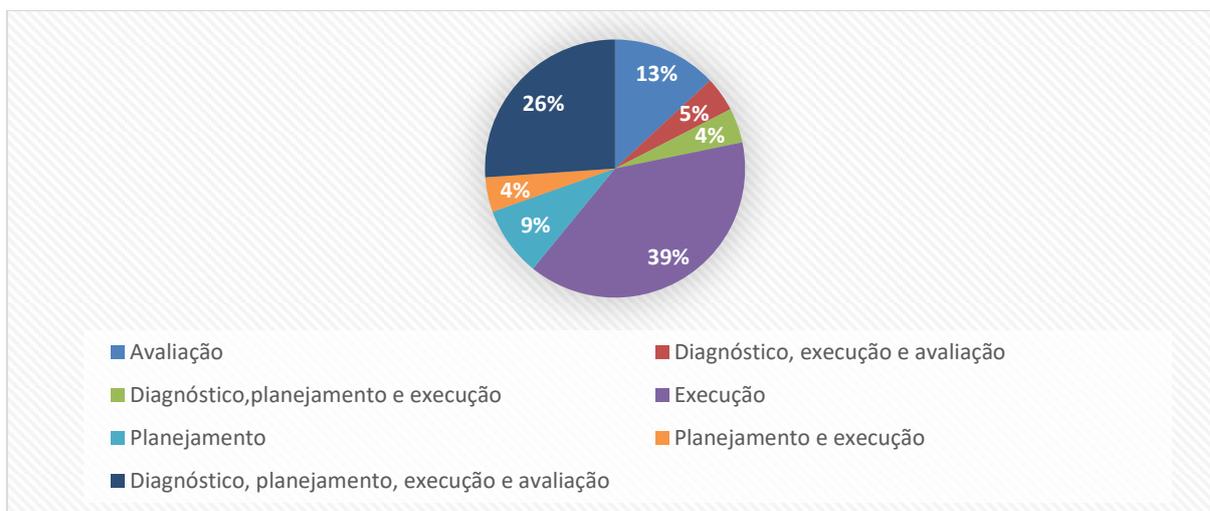
PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

Gráfico 2 – Etapas de treinamento que acontecem na empresa na visão dos colaboradores



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

Percebe-se então que de acordo com as respostas a organização executa as etapas de treinamento de forma empírica, assim os gestores não conseguem identificar todas as etapas no processo de treinamento, devido ao grande número de respostas diferentes obtidas durante as entrevistas. Já um grupo de colaboradores conseguem identificar todas as etapas de treinamento. Observa-se ainda que a etapa

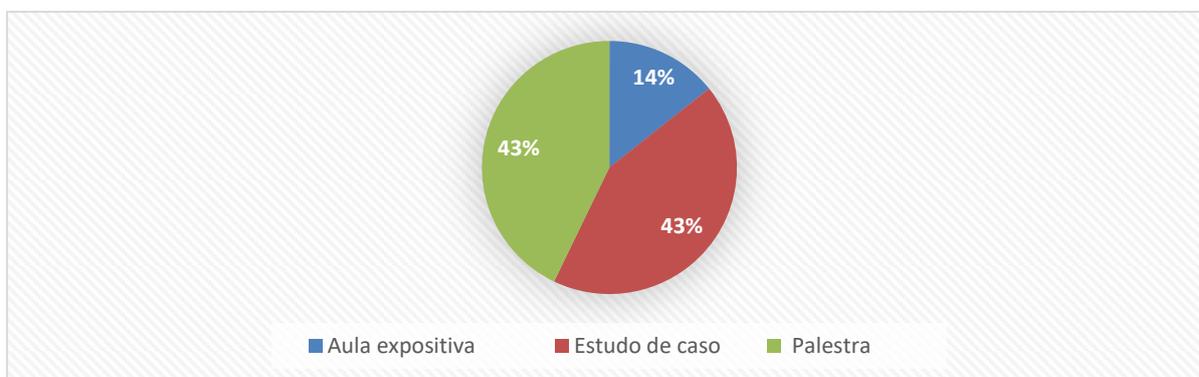
PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴

de execução apareceu tanto na visão dos gestores e colaboradores, não sendo a resposta mais adequada, pois conforme as respostas durante as entrevistas a organização de alguma forma identificam a necessidade e realiza um planejamento para que aconteça o treinamento. Entende-se que para obter um ótimo resultado no treinamento é necessário realizar todas as etapas, fazendo o diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

De acordo com Gil (2006), o treinamento é um processo que visa a capacitação dos colaboradores, provocando mudanças em seu comportamento, habilidades e atitudes, desde que as organizações por meio dos programas de treinamento realizem as etapas diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Gráfico 3 - As técnicas utilizadas para realização dos treinamentos na visão dos gestores

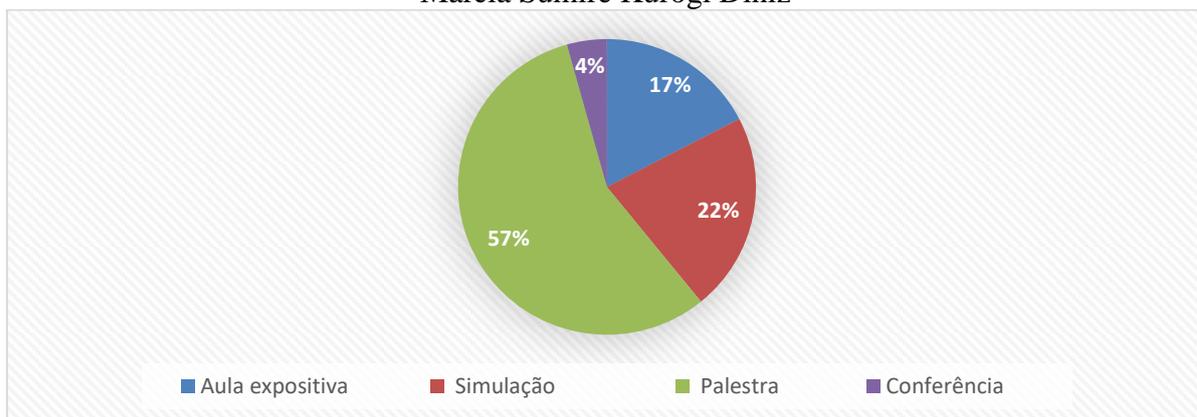


Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

Gráfico 4 - As técnicas utilizadas para realização dos treinamentos na visão dos colaboradores

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

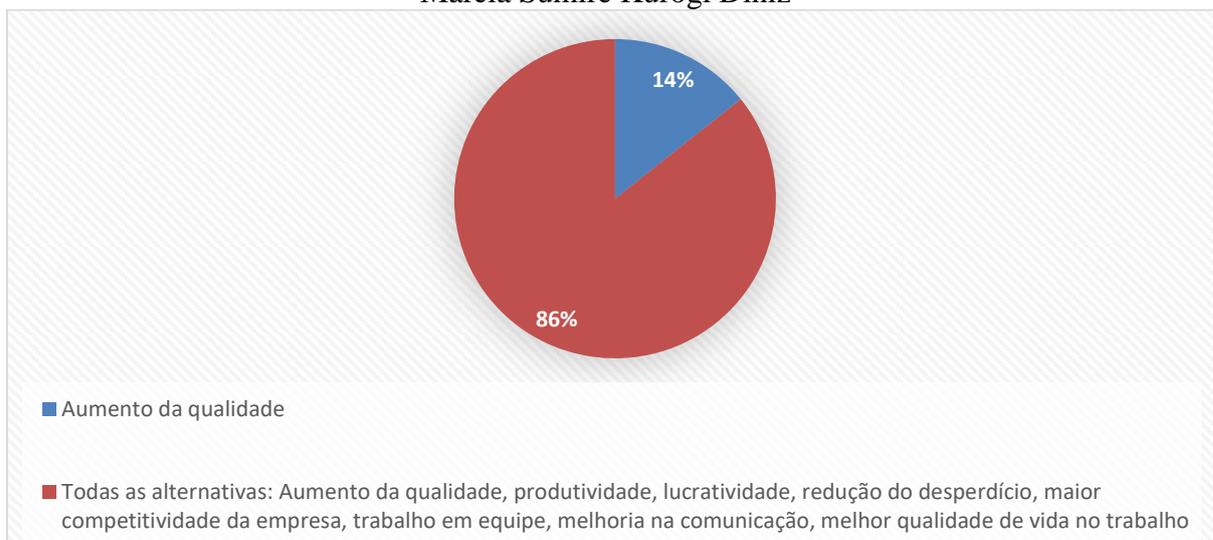
De acordo com a entrevista realizada foram apresentadas aos gestores e colaboradores as seguintes técnicas, aula expositiva, estudo de caso, dramatização, simulação, simpósio, palestra e conferência. Percebe-se que os gestores utilizam apenas as ferramentas aula expositiva, estudo de caso e palestra. Já o grupo de colaboradores citaram as seguintes técnicas aula expositiva, simulação, palestra e conferência. Conforme apresentado observa-se que existem outras técnicas, porém os gestores e colaboradores não reconhecem a utilização como sendo adequada para realização dos treinamentos, se restringindo somente à algumas técnicas. Quanto maior o número de técnicas, a probabilidade de alcançar o êxito no treinamento será muito maior.

Neste sentido, as técnicas de treinamento estão de acordo com a percepção de Marras (2009), quando relata as inúmeras ferramentas que poderão ser utilizadas no processo de treinamento, resultando em uma comunicação mais eficiente e proporcionando um melhor entendimento e absorção de conhecimento.

Gráfico 5 - Benefícios gerados pelo treinamento na visão dos gestores

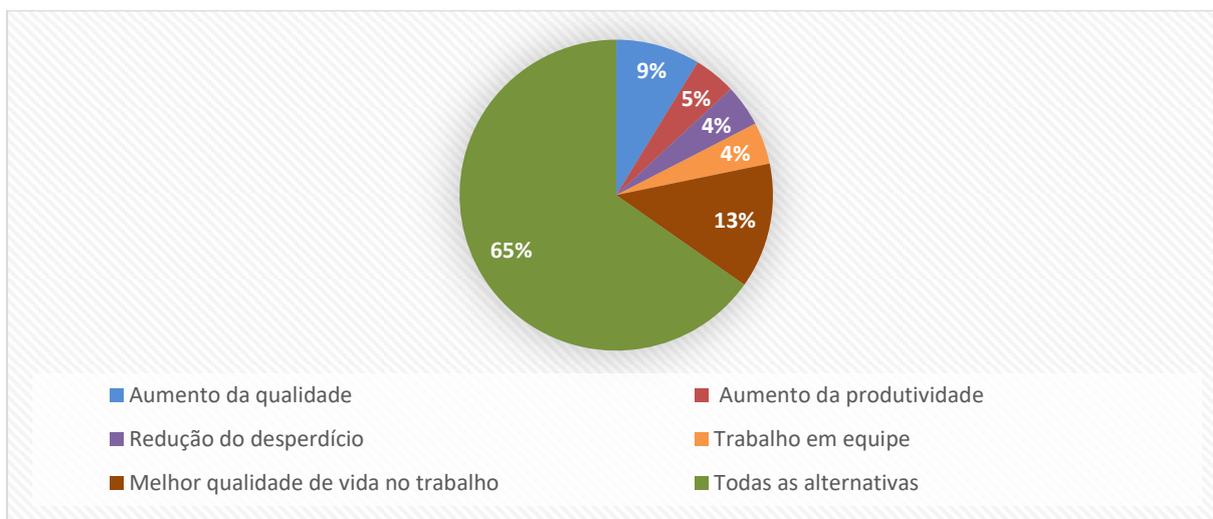
PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

Gráfico 6 - Benefícios gerados pelo treinamento na visão dos colaboradores



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

Conforme a entrevista realizada aos gestores e colaboradores, foram apresentados os benefícios que podem ser gerados através do processo de treinamento, percebe-se que a grande maioria dos gestores tiveram uma visão mais abrangente ao citarem todas as alternativas, pois conseguem visualizar os diversos benefícios proporcionados aos colaboradores e à organização. Já alguns colaboradores assinaram todas as alternativas, porém outro grupo teve uma visão diferente ao mencio-

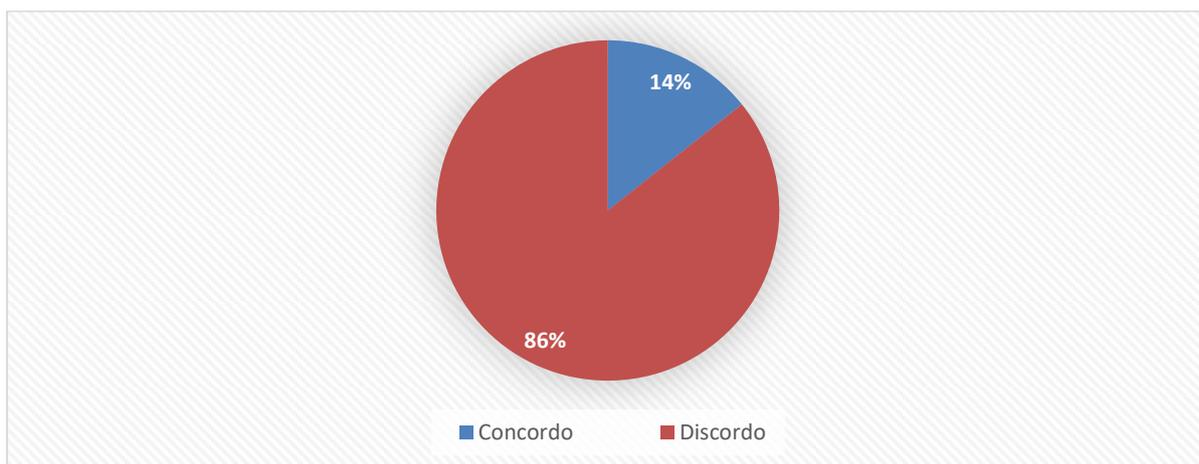
PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

nar apenas uma ou duas opções de benefícios, assim não reconhecem a quantidade de benefícios que podem ser gerados através do treinamento, observa-se que a organização, pode conscientizar os colaboradores a respeito da importância do treinamento que pode ser mais eficaz resultando vários benefícios para o colaborador e organização.

Neste sentido, conforme Chiavenato (2014), os treinamentos são capazes de gerar mudança de comportamentos, atitudes e ainda proporciona o desenvolvimento de competências para realização de tarefas resultando em diversos benefícios tanto para empresa quanto para o colaborador.

Gráfico 7– O treinamento e desenvolvimento são importantes apenas para a organização na visão dos gestores

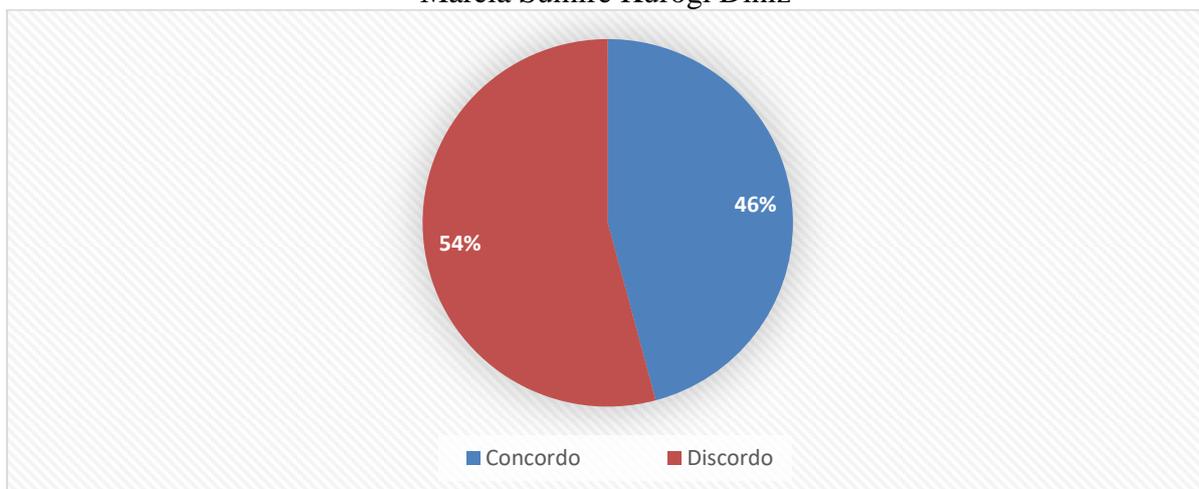


Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

Gráfico 8 – O treinamento e desenvolvimento são importantes apenas para a organização na visão dos colaboradores

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

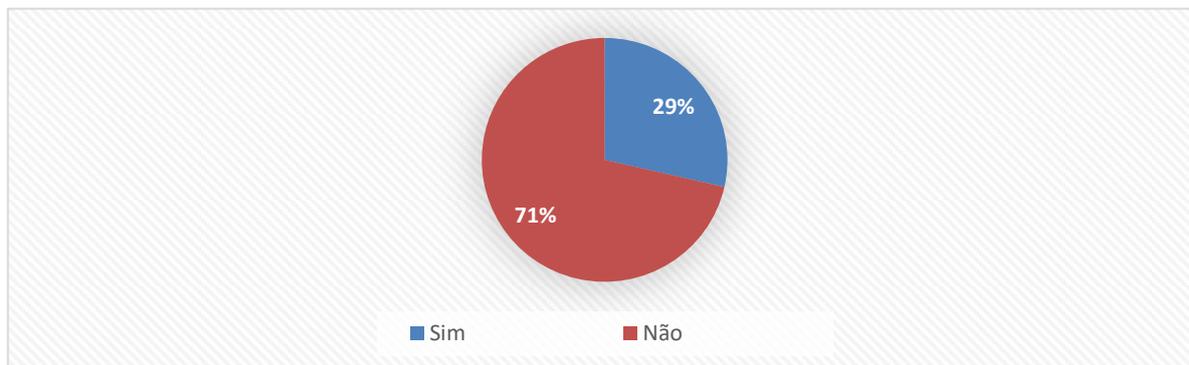
Observa-se então que a alternativa não concordam foi o maior percentual na visão dos gestores, pois eles reconhecem que os processos de treinamento e desenvolvimento também são importantes para os colaboradores e organização, gerando benefícios e melhorias no desempenho pessoal e profissional. Entretanto na visão dos colaboradores houve um percentual semelhante, pois um grupo acredita que o treinamento e desenvolvimento são importantes apenas para empresa, nesse sentido é necessário que a empresa realize um trabalho de conscientização para que haja efetividade do treinamento e desenvolvimento, já outro grupo tem a visão parecida com a visão dos gestores, pois, durante as entrevistas relataram que através dos treinamentos ministrados pela empresa são capazes de executar melhor as atividades, e reconhecem que são importantes para todos.

De acordo com Araújo e Garcia (2009), o treinamento e o desenvolvimento são processos de capacitação que geram crescimento pessoal e profissional para o colaborador e torna a organização mais competitiva e estruturada sendo importante para todos.

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

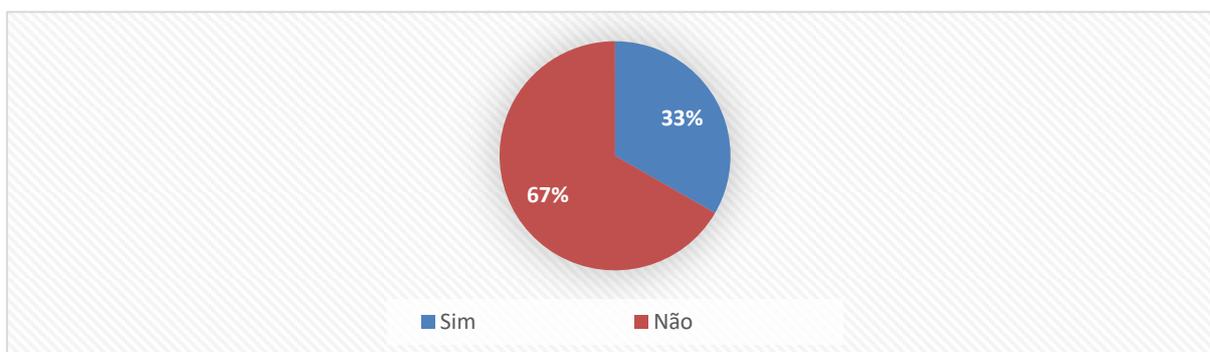
Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Gráfico 9 – O treinamento e desenvolvimento são processos iguais na visão dos gestores



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

Gráfico 10 – O treinamento e desenvolvimento são processos iguais na visão dos colaboradores



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

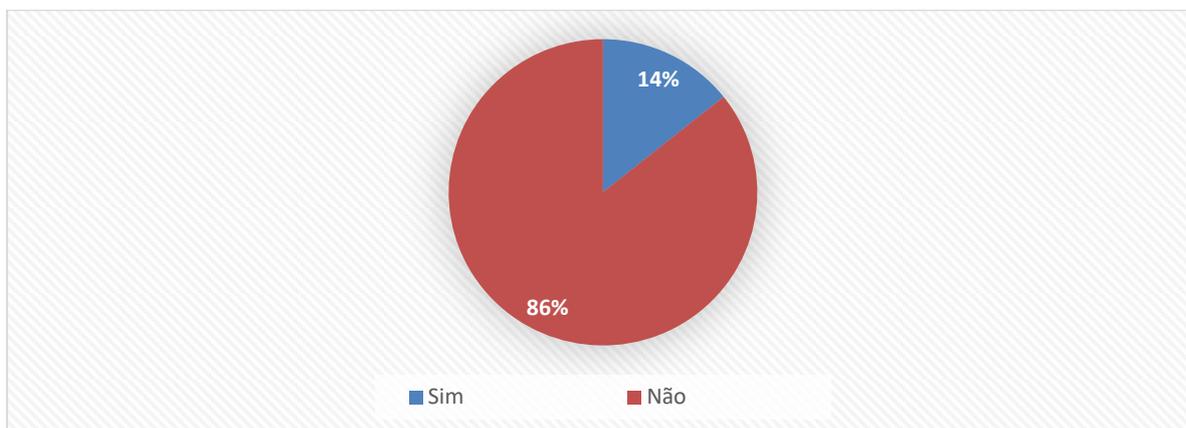
Observa-se então que houve um percentual semelhante nos resultados entre os gestores e colaboradores que não concordam que treinamento e desenvolvimento são processos iguais, pois durante as entrevistas foi observado que eles têm noção que existe alguma diferença entre os processos de treinamento e desenvolvimento. Porém outro grupo de gestores e colaboradores acreditam que treinamento e desenvolvimento são processos iguais, tendo uma visão diferente dos autores bibliográficos que apresentaram que o treinamento e desenvolvimento são processos diferentes. Observa-se ainda que falta conhecimento dos gestores e colaboradores e no momento a empresa não possui profissionais especializados com os processos de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), afirma que treinamento é um processo de curto prazo que tem como finalidade transmitir e reciclar novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Já o desenvolvimento é um processo a longo prazo

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

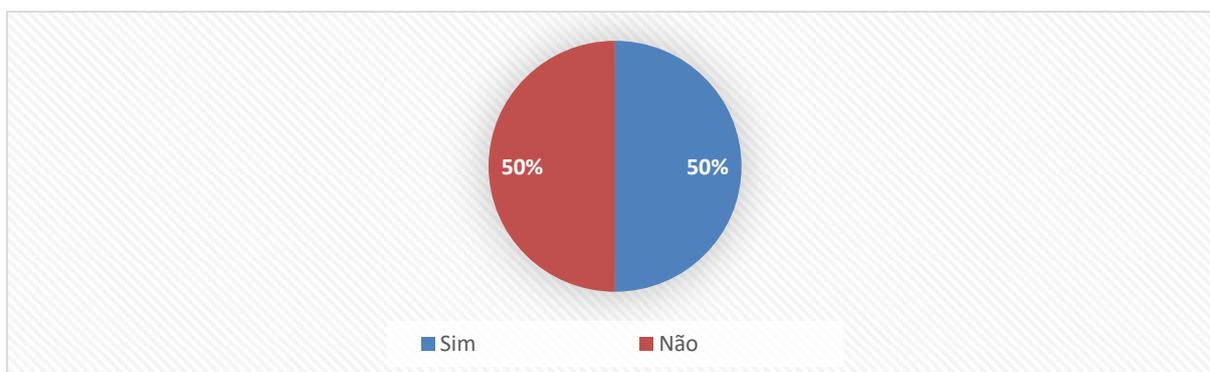
Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴
que busca prepara e aperfeiçoar as capacidades dos colaboradores para atuar em cargos futuros dentro da organização.

Gráfico 11 – A empresa oferece plano de desenvolvimento de carreira na visão dos gestores



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

Gráfico 12 – A empresa oferece plano de desenvolvimento de carreira na visão dos colaboradores



Fonte: M G Indústria e Comércio (2018).

Observa-se que na visão dos gestores houve um alto percentual que apontou que a empresa não oferece um plano de desenvolvimento de carreira, pois atualmente todos os gestores ocupam cargos de encarregados há muitos anos e no momento eles não visualizam possibilidades de crescimento para as áreas de supervisão ou gerência. Porém de acordo com as entrevistas todos relataram que ini-

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

ciaram na empresa em funções operacionais chegando ao cargo de encarregados entrando em contradição que a empresa não oferece plano de desenvolvimento de carreira. Já a metade dos colaboradores visualizam oportunidades de crescimento como um plano de desenvolvimento de carreira, pois iniciam na função de auxiliar de produção e de acordo com o seu desempenho podem ser promovidos à diversas funções como marceneiro, maquinista, tapeceiro, costureira, pintor, montador e almoxarife. Em contrapartida a outra metade dos colaboradores não visualizam que a empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira, talvez por não ter divulgação por parte da empresa sobre as oportunidades concedidas anteriormente ou por não saberem o que significa plano de carreira.

Neste sentido, de acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), em algumas organizações o próprio colaborador é responsável por desenvolver sua carreira profissional e o gestor tem o papel fundamental no sentido de incentivar, influenciar e promover o desenvolvimento de carreira do colaborador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das constantes mudanças tecnológicas é importante que o colaborador desenvolva novos conhecimentos, habilidades e atitudes para atender as necessidades da organização diante de um mercado tão competitivo.

Através da pesquisa de campo observa-se que a organização aplica treinamentos onde os resultados obtidos demonstram satisfação com relação à aplicabilidade por parte dos gestores e colaboradores. Em relação aos benefícios, percebe-se que os gestores reconhecem que através dos programas de treinamento pode-se gerar aumento na produtividade, qualidade e lucratividade, pode-se otimizar os processos e conseqüentemente reduzir custos, além de provocar mudança de cultura e comportamentos e aumentar a qualidade de vida no trabalho e estimular o engajamento pessoal. Já os colaboradores não visualizam todos esses benefícios que podem ser gerados através do treinamento.

Verifica-se ainda que a grande maioria dos gestores e colaboradores reconhecem que o treinamento e desenvolvimento são processos de aprendizagens dis-

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

tintos e fundamentais para o crescimento pessoal e profissional de um indivíduo, porém houve um grupo de colaboradores que acredita que não há diferença entre esses processos, entende-se que falta por parte da empresa uma estrutura adequada que envolva profissionais qualificados para atuar no desenvolvimento e treinamento desses colaboradores.

Conclui-se que a organização tem a preocupação com treinamentos e busca desenvolver o crescimento profissional de seus colaboradores. Entretanto, percebe-se que falta informações sobre a importância e os benefícios gerados através dos processos de treinamento e desenvolvimento. Sugere-se como propostas de melhoria, que a empresa invista em uma estrutura adequada e promova treinamentos mensais levando em consideração as etapas de treinamento a fim de verificar se os objetivos estipulados foram alcançados e conscientizar a todos sobre os benefícios gerados através do treinamento para que se obtenha os resultados planejados. Com base nos estudos, percebe-se que as organizações que valorizam o ser humano, investem cada vez mais em treinamento e desenvolvimento em busca de melhores resultados e profissionais mais engajados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de Pessoas Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. **Revista Estudos de Psicologia**, (número especial), 2002. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>, Acesso em: 20/08/2018, 21:30h.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas estratégicas e integração organizacional**, 2º ed., São Paulo: Atlas, 2009.

BOOG, Gustavo.; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson, 2006.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações atuações a partir da psicologia**, Porto Alegre: Artmed, 2013.

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles²; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**, 5º ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4ª edição. Barueri, Manole, 2014.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**, 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

FERNANDES, José. **Técnicas de estudo e pesquisa**. 7ª ed; Goiânia: Kelps, 2013.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de Pessoal – A tecno-pedagogia do treinamento**. São Paulo. Atlas 1979.

GIL, Antonio Carlos **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed., São Paulo. Atlas, 2006.

MARCHI, Marisa de Oliveira; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina de. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 1, n.16, p. 29-40, mar. 2013. Disponível: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/download/359/244>, Acesso em: 11 de setembro de 2018 às 00:20h.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª ed., São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Ilmara de Jesus; CRUZ, Cleide Ane Barbosa da. A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.6, n.2, Pub.2, Abril 2013. Disponível: <https://assets.itpac.br/arquivos/Revista/62/2.pdf>, Acesso em: 22/08/2018, às 11:30h.

OLIVEIRA, Neófito. **Treinamento & Desenvolvimento: Tendências e inovações na pequena empresa**. Santa Bárbara d'Oeste- SP, 2000. Disponível: https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/25052012_171038_neofita_maria_da_silva.pdf. Acesso em: 13 de setembro de 2018 às 15:00h.

OLIVEIRA, Stefanie Griebeler; QUINTANA, Alberto Manuel; BUDÓ, Maria de Lourdes Denardin; LÜDTKE, Manoela Fonseca; CASSEL, Paula Argemi; GARCIA, Ra-

PERCEPÇÃO DOS GESTORES E COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA M. G

Angélica Vieira da Silva ¹; Bárbara Luíza Leopoldino Gondim Pyles² ; Iana Cunha Louzeiro³;
Márcia Sumire Kurogi Diniz ⁴

quel Pötter. Desafios nas entrevistas de uma investigação qualitativa. Relato de experiência. **Invest Educ Enferm**, 2011.

Disponível:

<https://scholar.google.com/scholar?q=sciELO+and+Desafios+nas+entrevistas+de+uma+investiga%C3%A7%C3%A3o+qualitativa.+Relato+de+experi%C3%Aancia&hq=inurl:sciELO.br>, Acesso em: 19/08/2018, às 15:10h.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida; MARTINS, Adalberto Floriano Grecco.

Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção

agropecuária: reflexão sobre o método. **Psicologia e sociedade**, São Paulo, 2003;

Disponível: <http://www.sciELO.br/pdf/%0D/psoc/v15n2/a09v15n2.pdf> Acesso em:

09/08/2018, às 17:10h.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.; **Comportamento organizacional**, São Paulo: Saraiva, 2000.