

Programas de treinamento: os benefícios para a gestão de recursos humanos e a produtividade

Training programs: the benefits for human resource management and productivity

DOI:10.34117/bjdv9n4-052

Recebimento dos originais: 07/03/2023

Aceitação para publicação: 12/04/2023

Camilo Geraldo Campos

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Instituição: Centro Universitário de Telêmaco Borba (UNIFATEB)

Endereço: Avenida Marechal Floriano Peixoto, 1181, Alto das Oliveiras, Telêmaco Borba – PR, CEP: 84261-010

E-mail: camilogcampos@gmail.com

Rodrigo Lima

Doutor em Engenharia Florestal

Instituição: Centro Universitário de Telêmaco Borba (UNIFATEB)

Endereço: Avenida Marechal Floriano Peixoto, 1181, Alto das Oliveiras, Telêmaco Borba – PR, CEP: 84261-010

E-mail: rodrigo.eng3@gmail.com

RESUMO

O presente artigo apresenta conhecimentos teóricos sobre a importância dos programas de Treinamento e Desenvolvimento como processo educacional nas organizações, bem como o importante papel que esse programa apresenta no processo de Gestão de Recursos Humanos. Este trabalho tem por objetivo: Apresentar os conceitos principais sobre Treinamento e Desenvolvimento bem como as vantagens de sua aplicação nas organizações e as etapas do processo de Treinamento e Desenvolvimento. Com base em pesquisas bibliográficas, a metodologia de pesquisa é de caráter exploratório, apresentando estudos que comprovem que os Programas de Treinamento e Desenvolvimento são importantes no processo de crescimento profissional dos indivíduos nas organizações diante de sua capacitação e qualificação para o desenvolvimento de suas atividades laborais.

Palavras-chave: desenvolvimento, organizações, gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

This article presents theoretical knowledge about the importance of Training and Development programs as an educational process in organizations, as well as the important role that this program plays in the Human Resource Management process. This work aims to: Present the main concepts about Training and Development as well as the advantages of its application in organizations and the stages of the Training and Development process. Based on bibliographic research, the research methodology is exploratory in nature, presenting studies that prove that Training and Development Programs are important in the process of professional growth of individuals in

organizations in view of their training and qualification for the development of their work activities.

Keywords: development, organizations, human resources management.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o cenário organizacional tem apresentado maior relevância de participação no desenvolvimento humano, observa-se como a gestão de pessoas tem papel fundamental no desenvolvimento profissional e, sobretudo, pessoal dos indivíduos.

A gestão de pessoas focada no desenvolvimento de competências específicas, inerentes a função desenvolvida por cada indivíduo dentro da organização, pode garantir maior engajamento dos mesmos e, por consequência, maior produtividade, pois demonstra ao colaborador sua importância em todo processo e como a organização alia seu bem estar aos resultados esperados.

Sendo assim, os programas de treinamento estão sendo muito aplicados no processo de desenvolvimento organizacional. Por esse motivo, torna-se imprescindível pensar nas pessoas como a maior riqueza das organizações, diante do mundo capitalista, apesar de toda inovação ascendente (CHIAVENATO, 2008).

As organizações devem considerar como fator de extrema importância, em seu processo de crescimento, o desenvolvimento de pessoas, apresentando planejamentos e propostas educativas para seus colaboradores no próprio ambiente de trabalho. Deve-se dar destaque ao departamento de Gestão de Recursos Humanos, por ser este o departamento responsável pela garantia da qualidade organizacional, estando ligado a todo processo de recrutamento e seleção de pessoal e, principalmente, o treinamento e desenvolvimento de competências e comportamentos dos mesmos, individual e coletivamente.

Um programa de treinamento deve ser muito bem planejado, haja vista que deverá estar alinhado com os objetivos da organização e, embora desperte e desenvolva competências pessoais nos indivíduos, melhorando seus comportamentos em todas as esferas, o foco principal deve ser o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais que permitam o melhor desempenho de suas atividades no ambiente de trabalho, por isso pode ser considerado um processo educacional, mesmo que de curto prazo, a ser aplicado de forma organizada e sistêmica.

O presente trabalho tem por objetivo tratar a importância dos Programas de Treinamento dentro das organizações, bem como as etapas de planejamento e aplicação dos mesmos e a relevância dos processos de treinamento e desenvolvimento para manter as organizações vivas e competitivas no mercado, de forma que não se torne uma ação isolada, mas sim uma formação continuada, trazendo, constantemente, estudos e informações atualizadas e relevantes para o crescimento pessoal e organizacional.

2 MATERIAL E MÉTODO

2.1 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2007) envolve: levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulam a compreensão do tema. Para a pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, periódicos, artigos, sites entre outras fontes de consulta.

Segundo Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas.

3 RESULTADO E DISCUSSÃO

3.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PRODUTIVIDADE

Para Ceribeli et al. (2010) para uma empresa obter vantagem competitiva perante seus concorrentes, ela deve controlar alguns fatores críticos de sucesso como: ter um alto controle de seus custos de produção, ter uma boa estratégia e formação de preços mais reduzidos consequentemente se tornando mais competitivos, estar bem localizada e possuir um alto nível de qualidade a qual irá diferenciar o seu serviço ou produto dos demais concorrentes.

Conforme Porter (1999), existem cinco forças competitivas que são: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, as ameaças de produtos e serviços, o poder de negociação dos compradores e pôr fim a rivalidade entre os atuais concorrentes.

Uma vantagem competitiva é desenvolvida quando uma empresa seleciona um conjunto adequado de negócios, sendo que, este conjunto na maioria das vezes é administrado de forma a dificultar a sua reprodução total ou parcial por parte de seus concorrentes.

O escopo de competitividade está direcionado a análise de fatores em específico para o ganho de vantagens competitivas, abrindo assim um escopo mais amplo, que leva em consideração não somente os fatores internos às empresas e as externalidades diretamente ligadas a elas, mas sim as variáveis externas globais das quais são interferentes a todo o sistema empresarial, em qualquer molde de atuação (PETTER, 2012).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), originou-se do antigo modelo de departamento pessoal, onde “os empregados passaram a ser um fator de produção cujo os custos deveriam ser administrados de forma tão racional quanto os outros custos de outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p.19).

Quando surgiu, no século XX, os Recursos Humanos tinham apenas um conceito contábil e, aos poucos, foram sendo agregados a esse conceito a legislação trabalhista, o modelo mais tecnicista de posicionamento hierárquico, um conceito mais administrativo dos Recursos Humanos que transformou, como visto atualmente, em um Recursos Humanos mais estratégico.

Nas décadas de 70 e 80, começam as primeiras amostras de gestão estratégica de recursos humanos, com o objetivo de buscar maior alinhamento entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais. Mas, para isso, os processos e políticas da GRH deveriam estar coerentes com as estratégias organizacionais.

Segundo FISCHER (2002), o destaque para a competitividade exige um novo papel da área de RH. Diversas teorias organizacionais começam a moldar o papel da GRH, nos anos 80 e 90, destacando-se Porter, Prahalad e Hamel.

Ao enfrentar ambientes complexos, as empresas buscam se adaptar ao modelo do negócio, fazendo-as seguir seus planos futuros, conforme comentam Richard; Johnson (2004). Isso exige dos gestores, sejam eles do GRH ou não, decisões cada vez mais assertivas, em meio a cenários cada vez mais imprevisíveis.

Existe uma nova maneira de se fazer gestão, gerindo junto com as pessoas. Este papel de consultoria interna está se consolidando na grande maioria das empresas bem sucedidas. A partir disso, as pessoas deixam de serem apenas recursos organizacionais e passam a ser parceiras do negócio. Esse modelo passou a ser o mais desafiador modelo de gestão interno nas organizações em plena era da informação.

O conceito dos Recursos Humanos foi crescendo, se aperfeiçoando e agregou para si mesmo uma série de fatores desafiadores e trouxe responsabilidades que antes nunca

foram imaginados existir. As organizações perceberam a relevância de se manter funcionários motivados, treinados e bem remunerados.

Define-se, então, que o talento humano é tão importante quanto o próprio negócio. Pois é um fator importante para a preservação, sucesso e consolidação do negócio. Entretanto, o colaborador oferece seu conhecimento e a organização atende, por sua vez, os interesses do mesmo.

Por isso as práticas e políticas de GRH tornaram-se mais complexas e importantes no desenvolvimento das organizações e no processo de atingimento de metas e objetivos organizacionais, conforme destaca Ulrich (1998, p.43) ao dizer que “as práticas de RH ajudam a definir e realizar objetivos empresariais”.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Com o foco cada vez maior nos resultados e na competitividade, as organizações têm apostado cada vez mais na qualificação de seus colaboradores, em todas as áreas de atuação, desde a alta gerência até os cargos operacionais. Nesse sentido, as organizações estão estimulando e incentivando, cada vez mais, as pessoas para a busca do conhecimento pleno, direcionando-os para uma visão mais estratégica, competitiva e de sucesso.

A gestão das informações torna-se cada vez mais necessárias e importantes nesse processo de aprendizagem e busca de melhores resultados. Mesmo utilizando-se de técnicas e práticas comuns, treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, porém se complementam e aliam-se na formação de um novo perfil organizacional.

O treinamento pode ser definido com um processo de formação educacional, ao qual se remete a formação de habilidades e conhecimentos norteados, de forma organizada e bem planejada, pelas metas e objetivos pré-determinados pela organização, a fim de garantir qualidade na execução dos trabalhos, otimizando recursos, e alcance de melhores resultados.

Por outro lado, desenvolvimento refere-se a diversos outros fatores que complementam a formação e conhecimentos técnicos específicos, necessários para a execução de cada função, diz respeito ao processo de melhoria contínua, dinâmico e que foca na evolução, crescimento e agrega novas tecnologias.

Enfim, o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações tem um papel fundamental no preparo dos indivíduos para o cumprimento de suas funções de forma satisfatória. Diretamente o treinamento e desenvolvimento implicam, de forma

eficaz, nas competências, estimulando maior produtividade e criatividade o que, indiretamente, aumenta a competitividade da organização no mercado.

3.2.1 Treinamento

Para Milkovich e Bourdreau (2010) o conceito de treinamento refere-se ao processo sistematizado que visa desenvolver a aquisição de habilidades, atitudes e regras que buscam melhores resultados na forma de adequação dos indivíduos e as exigências de suas funções.

Treinamento pode ser um conjunto de normas e métodos que transmitidos aos indivíduos podem gerar as habilidades necessárias para o desempenho de seus trabalhos. O treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, melhorando atitudes, obtendo maior produtividade e evitando erros, pois no processo de treinamento pode-se aprender fazendo o que gera, também, mudanças de comportamentos.

O treinamento é um processo educacional de curto prazo, que deve ser aplicado de forma organizada e sistematizada. É uma fonte de lucratividade, pois permite que as pessoas contribuam com os resultados esperados nos negócios, sendo muito eficaz na união entre pessoas, organizações e clientes (CHIAVENARO, 2010).

3.2.2 As Fases de um Programa de Treinamento

Todo treinamento deve passar por um processo de planejamento e é muito importante entender isso e seguir cada fase proposta nesse planejamento, pois, só assim, os resultados esperados poderão ser atingidos. Na **Figura 1** consta um resumo de como podem ser planejadas as fases dos programas de treinamento:

- Fase Diagnóstica: identificar quais as necessidades de treinamento a serem executados;
- Fase de Programação do Treinamento: nessa fase serão programadas as ações a serem realizadas para suprir as necessidades levantadas;
- Fase de Implementação: momento de aplicação e execução dos treinamentos;
- Fase de Avaliação: levantamento e avaliação dos resultados obtidos com o treinamento.

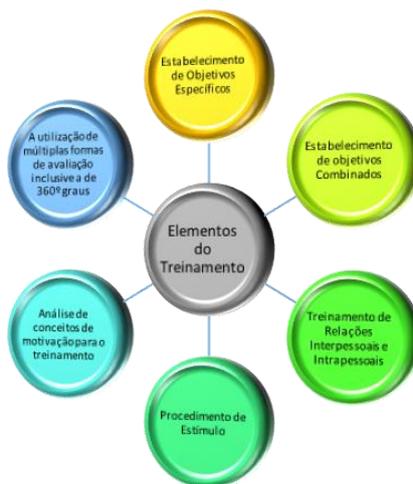
Figura 1. Planejamento e programação do treinamento.



Fonte: Project Management Knowledge Base (2017).

A **Figura 2** mostra os principais elementos que envolvem os programas de treinamento.

Figura 2. Principais elementos dos treinamentos.



Fonte: Project Management Knowledge Base (2017).

Com o avanço da tecnologia, informação e inovação, as organizações precisam cada dia mais, de pessoas competentes, ágeis e proativas, com competências e com perfil empreendedor e sobretudo dispostas a assumir riscos e desafios. Por isso, muito mais do que pessoas bem treinadas, as empresas precisam de pessoas engajadas, comprometidas e leais aos objetivos da mesma.

Para Chiavenato (2010), os principais objetivos de um treinamento devem ser:

- Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas inerentes à sua função;
- Oportunizar contínuo aprendizado, não apenas relacionados ao cargo que atualmente as pessoas ocupam, mas também relacionados a futuros cargos que elas possam ocupar.

O programa de treinamento deve mudar as pessoas, com o objetivo de criar entre elas um clima de maior satisfação, tornando-as, assim, mais motivadas e receptíveis às técnicas de gestão e supervisão (TACHIZAWA et al., 2006).

É por meio do treinamento que as pessoas podem desenvolver novas habilidades, aumentar seu conhecimento e seu nível de competências que influenciam em suas mudanças comportamentais e de atitudes. Esse processo torna-se satisfatório tanto para as pessoas, quanto para as organizações, pois poderão contar com mão-de-obra mais qualificada.

Conforme mencionado anteriormente, o treinamento é importante nas ações estratégicas gerenciais, pois com os métodos de capacitação e desenvolvimento nele aplicados, as pessoas estarão mais propensas a entender e apoiar as estratégias dentro da organização. A seguir constam algumas razões para se investir em programas de treinamento:

1. Melhoria na qualidade de produtos, serviços e atendimento aos clientes;
2. Aumento da produtividade;
3. Eliminação de desperdícios e redução de custos;
4. Economia de custos e tempo;
5. Melhoria nos processos organizacionais;
6. Motivação e retenção de talentos;
7. Menor necessidade de supervisão;
8. Redução dos problemas e não conformidades;
9. Desenvolvimento e crescimento profissional do colaborador;
10. Fidelização dos clientes;
11. Redução de acidentes;
12. Melhoria do clima organizacional;
13. Redução do absenteísmo e turnover;
14. Crescimento Sustentável da empresa.

Na **Figura 3** é possível observar os principais indicadores de benefícios do treinamento.

Figura 3. Indicadores de benefícios do treinamento.

BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS	INDICADORES
AUMENTO DE RENDIMENTO	Número de produtos produzidos ou de serviços; Número de processos concluídos;
ECONOMIAS DE TEMPO	Quantidade de tempo não produtivo; Tempo de licença para tratamento de saúde; Atrasos na chegada para o trabalho; Quantidade de horas extras; Tempo na adaptação ao novo trabalho; Tempo gasto na operação e na manutenção;
MELHORIA DA QUALIDADE	Feed-back dos clientes; resultados das auditorias; Volume de retrabalho; soluções inovadoras; envolvimento dos funcionários; motivação e colaboração; redução de queixas.
REDUÇÃO DE ERRO	Número de erros; número de acidentes; violação de regras e procedimentos
REDUÇÃO DE DESPESAS E CUSTOS	Custos de produção; despesas administrativas; despesas financeiras; despesas de manutenção; disperdícios, etc.

Fonte: Project Management Knowledge Base (2017).

Sem investir em treinamentos as organizações dificilmente atingirão o nível de excelência empresarial. Por isso é importante que os diagnósticos sobre as necessidades de treinamentos sejam constantes, pois é necessário planejamento para atingir o pleno desenvolvimento organizacional. As empresas precisam estabelecer e implantar programas de treinamento contínuos, na busca do desenvolvimento pleno das pessoas, para que possa atingir os mais elevados índices de qualidade de seus produtos e/ou serviços, garantindo a satisfação dos clientes e alta competitividade no mercado.

Sabe-se, por experiência, que o retorno dos investimentos em programas de treinamento, embora seja de médio e longo prazo, são altos, mesmo não sendo tão fáceis de se calcular, haja vista que cada organização aplica um método para levantamento, cálculo e apontamento de custos.

3.3 ANÁLISE GLOBAL

As empresas têm apostado, cada vez mais, no desenvolvimento de pessoas, pois acredita que os melhores resultados dentro das organizações só podem ser atingidos através de pessoas motivadas, reconhecidas bem treinadas e desenvolvidas.

O desenvolvimento de uma organização está intimamente ligado a sua capacidade de desenvolver pessoas, pois é notório que pessoas com maior nível de desenvolvimento,

no que diz respeito às suas qualificações e especificidades, podem gerar melhores resultados, pois também são desenvolvidas por pessoas.

Desde os níveis mais simples de um processo operacional até o mais alto escalão gerencial de uma organização, são as pessoas o seu maior patrimônio, pois são elas a sua garantia de sucesso, ou não. Por esse motivo as organizações despertaram seu olhar para o desenvolvimento das pessoas, pois entenderam a importância de manter suas vantagens competitivas por meio do contínuo desenvolvimento do pessoal.

Para Milkovich e Bourdreau (2010) o desenvolvimento é um processo de longo prazo que interfere positivamente nas pessoas e suas capacidades, além de contribuir no processo motivacional, fazendo com que as pessoas se tornem figuras valiosas para a empresa, diante disso, o desenvolvimento envolve o treinamento, carreira e outras experiências.

O desenvolvimento deve objetivar a exploração da capacidade de aprendizagem e produtiva do indivíduo, visando potencializar suas capacidades produtivas e motivacionais no desempenho profissional. O desenvolvimento de pessoas é a maneira mais eficaz de manter a organização forte no mercado competitivo.

4 CONCLUSÃO

Com base nas condições de estudo, pode-se concluir que:

- O treinamento é ferramenta estratégica no processo de desenvolvimento organizacional. Porém, fica explícito que para que os programas de treinamento sejam eficazes e tragam resultados positivos, deve ser bem planejado e proposto a suprir as necessidades identificadas dentro da organização.
- Com o advento de novas tecnologias, que envolvem todos os tipos de processos e relacionamentos, pensamento inovador, inteligência artificial, entre outros, o mundo está passando por processo de mudanças constantes e a competitividade está cada vez maior. Apenas sobreviverá neste novo cenário aqueles que apresentarem maiores competências e qualificação para isso, sejam pessoas ou organizações.
- Investir em programas de treinamento, de forma contínua e planejada, deixou de ser opcional e passou a ser parte integrante das estratégias da empresa.
- O diagnóstico constante das necessidades de treinamento e desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente das organizações, o

planejamento e execução desses treinamentos e o foco contínuo no desenvolvimento organizacional garante pessoas mais engajadas, motivadas e comprometidas, pois as mesmas percebem o reconhecimento de sua importância e valor por parte da organização. Fato determinante no aumento dos índices de competitividade da organização, pois apenas com qualificação e reconhecendo que as “pessoas” são fatores fundamentais para as organizações é que os resultados serão cada vez mais positivos.

- O ganho com treinamento não é apenas para a empresa, pois acaba-se contribuindo para o sucesso e a carreira pessoal do funcionário, tornando-o cada vez mais motivado e empenhado a fazer com que a empresa que oferece treinamento tenha total êxito e se destaque das demais, fazendo a diferença, portanto, para todos os lados.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a UTFPR e a UNIFATEB pelo suporte para realização deste estudo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. C. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, 1992.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade de São Paulo**, 18(3), 265-274. 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7. ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CASTRO, M. M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROSBRY, P. B. **Integração qualidade e RH para o ano de 2000**. São Paulo: DUTTON, 2000.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

WOOD, Jr. Thomaz. **Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos**. In: _____. *Mudança organizacional: aprofundamento temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

XAVIER, A. C. da R. **Rompendo paradigmas: a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá**. Brasília: IPEA, 1994.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S. do.; MERLO, E. M. Uma Aplicação Conjunta das Análises SWOT/PEST para Avaliação de Estratégias Competitivas no Varejo. **Revista Ibero- Americana de Estratégia - RIAE**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 71-95, jan./abr. 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MASCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Trabalho de Conclusão de curso na Engenharia de Produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012. 361 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012, 200p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010, 297p.

PEREIRA, Carlos Alberto M; REIS, Patrícia. **Comunicação, cultura e sustentabilidade: desenvolvimento sustentável nos APLs de Cabo Frio e Santo Antônio de Pádua**. Rio de Janeiro: E-PAPERS, 2008. 130p.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. São Paulo: Campus, 1999.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Rosana Kelly Pedro. Método de pesquisa survey. **Revista Partes**, São Paulo, v. 15, dez. 2013.

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.

PMKB. **Project Management Knowledge Base**. Disponível em: <https://rhmicroepequenasempresas.wordpress.com/estruturaorganizational/treinamento-e-desenvolvimento/> Acesso em: 03/07/2020.