

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS X e Y

Ana Carolina dos Santos¹²

RESUMO

A alta competitividade do mercado tem exigido das empresas soluções para aprimorar sua produtividade e qualificar o seu atendimento, sendo importante que os colaboradores estejam alinhados aos objetivos organizacionais, explorando suas habilidades, competências e atitudes. Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo discutir sobre a importância dos treinamentos enquanto ferramenta que incentiva os funcionários a produzirem mais e com qualidade, avaliando seus tipos, formas de aplicação, mensuração de resultados e benefícios. A pesquisa foi realizada em duas partes: a primeira, com base em levantamento bibliográfico, selecionando-se artigos e publicações em banco de dados eletrônicos e revistas da área de Administração e Recursos Humanos, e a segunda, um estudo de caso, aplicando questionários a oito funcionários da empresa X e oito da Y, ambas do setor de comércio em São João del-Rei. Essa fase, ancorada na metodologia qualitativa, contou com uma análise dos impactos do treinamento na produtividade, clima interno e motivação dos funcionários, a partir de estudos de autores como Chiavenato (1999; 2010), Gil (1999; 2007; 2008), Guelbert *et al.* (2008), Marchi, Souza e Carvalho (2013), dentre outros estudiosos do tema. Concluiu-se que a oferta de treinamentos é vista como uma ação positiva pelos colaboradores e que os mesmos reconhecem os seus efeitos benéficos, corroborando com a proposição de que funcionários capacitados trabalham mais, melhor, e ainda: satisfeitos.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Qualidade; Habilidades; Organizações.

ABSTRACT

The high competitiveness of the market has required the companies solutions to improve their productivity and qualify their customer service, and it is important that employees are aligned with organizational goals, exploring their abilities, skills and attitudes. In light of this context, this study aims to discuss the importance of training as a tool that encourages employees to produce more and with quality, evaluating their types, application forms, measurement of results and benefits. The research was carried out in two parts: the first, based on a bibliographical survey, selecting articles and publications in an electronic database and journals in the area of Administration and Human Resources, and the second, a case study, applying questionnaires to eight employees of company X and eight from Y, both of the trade sector in São João del Rei. This phase, anchored in qualitative methodology included a review of training impacts on productivity, internal climate and employee motivation, from studies of authors such as Chiavenato (1999, 2010), Gil (1999; 2007; 2008), Guelbert *et al.* (2008), Marchi, Souza and Carvalho (2013), among others on this topic. It was concluded that the offer of training is seen as a positive action by the employees and that they recognize its beneficial effects, corroborating with the proposition that trained employees work more, better, and satisfied

Keywords: Training; Development; Quality; Skills; Organizations.

¹ Graduanda em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Tancredo de Almeida Neves – IPTAN, anacarolinadossantos@ymail.com.

² Agradecimento especial à professora Naiene Pimentel, pelo auxílio prestado na elaboração deste artigo.

INTRODUÇÃO

Diante de um cenário em que se assiste a uma rápida evolução tecnológica, aumento da exigência dos consumidores e alta concorrência no mercado, a qualificação do capital humano de uma organização torna-se premissa fundamental para que a mesma desenvolva suas atividades com qualidade, competitividade e sucesso. Por esse motivo, as empresas têm investido cada vez mais em ações de treinamento, como forma de atualizar-se constantemente e garantir o seu espaço no mercado.

Ao aplicar cursos de capacitação de pessoal promove-se, além de novos conhecimentos, um envolvimento maior da equipe de trabalho com a organização e suas propostas. Assim, profissionais treinados pela empresa, tendem a envolver-se mais em seus processos e motivar-se com as metas. Além disso, muitos treinamentos auxiliam a despertar a criatividade e a inovação, competências que elevam a competitividade de uma organização.

Desse modo, considerando a relevância do treinamento entre as ações voltadas ao capital humano de uma empresa, o presente artigo apresenta o seguinte questionamento: o incentivo em treinamento é uma estratégia para garantir o engajamento dos colaboradores, levando-os a produzirem mais e com qualidade?

Justifica-se abordar tal temática pelo fato de o mercado corporativo mostrar-se cada vez mais competitivo, exigindo de gestores e profissionais de Recursos Humanos táticas para prepararem melhor os funcionários e motivá-los no desenvolvimento de suas atividades. O treinamento enaltece a importância em ser eficiente nas atividades profissionais e em buscar atualização constante. É, ainda, uma ferramenta de valorização do pessoal, o que eleva o sentimento de pertencimento à corporação, fomentando, assim, a motivação.

Desse modo, o presente artigo tem como objetivo discutir a importância do processo de capacitação no âmbito das organizações para um melhor aproveitamento das qualidades e competências do colaborador e para um alcance de melhores resultados. Além desse escopo principal, pretende-se conceituar o treinamento, apresentar sua tipologia e fases de implementação; discutir formas de avaliação dos resultados; abordar os seus benefícios para a organização e para os colaboradores; e, ainda, apresentar um estudo de caso feito nas organizações X e Y,

a partir de tópicos trabalhados no referencial teórico, revelando, na prática, como o treinamento é visto pelos profissionais, como aplicam os conhecimentos adquiridos e quais os resultados gerados.

Para tanto, o estudo foi dividido em duas partes: a primeira trata-se de uma pesquisa bibliográfica, com base na metodologia exploratória, selecionando-se artigos, obras, publicações acadêmicas e institucionais que tratam do tema. A partir da análise do material e distinção de pontos relevantes, foi elaborado um referencial teórico que embasou a abordagem prática apresentada na sequência. Na segunda parte, foi feito um estudo de caso nas empresas X e Y, utilizando-se da metodologia qualitativa. Nessa etapa, foram aplicados questionários aos colaboradores com perguntas pertinentes ao tema de estudo. Com os resultados, foi possível conciliar teoria e prática de modo a responder à hipótese apresentada.

TREINAMENTO

Desde 1880, houve a necessidade da diminuição de mão-de-obra nos setores fabris e o aumento da capacidade técnica dos operários para a realização de novas tarefas, por isso, o trabalho passou a ser sistematizado. Em tempos remotos, investir em equipamentos era considerado algo promissor que fazia com que a organização estivesse à frente do mercado; atualmente, as empresas investem em capacitação humana, entendendo que a organização depende dela para sobreviver (CARRERA *et al.*, 2013).

Esse investimento maior no desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa intensificou-se ainda mais no século XX, sobretudo a partir da década de 1960, com a adoção de um enfoque sistêmico pela administração dos Recursos Humanos. Segundo Gil (2008), o treinamento passou a ser concebido como um dos sistemas básicos desse setor na empresa, envolvendo atividades focadas no suprimento da carência de indivíduos ou grupos em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, de modo que estivessem aptos a desempenhar as tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Já na década de 1990, de acordo com Marchi, Souza e Carvalho (2013), com a abertura comercial, as empresas passaram a operar em um cenário altamente competitivo, que requer a busca constante por diferenciais. Não bastava investir em novas tecnologias, pois elas poderiam ser alcançadas ou superadas pelos

concorrentes que dispunham de mais capital para investir. Por isso, o investimento em Recursos Humanos, através de ações como o treinamento, tornou-se ainda mais forte enquanto instrumento para elevar e qualificar a produção.

Definições de treinamento

Vários estudiosos e especialistas das áreas de Administração e Recursos Humanos dedicam-se a conceituar o treinamento de acordo com a sua finalidade e os resultados que proporciona tanto à organização quanto ao desenvolvimento do próprio colaborador. Na definição de Marras (2001 *apud* OLIVEIRA; CRUZ, 2013), treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar o conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas. O treinamento é, na visão do autor, um despertar à aprendizagem, à atualização.

Já na concepção de Tanke (2004 *apud* REZENDE, 2012, p. 693),

o treinamento é envolvido pelo empenho da organização em oferecer aos colaboradores conhecimentos que possam melhorar e desenvolver aptidões individuais, normalmente atividades práticas que resultam em melhor desempenho, direcionando os funcionários para os principais objetivos organizacionais, estando ligado com as capacidades e habilidades que o cargo exige.

Nesse sentido, as ações de treinamento no âmbito de uma empresa reúnem conhecimentos relacionados às atividades e funções exercidas colaboradores, de modo a capacitá-los a produzirem com qualidade, alinhando-se aos propósitos da corporação. Lacombe (2005 *apud* OLIVEIRA; CRUZ 2013), sintetiza afirmando que o treinamento pode ser entendido como um meio de capacitar os colaboradores para uma determinada função ou para torná-los mais eficientes naquela que já desempenham. Para Boog (1999, p. 17), o treinamento “coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial”.

Os referidos autores destacam não somente a aquisição de novas competências através do treinamento, como também o aprimoramento de habilidades existentes. Em diversos casos, o colaborador possui aptidões que não são devidamente exploradas ou aproveitadas. Assim, através do treinamento, é possível desenvolvê-las e direcioná-las. Para Chiavenato (1999), através dessas ações de capacitação, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) dos

colaboradores são adequados aos cargos que ocupam.

Esculápio (2013 *apud* GUELBERT *et al.* 2008, p. 3) detalha o que envolve cada categoria dos CHA's:

- a) conhecimentos (informação, saber o quê, saber o porquê);
- b) habilidades (técnica, capacidade, saber como);
- c) atitudes (querer fazer, identidade, determinação, convicção).

Além disso, Fernandes *et al.* (2013) ressaltam que o treinamento poderá ser inserido na empresa quando for detectado um problema ou ocorrer uma necessidade, verificando as habilidades e competências de cada colaborador para, então, estabelecer as estratégias. Ou seja, as demandas por melhorias ou lacunas que possam ser notificadas no interior da corporação motivam a realização de treinamentos no sentido de saná-las através do desenvolvimento do capital humano.

Amorim (2014) completa salientado que o colaborador pode contribuir com o crescimento e a lucratividade da organização, desde que seja orientado, treinado para assim desenvolver suas habilidades criativas e se tornar mais produtivo.

Tipos de treinamento e etapas de implementação

Existem programas de treinamento que têm como objetivo principal transmitir ao colaborador as políticas da organização, como visão, valores, objetivo. Já outras empresas querem capacitar seus funcionários através do desenvolvimento de novos hábitos e atitudes, tornando-os mais proativos, criativos e trabalhando melhor em equipe (CHIAVENATO, 2010).

Devido às distintas necessidades de realização de um treinamento, Fortes (2010) adverte que é fundamental, antes de definir qual o tipo de capacitação que será oferecida ao colaborador, avaliar o ambiente, levantar as estratégias que serão aplicadas e quais os recursos que a empresa irá dispor.

De acordo com Chiavenato (2010), o treinamento é em um processo cíclico e contínuo e que deve ser composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O primeiro passo, que seria o diagnóstico ou levantamento de necessidades, requer o conhecimento de cada cargo e de suas atribuições, bem como o levantamento das competências que a função exige.

Chiavenato (2010) afirma que esse diagnóstico pode ser realizado a partir de quatro níveis de análise:

- Análise organizacional: verifica-se a missão, visão e os objetivos estratégicos do treinamento;
- Análise de recursos humanos: determinam-se os CHA's necessários para a organização;
- Análise da estrutura de cargos: definem-se as habilidades, destrezas e competências requeridas em cada função;
- Análise do treinamento: utiliza-se de determinados critérios para avaliar a eficiência e a eficácia.

Essa etapa de diagnóstico é fundamental para definir quais as estratégias que estão usadas no treinamento. Para Silva e Menezes (2012, p. 30),

sem um entendimento claro dessas necessidades, os esforços de treinamento de uma organização podem perder completamente o rumo, resultando no desperdício total de recursos valiosos, na inadequação do desenho do programa de treinamento e dos outros estágios do processo de treinamento e na ausência de respostas.

Portanto, a avaliação do ambiente é premissa básica para o sucesso de uma capacitação. A partir desse cruzamento de informações, é possível planejar ou desenhar as ações e atividades mais adequadas para promover a aprendizagem e a qualificação do funcionário, o que seria a segunda etapa. Essa programação envolve a definição de seis tópicos: “Para que treinar; Quando treinar; Onde treinar; Por quem; Em que treinar; Como treinar; e Quem deve ser treinado” (CHIAVENATO, 2010, p. 375).

Campos *et al.* (2004 *apud* GUELBERT *et al.*, 2008, p. 5) cita a importância da definição do método que será utilizado para desenvolver o treinamento, que pode ser, por exemplo, através de “aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento à distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento, etc.”. Chiavenato (2010, p. 380) também exemplifica alguns modelos de treinamento empresarial, tais como:

leituras, sendo que um instrutor apresenta informações, enquanto os treinandos participam ouvindo; Instrução programada, que consiste em uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano utilizando-se de questionários com respostas de múltiplas escolhas ou verdadeira /falso; Treinamento de classe, onde os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor que transmite o conteúdo do treinamento; *Computer-based training*, consiste em utilizar a tecnologia de informação e pode ser feito através de CDs, DVDs. E por último, *E-learning*, que refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar uma

ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho e o conhecimento.

Há, ainda, outras formas de promover o aprendizado e o desenvolvimento de competências, seja através de palestras de curta duração; *workshops*; multiplicadores (profissionais da organização que repassam aos seus colegas os conhecimentos adquiridos); seminários; *job rotation* (deslocamento de colaborador de uma função conhecida para outra menos conhecida); *on the job* (orientação sobre um trabalho que será desenvolvido sob a supervisão de um tutor); e *coaching* (orientação personalizada no âmbito comportamental, geralmente destinada a gestores e líderes) (BEHMER, 2004 *apud* MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013, p. 35).

Cumprida a segunda fase, parte-se à implementação do treinamento. Nessa etapa, é válido destacar, conforme aponta Oliveira (2004, p. 11 *apud* GUELBERT *et al.*, 2008, p. 7) que, para que um “plano de treinamento tenha êxito, visando o desenvolvimento da organização, é necessário e imprescindível o apoio total e irrestrito da alta administração”. Os profissionais de gestão e da área de Recursos Humanos precisam contar com a confiança de seus líderes na idealização de ações de treinamento, de modo que toda a equipe de colaboradores perceba a importância de sua participação e engajamento no mesmo. Após a execução da ação de capacitação, segue-se à avaliação de resultados, ação que será melhor detalhada no item a seguir.

Avaliação de resultados

De acordo com Michelle *et al.* (2014), é de responsabilidade do departamento de Recursos Humanos, além do recrutamento de pessoal, oferta de treinamento para desenvolver capacidades individuais e coletivas, avaliar as ações de capacitação realizadas, de modo a investigar até que ponto o treinamento conseguiu as modificações de comportamento almejadas. Para Borges-Andrade (2002 *apud* MOURÃO; LOPES, 2009, p. 75), “a avaliação é a principal responsável pelo provimento de informações que garantem a retroalimentação”, ou seja, é através da análise de resultados que se consegue o aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento e desenvolvimento de uma empresa.

Na concepção de Donald Kirkpatrick (1994 *apud* Chiavenato 2010, p. 382-

384), existem cinco níveis de resultados ao se avaliar o treinamento: 1) reação: mensura-se nível de satisfação dos colaboradores quanto ao treinamento que receberam; 2) aprendizado: avalia-se a eficácia do treinamento verificando-se o nível de aprendizagem dos participantes e também se houve mudanças comportamentais; 3) desempenho: analisa-se o quanto as novas habilidades e atitudes adquiridas impactaram na realização do trabalho pelo colaborador; 4) resultado: avalia-se a efetividade do treinamento através dos resultados alcançados pela organização, ou seja, se as propostas e metas foram alcançadas; 5) retorno do investimento: medir o quanto o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento que foi feito.

Instrumentos diversos podem ser utilizados na coleta das informações referentes ao impacto do treinamento no desempenho dos colaboradores e da própria corporação. Inocente (2006) cita estudos de caso, através de grupos focais (discussões objetivas conduzidas ou moderadas por meio das quais se introduz um tópico a um grupo de participantes e direciona-se a sua discussão sobre o tema); entrevistas semi-estruturadas (com questões que buscam colher do entrevistado informações sobre suas experiências, aspirações, frustrações, etc.); fontes de evidências (documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos).

Outra forma de se avaliar os resultados de uma ação de treinamento seria aplicar um teste antes e outro depois da capacitação, verificando, através das respostas se houve uma evolução ou a conquista de novos aprendizados. Também pode ser interessante entrevistar grupos que receberam o treinamento e grupos que não participaram da ação, avaliando se as mudanças conquistadas realmente foram fruto do treinamento (BOHLANDER, 2003 *apud* FORTES 2010).

Ao proceder-se à coleta de informações que visam à avaliação dos resultados, alguns pontos merecem destaque, como pontua Castro (2004, p. 143 *apud* MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013, p. 38):

Resultados mensuráveis, impactos quantificáveis nos indicadores operacionais; Período de retorno, benefícios prolongados além de um ano geralmente estudados; Custo da não-intervenção, pode haver custos futuros se o conjunto de necessidades não for atendido; Outros benefícios e retornos não – monetários, o programa também gera benefícios subjetivos e valiosos.

Desse modo, mensurar a eficácia de um treinamento vai além de uma coleta

simples de dados sobre mudanças de atitudes ou resultados conseguidos pela empresa. É importante ter uma visão geral sobre o seus impactos na corporação, que vão além da produtividade ou do alcance de metas pré-determinadas. Além disso, os resultados podem não ser nítidos ao finalizar o treinamento, mas em longo prazo. O referido autor complementa ainda que deve-se recapitular quais eram as necessidades originais da empresa antes do treinamento e checar se elas foram satisfeitas com a iniciativa, ou seja, levantar os valores da ação antes e após a mesma.

Benefícios do treinamento

Os treinamentos são idealizados tendo como foco o desenvolvimento das pessoas que atuam na corporação. Busca-se aprimorar ou prover habilidades, conhecimentos e atitudes, de modo a elevar as taxas de eficácia, eficiência e produtividade no trabalho. Contudo, para além de ser um benefício proporcionado ao colaborador, capacitando-o a realizar suas atividades e, muitas vezes, motivando-o, o treinamento também traz resultados favoráveis à corporação como um todo. Para Chiavenato (2010), ao estimular os colaboradores a serem mais produtivos, caminha-se na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Um ponto importante a ser observado no âmbito de uma empresa é a sustentabilidade organizacional (SO) que, na concepção de Michelle et al. (2014, p. 31), envolve dimensões econômicas, sociais e ambientais, as quais precisam estar inter-relacionadas. Segundo os autores, “os colaboradores são importantes para a empresa continuar a ser a SO”. Para tanto, devem ter competências como o capital intelectual e emocional, ética, empreendedorismo, dentre outras capacidades. Desse modo, entende-se que a ação de treinamento e desenvolvimento é parceira da SO, visto que, para uma empresa crescer e aprimorar a sua produtividade, ela precisa de melhorias contínuas em suas ações de capacitação de pessoal.

Muitos autores defendem que a falta de treinamento pode causar prejuízos à empresa. Na concepção de Fortes (2010, p. 30), a qual se baseou em outros estudos, “não treinar pessoas quando admitidas em um emprego e durante a permanência do trabalhador em uma empresa pode ser um grande erro”. Isso porque o treinamento não é apenas uma ferramenta de promoção de novos conhecimentos. É uma forma de preencher lacunas que possam ser diagnosticadas

na empresa, buscando atender as demandas existentes, seja em termos de produtividade, de comportamento, de assimilação da cultura organizacional, dentre outros.

Magalhães e Andrade (2011 *apud* GUELBERT *et al.* 2008, p. 3) afirmam que o treinamento é também um instrumento que motiva os funcionários, que busca desenvolver neles sentimentos de autossatisfação. Para os autores, as ações de capacitação abrangem

uma somatória de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, bem como modificações de comportamentos em função de problemas sociais amplos.

Desse modo, entende-se que colaboradores que têm a oportunidade de desenvolverem suas competências e adquirirem novos conhecimentos na empresa trabalham mais motivados. O treinamento é, assim, um importante elemento de motivação organizacional.

Para Guelbert *et al.* (2008), o treinamento atua em três dimensões: produtividade, relações e qualidade. A primeira é relacionada ao alcance de metas e objetivos tanto pessoais quanto da organização; a segunda visa à melhoria da comunicação interna e o estabelecimento de vínculos; e a terceira, almeja incentivar os colaboradores a preencherem as demandas e as expectativas das organizações, ou seja, através do treinamento, é possível identificar os problemas e buscar solucioná-los por meio de ações eficazes e permanentes.

Assim, na concepção dos autores, o treinamento favorece não apenas quem o recebe, mas também a própria organização que o oferece. Marchi, Souza e Carvalho (2013, p. 39) vão além, destacando que colaboradores bem capacitados têm melhores condições de atenderem bem os clientes da empresa, o que é fundamental para elevar a competitividade organizacional. Na visão dos autores,

investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes, por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em Recursos Humanos cada vez mais, visando um maior crescimento da empresa perante a sociedade, pois com as ferramentas do processo em questão, a empresa e os empregados estarão trilhando justamente para o caminho do sucesso.

Nesse sentido, o treinamento deve ser entendido como parte das ações do departamento de Recursos Humanos, sempre empenhado em qualificar o capital

humano da empresa. Ao fazer o diagnóstico dos problemas, traçar estratégias para superá-los através do treinamento e, posteriormente, analisar os resultados alcançados, atua-se no sentido de promoção de melhorias constantes no ambiente interno, fator essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento de uma corporação.

O TREINAMENTO NA VISÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS X E Y

Para avaliar na prática os benefícios dos treinamentos na visão dos próprios funcionários de uma corporação, foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas para colaboradores de duas empresas, X e Y, ambas pertencentes ao setor de comércio do município de São João del Rei. As questões abordaram temas como: dados pessoais (idade, sexo, escolaridade, tempo de empresa, setor em que atua) e perguntas específicas (se o colaborador sente-se preparado para o exercício do cargo, onde buscou sua qualificação, se está satisfeito no cargo que ocupa e na empresa em que trabalha, se já participou de treinamentos, se aplicou os conhecimentos adquiridos, se acredita que o treinamento influencia na produtividade e/ou motivação, se o treinamento lhe trouxe algum retorno pessoal ou profissional, e sugestões de treinamentos a serem oferecidos pelo departamento de Recursos Humanos).

Ao todo, dezesseis pessoas foram entrevistadas, sendo oito de uma empresa e oito de outra. Na empresa X, 100% dos entrevistados são do sexo feminino e na empresa Y, 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino. Nas duas empresas, metade dos entrevistados possui idade entre 20 e 30 anos, sendo que na empresa X, três participantes possuem idade entre 31 a 40 anos e um entre 41 e 50 anos. Na organização Y, a outra metade dos entrevistados tem idade entre 31 e 40 anos. Quanto à escolaridade, tanto na empresa X quanto na Y o que prevaleceu foi o Ensino Médio completo, com 75% dos entrevistados de ambas as empresas nessa faixa de escolaridade. Nas duas empresas, há um entrevistado com Ensino Superior incompleto e um com Ensino Superior completo.

No que tange ao tempo de permanência na empresa, a maioria está há mais de um ano. Sobre a função desempenhada, prevalece, nas duas empresas, a de balconista. Há também profissionais dos seguintes cargos: gerente, sub gerente,

caixa, administrativo e estoque. A tabela 1 abaixo sintetiza os dados apresentada.

Tabela 1: Dados dos entrevistados

		EMPRESA X	EMPRESA Y
Sexo	Feminino	8 (100%)	4 (50%)
	Masculino	-	4 (50%)
Idade	20- 30 anos	4 (50%)	4 (50%)
	31 – 40 anos	3 (37,5%)	4 (50%)
	41 – 50 anos	1 (12,5%)	-
Escolaridade	Ensino Médio completo	6 (75%)	6 (75%)
	Ensino Superior incompleto	1 (12,5%)	1 (12,5%)
	Ensino Superior completo	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Tempo em que está na empresa	Mais de um ano	5 (62,5%)	6 (75%)
	Menos de um ano	3 (37,5%)	2 (25%)
Função que desempenha	Vendedor / Balconista	4 (50%)	3 37,5%)
	Gerente	1 (12,5%)	1 (12,5%)
	Sub gerente	-	1 (12,5%)
	Caixa	2 (25%)	1 (12,5%)
	Administrativo	1 (12,5%)	1 (12,5%)
	Estoque	-	1 (12,5%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na segunda parte da entrevista, já abordando questões referentes ao trabalho, impactos do treinamento e motivação, algo que chamou a atenção é que a maioria dos participantes desta pesquisa, tanto os da empresa X como os da empresa Y, disseram sentir-se preparados para o exercício do cargo. Questionados sobre o motivo da resposta afirmativa, os colaboradores da empresa X deram respostas variadas, sobressaindo o apoio da empresa e dos funcionários e a formação educacional. Já na empresa Y, a maioria das respostas foi voltada para as qualificações pessoais. Observa-se, nesse segundo cenário, que os colaboradores atribuem seu desempenho mais ao esforço pessoal, mesmo que esse seja aprimorado com a ajuda da empresa. Na organização X, houve um funcionário que afirmou não se sentir preparado para o cargo, alegando que “sempre há o que aprender”.

Quando questionados sobre onde buscaram qualificação, na empresa X, 50% dos participantes mencionaram os treinamentos, seguido de ajuda do chefe, por conta própria, ajuda de colegas e, por último, cursos fora da empresa. Já na Y, os treinamentos estiveram entre as respostas mais citadas, com 62,5%. Em seguida, foram citados a ajuda do chefe, por conta própria, cursos fora e ajuda de colegas. Desse modo, cruzando a questão anterior com esta, nota-se que, embora os

participantes acreditem que são as suas qualidades que os fazem sentir preparados para o cargo, os mesmos reconhecem a importância do treinamento, corroborando com a afirmação de Chiavenato (1999), de que, através das ações de treinamento, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA's) dos colaboradores são amoldados aos cargos que ocupam.

Tabela 2: Preparo e qualificação

		EMPRESA X	EMPRESA Y
Sente-se preparado para o exercício do cargo?	Sim	7 (87,5%)	8 (100%)
	Não	1 (12,5%)	-
Motivos citados para o preparo	Qualidades pessoais	1 (12,5%)	6 (75%)
	Apoio da empresa e funcionários	2 (25%)	-
	Formação educacional e cursos	2 (25%)	-
	Experiência	1 (12,5%)	1 (12,5%)
	Não justificou	2 (25%)	1 (12,5%)
Motivos citados para o não preparo	Sempre há o que aprender	1 (12,5%)	-
Onde buscou qualificação	Ajuda do supervisor/chefe	2 (25%)	3 (37,5%)
	Através de treinamentos	4 (50%)	5 (62,5%)
	Por conta própria	2 (25%)	2 (25%)
	Ajuda de colegas	2 (25%)	1 (12,5%)
	Cursos fora	1 (12,5%)	2 (25%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Também foi questionado se os participantes se sentiam satisfeitos em atuar na empresa e no cargo que ocupam. Na empresa X, sete funcionários afirmaram que sim e somente um alegou que não. Já na empresa Y, a resposta foi unânime: todos responderam que estão satisfeitos com a empresa e com a função que ocupam. Entre as razões para a satisfação, a mais citada nas duas organizações foi o cargo ocupado, com 50% das menções.

De acordo com Periard (2011), um dos aspectos relevantes na motivação organizacional é o conteúdo do cargo, as tarefas e atividades relacionadas com a profissão em si. Isso envolve a liberdade do colaborador para decidir como irá executar o seu trabalho, o uso de suas habilidades pessoais, a responsabilidade total pela sua atividade, dentre outros fatores. Tal proposição vai ao encontro do que

foi constatado nesta pesquisa, quando maioria dos participantes apontaram o cargo como a principal fonte de satisfação.

Outros motivos mais citados foram o *feedback* positivo dos clientes (com três citações na empresa X), o ambiente de trabalho agradável e a valorização da empresa ao funcionário (com duas citações na empresa Y). No caso da empresa X, em que um funcionário afirmou não estar satisfeito, a justificativa foi a falta de incentivo por parte da empresa.

Tabela 3: Satisfação e razões

		EMPRESA X	EMPRESA Y
Está satisfeito em atuar na empresa e no cargo?	Sim	7 (87,5%)	8 (100%)
	Não	1 (12,5%)	-
Motivos para estar satisfeito	Ambiente de trabalho agradável	1 (12,5%)	2 (25%)
	Está realizado no cargo que ocupa	4 (50%)	4 (50%)
	Pela valorização que a empresa dá ao funcionário	-	2 (25%)
	Pelo bom relacionamento interno	1 (12,5%)	-
	Pelo aprendizado que a empresa proporciona	1 (12,5%)	-
	Pelo feedback positivo dos clientes	3 (37,5%)	-
	Não justificou	2 (25%)	-
	Motivos para não estar satisfeito	Falta incentivo	1 (12,5%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 1: Satisfação com a empresa e o cargo



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Também foi questionado aos entrevistados se os mesmos já haviam participado de treinamentos e, embora em ambas as empresas a maioria das respostas tenha sido sim (62,5%), uma parcela considerável afirmou nunca ter participado de cursos de capacitação oferecidos pela organização. Tal manifestação demonstra uma lacuna existente nas duas empresas, que contam com alguns profissionais treinados e outros não. Nesse aspecto, vale ressaltar o que Fortes (2010) defende: não oferecer treinamentos aos colaboradores quando admitidos na empresa ou ainda durante a sua permanência pode ser um grande erro.

No que se refere aos temas dos treinamentos, na empresa X, a maioria dos participantes (37,5%) citou ter participado de cursos de abordagem, venda e pós venda. Já na empresa Y, os entrevistados mencionaram ter participado de treinamentos com temas variados. Um dos participantes, da organização Y, afirma ter participando de cursos sobre “*Relacionamento, Administração, Recursos Humanos, SPC, Técnica em Vendas e PROCON*”, o que demonstra uma preocupação da empresa em oferecer capacitação completa e interdisciplinar ao funcionário, embora não seja uma realidade para todos que atuam na mesma.

Foi questionado, ainda, se os entrevistados colocaram em prática os conhecimentos adquiridos. Na empresa X, 100% disseram que sim e na empresa Y, 75%. Contudo, no caso da organização Y, foi constatado que somente as pessoas que não participaram de treinamentos deram a resposta negativa a essa pergunta. Desse modo, a questão demonstra que o treinamento desperta atitudes, pois os entrevistados reconhecem a aplicação do que foi aprendido.

Isso também pode ser corroborado na questão seguinte, quando foi perguntado ao colaborador se ele acredita que o treinamento traz um retorno pessoal e profissional, a qual teve resposta positiva unânime. Entre os retornos mais citados estão a experiência e o conhecimento (em 37,5% das respostas dos entrevistados da empresa X). Na empresa, Y, a maioria não justificou. Uma participante da organização X afirmou que o treinamento “*acrescenta sempre maior conhecimento e capacitação e isso é de grande auxílio na vida laboral*”.

Nesse aspecto, a afirmativa de Guelbert *et al.* (2008), de que o treinamento atua em três dimensões – produtividade, relações e qualidade – encontra a sua comprovação nas próprias respostas dos entrevistados desta pesquisa, uma vez que eles reconhecem aplicar os conhecimentos adquiridos e que os mesmos lhes trazem retornos de nível profissional e pessoal. Esses retornos promovem benefícios

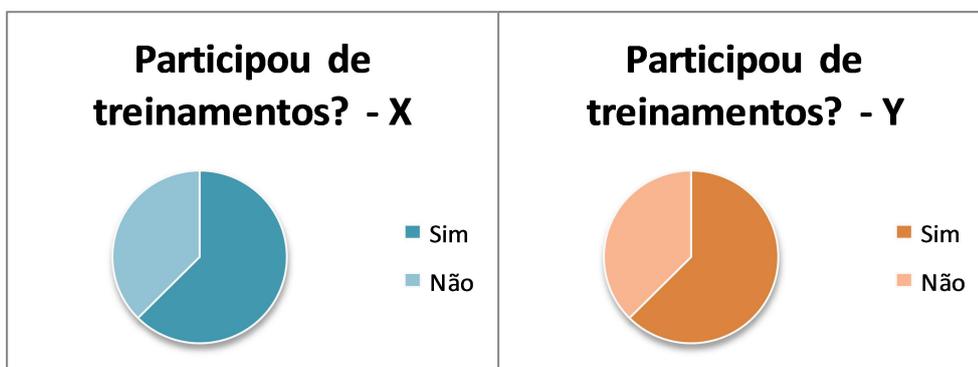
tanto na produtividade e na qualidade do trabalho como também na comunicação interna, nos relacionamentos entre os colaboradores.

Tabela 4: Treinamentos e retornos

		EMPRESA X	EMPRESA Y
Participou de treinamentos?	Sim	5 (62,5%)	5 (62,5%)
	Não	3 (37,5%)	3 (37,5%)
Temas dos treinamentos citados	Abordagem, venda e pós venda	3 (37,5%)	2 (25%)
	Vários temas	1 (12,5%)	3 (37,5%)
	Gerenciamento	1 (12,5%)	-
Colocou em prática os conhecimentos adquiridos?	Sim	8 (100%)	6 (75%)
	Não	-	2 (25%)
Acredita que o treinamento traz retorno pessoal e profissional?	Sim	8 (100%)	8 (100%)
	Não	-	-
Retornos mencionados	Experiência	3 (37,5%)	-
	Conhecimento	3 (37,5%)	-
	Melhoria no desempenho	1 (12,5%)	-
	Amadurecimento	1 (12,5%)	-
	Segurança	1 (12,5%)	1 (12,5%)
	Facilidade comunicacional	-	1 (12,5%)
	Não mencionou	2 (25%)	4 (50%)

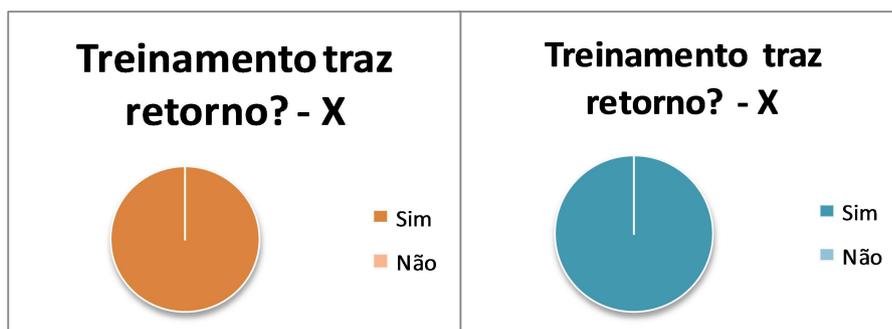
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Gráfico 2: Participação em treinamentos



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Gráfico 3: Retornos do treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O retorno em qualidade e produtividade anteriormente mencionado também foi questionado diretamente aos participantes desta pesquisa. Todos eles afirmaram que o treinamento aumenta a produtividade na empresa e que aprimora a prestação dos serviços. Isso porque, segundo a maioria das respostas, através da capacitação, adquire-se mais conhecimento, desenvoltura em situações variadas e confiança. A combinação dessas competências permite a um profissional desenvolver suas habilidades e isso, na visão de Boog (1999), é o elemento-chave da eficácia da empresa. Um dos participantes, da empresa Y ressaltou que é importante também o esforço pessoal de cada um.

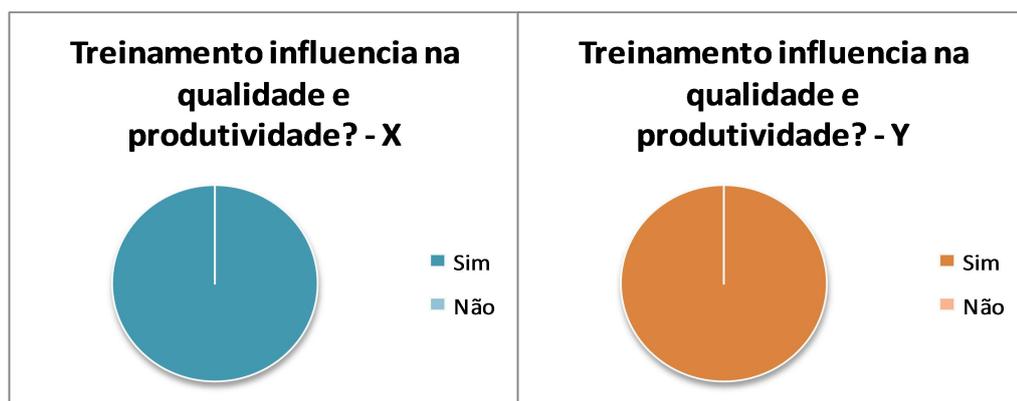
Quando questionados se a participação em treinamentos motiva o funcionário, na empresa X, 50% afirmou que sim, 25%, em partes, e 25%, não. Já na organização Y, a resposta foi unânime: todos acreditam que a capacitação é um fator motivacional. Esse segundo cenário comprova a afirmativa de Magalhães e Andrade (2011 *apud* GUELBERT *et al.* 2008), os quais defendem que o treinamento promove sentimentos de autossatisfação.

Tabela 5: Treinamento, qualidade e motivação

		EMPRESA X	EMPRESA Y
Acredita que o treinamento influencia na qualidade e produtividade?	Sim	8 (100%)	8 (100%)
	Não	-	-
Motivos mencionados para a resposta SIM	Adquire-se conhecimento	3 (37,5%)	3 (37,5%)
	O treinamento auxilia a lidar com situações diversas	3 (37,5%)	2 (25%)
	O treinamento dá mais confiança ao funcionário	1 (12,5%)	-
	Adquire-se experiência	-	1 (12,5%)
	O treinamento torna o funcionário mais eficiente	-	1 (12,5%)
	Não justificou	1 (12,5%)	1 (12,5%)
Acredita que a participação em treinamentos motiva o funcionário?	Sim	4 (50%)	8 (100%)
	Não	2 (25%)	-
	Em partes	2 (25%)	-

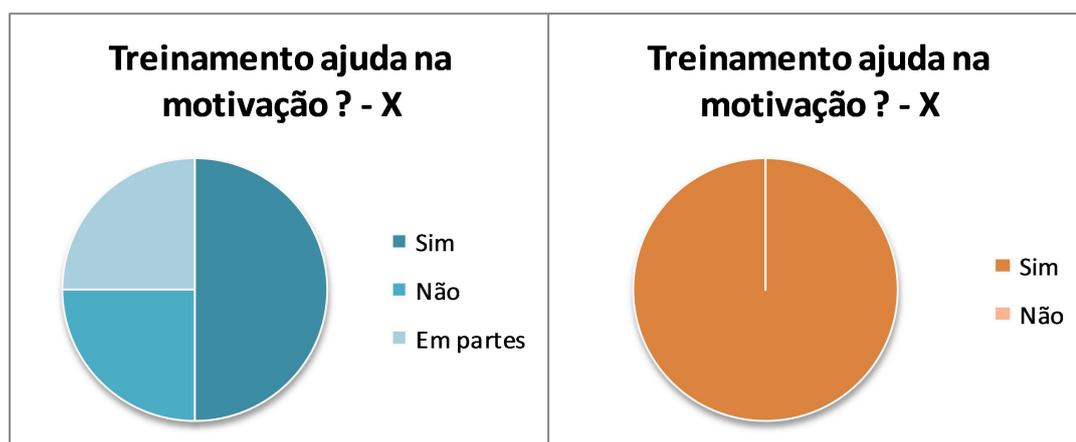
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Gráfico 4: Treinamento e sua influência em qualidade e produtividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Gráfico 5: Treinamento e sua influência na motivação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Por fim, questionados sobre sugestões de novos treinamentos a serem oferecidos pelo departamento de Recursos Humanos, a grande maioria não opinou (75% na empresa X e 100% na empresa Y). Dentre as sugestões citadas, falou-se nas relações interpessoais e atendimento ao cliente.

Tabela 6: Sugestões de treinamentos para o RH

		EMPRESA X	EMPRESA Y
Sugestões de treinamentos para o RH	Relações interpessoais	2 (25%)	-
	Atendimento ao cliente	1 (12,5%)	-
	Não tem sugestões	6 (75%)	8 (100%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Embora o número de respostas quanto a esses dois temas não tenha sido expressivo, observa-se, analisando toda a pesquisa realizada, que os entrevistados reconhecem que o treinamento os auxilia no atendimento ao público da empresa. Isso confirma o que Marchi, Souza e Carvalho (2013) ressaltam: funcionários bem capacitados estão mais preparados para atenderem bem os clientes. Além disso, a solicitação por mais treinamentos na área de relações interpessoais, demonstra o reconhecimento da capacitação enquanto ferramenta que aprimora a comunicação interna e que promove um ambiente de trabalho saudável.

METODOLOGIA

A elaboração do presente estudo foi dividida em duas partes: a primeira, construída por meio de uma pesquisa bibliográfica, a qual, na concepção de Gerhardt e Silveira (2009, p. 37), “permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”, selecionando-se livros, artigos e publicações acadêmicas que tratam do tema. Os textos foram buscados em bancos de dados eletrônicos, como a *Scientific Electronic Library Online* – SciELO, além de revistas e sites institucionais nas áreas de Administração e Recursos Humanos, com o uso das palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Qualidade; Habilidades; Organizações. Nessa etapa, foi aplicada a metodologia exploratória, que proporciona “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35).

Na segunda fase desta pesquisa, foi feito um estudo de caso, o qual, segundo Gil (2007, p. 54), “visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico”. Para tanto, foram aplicados questionários, definidos por Gil (1999, p. 124) como técnicas de “investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”. Os questionários foram aplicados aos colaboradores das empresas X e Y, do setor de comércio de São João del-Rei.

Essa segunda etapa foi ancorada na metodologia qualitativa, que, segundo

Marconi e Lakatos (2011, p. 169), “preocupa-se em analisar e interpretar os aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” e descritiva, descrevendo fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Com o auxílio dos questionários, com questões gerais (idade, formação, tempo de empresa) e perguntas específicas sobre o tema treinamento, objetivou-se compreender se as empresas adotam o treinamento como meio de capacitação de seus colaboradores e para atualizarem-se no mercado, buscando estar à frente de seus concorrentes.

CONCLUSÃO

O caminho teórico traçado por este estudo trouxe contribuições relevantes no sentido de entender a oferta de treinamentos em uma empresa não como uma simples ação que visa auxiliar os funcionários no desempenho de suas responsabilidades, mas também como uma forma de despertar nos mesmos o aprimoramento de suas competências, tornando-os mais eficientes e contribuindo, assim, para a melhoria contínua da qualidade na empresa.

Chiavenato (2010) afirma que os treinamentos são meios de despertar conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, de qualificar melhor tanto o trabalho desenvolvido pelo colaborador, a partir de seu próprio esforço, como também de incitá-lo a agir, a buscar cumprir as metas organizacionais. Assim, observa-se que treinar é uma maneira de capacitar, aprimorar e motivar.

Além disso, as ações de capacitação são formas de aparar arestas, corrigindo eventuais falhas e problemas internos. Para que isso seja possível, é fundamental, antes da idealização do treinamento, diagnosticar as principais demandas dos funcionários e buscar as formas mais viáveis e eficazes para saná-las, planejando como será feito o treinamento, desde o conteúdo a ser trabalhado, tutor, local e duração até o público-alvo. Após a realização do mesmo, a mensuração de resultados alcançados também é fundamental, observado as mudanças alcançadas em curto, médio e longo prazo.

Nesse sentido, alinhando as discussões teóricas com a avaliação prática realizada através do estudo de caso, pelo qual observou-se que 100% dos entrevistados consideraram que o treinamento traz um retorno pessoal e profissional - destacando a experiência e o conhecimento -, que a grande maioria reconhece que

colocou em prática os conhecimentos adquiridos e que eles são unânimes ao dizer que as ações de capacitação influenciam na qualidade e na produtividade, garantindo mais aprendizados e preparo para lidar com situações diversas, conclui-se que a idealização do treinamento deve fazer parte da agenda de qualquer empresa, enquanto uma ferramenta que garanta a qualificação necessária para lidar com a alta concorrência.

Os participantes da pesquisa de campo também associaram o treinamento à motivação, dando suporte às colocações apresentadas na primeira parte deste estudo, as quais consideram que as ações de capacitação são importantes para gerar a satisfação no colaborador, fazendo-o sentir-se mais integrado à empresa e valorizado por ela. Entende-se que, ao contar com a oportunidade de aprimorar os seus conhecimentos e técnicas, o funcionário percebe que a organização está disposta a investir nele, que reconhece os seus talentos e o seus potenciais, daí o sentimento de autossatisfação.

Finalmente, espera-se que este estudo possa contribuir para que mais discussões sobre o tema sejam realizadas no meio acadêmico, despertando a atenção de estudantes, profissionais de Recursos Humanos e também de gestores empresariais sobre a importância em fomentar o treinamento, colocando-o como uma das ações contínuas a serem realizadas, avaliando acertos e erros em cada ação e buscando trocar ideias e experiências para que novas formas de abordagem e aplicação de treinamentos sejam desenvolvidas. Tudo isso visando aprimorar o ambiente interno da empresa, despertar o empenho dos funcionários, qualificar suas ações e motivá-los a darem o melhor de si por uma empresa melhor para todos.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Priscila Ferreira de. **A importância do TLT- Treinamento no local de trabalho como ferramenta de gestão para a eficiência da qualidade nos processos de atendimento ao cliente em uma empresa de saúde**. 2012. 65 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro Superior do Ceará, Faculdade Cearense, 2012.

BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo, Makron Books, 1999.

CARRERA, Marcelo Alves; SILVA, Marco Antônio Costa da. Treinamento no local de trabalho: um estudo de caso nos correios. **Portal Administradores**. 2014.

Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academic_s_953_201002281825301cfe.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, Iara; DAMIANI, Yasmin; PISONI, Kelly Zanon de Bortoli. Treinamento nas organizações. In: Mostra de Iniciação Científica, 5, 2015, Getúlio Vargas. **Anais...** Getúlio Vargas, RS: Faculdade Ideau, 2015. Disponível em: <http://mostra.ideau.com.br/2015/mostra_ideau_2015_anais/2015/artigos/2015025150.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2016.

FORTES, Carla Cristina Monteiro Teixeira. **Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional**: o caso dos Correios de Cabo Verde. 2010. 77 f. Monografia (Licenciatura em Sociologia, Variante Social e das Organizações) - Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Santiago, Cabo Verde, 2010. Disponível em: <<http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/57/1/Carla%20Fortes.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUELBERT, Marcelo et al. Treinamento e desenvolvimento: mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: a integração das cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável, 2008, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: Abepro, 2008. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_072_514_12151.pdf. Acesso em: 11 ago. 2016.

INOCENTE, David Forli. **Análise de um programa de treinamento e de seus resultados**: um estudo de caso do MBA Gestão Pública - Banco do Brasil. 2006. 268p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/.../publico/DavidForliInocente.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2016.

MARCHI, Marisa de Oliveira; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 1, n.16, p. 29-40, mar. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/359>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MICHELLE, Alayne et al. Treinamento e desenvolvimento como parceiros da empregabilidade e sustentabilidade da organização. **Cadernos de Graduação: Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 2, n. 1, p. 25-36, mar.2014. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/988/700>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

MOURÃO, Luciana; MARINS, Jesiane. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 72-85, dez. 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 ago. 2016.

OLIVEIRA, Ilmara de Jesus; CRUZ, Cleide Ane Barbosa. A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.6, n.2, p.1-6, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.itpac.br/arquivos/Revista/62/2.pdf>>. Acesso em: 12 ago 2016.

PERIARD, Gustavo. Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. **Sobre Administração**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 4 out. 2016.

REZENDE, Joversi Luiz et al. O treinamento de pessoal em organizações de pequeno porte: um estudo de caso na cidade de Maringá. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 2, p. 689-709, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38431/o-treinamento-de-pessoal-em-organizacoes-de-pequeno-porte--um-estudo-de-caso-na-cidade-de-maringa>>. Acesso em: 8 ago. 2016.

SILVA, Gisela Gomes; MENEZES, Pedro Paulo Murce. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **ReAD - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 71, n. 1, p. 27-62, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v18n1/v18n1a02.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2016.