

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE CULTIVO DE MAÇÃ

Maycon Ribeiro da Silva¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Este artigo aborda a valia de se treinar e desenvolver pessoas dentro das organizações, inclusive para a empresa em estudo. Colaboradores bem treinados tornam-se mais produtivos, criativos e inovadores, coadjuvando e favorecendo para que a organização se torne cada vez mais competitiva no mercado. A finalidade deste trabalho é examinar a necessidade de programas que visem treinar e desenvolver pessoas no estabelecimento em questão, e que estes sejam frequentes e contínuos para todos os colaboradores. O objetivo deste estudo é mostrar que treinar e desenvolver pessoas são caminhos para o sucesso da organização, onde colaboradores altamente qualificados e motivados se tornam mais engajados e contribuem de melhor forma no alcance dos objetivos da organização. Os resultados alcançados com esta pesquisa propiciaram sugerir para a empresa estudada programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, onde as competências e habilidades individuais devem ser aprimoradas, com ênfase nas estratégias e necessidades contínuas da organização, com objetivo de aumentar a produtividade e competitividade mercadológica do negócio. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisas bibliográficas, entrevistas informais, análise das técnicas de treinamento utilizadas na empresa estagiada e observação *in loco*.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Pessoas.

THE IMPORTANCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF PEOPLE IN AN APPLE CULTIVATION COMPAN

¹ Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

ABSTRACT

This article addresses the value of training and developing people within organizations, including for the company being studied. Well-trained employees become more productive, creative and innovative, supporting and favoring the organization becoming increasingly competitive in the marketplace. The purpose of this work is to examine the need for programs that aim to train and develop people in the establishment in question, and that these are frequent and continuous for all employees. The aim of this study is to show that training and developing people are ways to the success of the organization, where highly qualified and motivated employees become more engaged and better contribute to achieving the organization's goals. The results achieved through this research suggested to the studied company people training and development programs, where the individual competencies and skills should be improved, with emphasis on the strategies and continuous needs of the organization, aiming to increase the productivity and market competitiveness of the company business. The methodologies used in this work were bibliographic research, informal interviews, analysis of the training techniques used in the interned company and observation in loco.

Key words: Training. Development. People.

1 INTRODUÇÃO

Treinar e desenvolver pessoas são necessidades essenciais para as organizações que visam manter-se competitivas e produtivas no mercado. É com treinamentos que os colaboradores expandem seus conhecimentos, aperfeiçoam suas técnicas, aprimoram suas habilidades e as organizações desenvolvem seu capital humano. Neste sentido, o presente estudo tem o propósito de demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas como diferencial competitivo no agronegócio.

O tema escolhido para este trabalho vem de encontro com as necessidades que a empresa possui de ter mão de obra qualificada e especializada. É através do treinamento que as pessoas se tornam mais eficientes e competentes, impulsionando a lucratividade do negócio. Já o desenvolvimento tem a premissa de aperfeiçoamento pessoal que visa aprimorar o conhecimento e habilidades.

Deste modo, objetiva-se demonstrar que programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, capacitam e qualificam os colaboradores, tornando-os apto a lidar com as peculiaridades e sazonalidades do cultivo de maçãs.

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar a importância de treinar e desenvolver pessoas, onde a empresa continue sendo apta a lidar com as janelas climáticas e os avanços tecnológicos da agricultura. Os objetivos específicos são: descrever as principais competências e habilidades necessárias para cada cargo, identificar os treinamentos obrigatórios de cada função, as técnicas e ferramentas que devem ser utilizadas para desenvolver e capacitar os colaboradores, e verificar em quais meses estes devem ser aplicados, observando a sazonalidade de cada atividade.

As metodologias utilizadas no desenvolvimento do trabalho foram observações *in loco*, referências bibliográficas e conversas informais com colaboradores da empresa.

O estudo realizado na empresa em questão demonstra a importância de treinar e desenvolver o capital humano, demonstrando que o caminho para se continuar sendo uma empresa rentável e competitiva no mercado, faz-se necessário programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, que auxilie a organização a reduzir seus custos e retrabalhos, maximizando os seus lucros.

Neste artigo será abordado inicialmente o referencial teórico, que traz todo o embasamento bibliográfico. O capítulo 3 traz um breve histórico da instituição onde foi realizada a pesquisa e seus principais problemas, na sequência do trabalho são evidenciados os problemas encontrados na organização e, por fim, é apresentada a análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará aspectos observados e possíveis sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de recursos humanos tem papel fundamental na gestão das organizações, pois mantém a vitalidade das relações entre o gestor e o colaborador, sendo um departamento estratégico dentro da empresa. Para Dessler (2003, p. 2):

A administração de recursos humanos (ARH), refere-se às pessoas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao aperfeiçoamento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Em consonância com a citação acima, o treinamento e desenvolvimento de pessoas pode ser a ponte para o sucesso e progresso da empresa. Guimarães; Cordeiro; Ferreira (2018,

p. 227) afirmam que: "Temos, no treinamento e desenvolvimento das equipes, um grande diferencial para as organizações que desejarem se manter vivas e competitivas nos dias atuais."

De acordo com a citação acima, capacitar os colaboradores podem minimizar os retrabalhos e perdas, podendo potencializar os ganhos da empresa. Considerando estas perspectivas Chiavenato (2014, p. 309) destaca que:

[...] Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São elas que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso é vital o intenso treinamento e a preparação das pessoas. As organizações bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. [...]

Em conformidade com a citação, as pessoas podem ser consideradas como o principal patrimônio das organizações. É através dos treinamentos que se pode lapidar o capital humano para que desenvolvam conhecimentos e técnicas mais específicas à sua área de atuação. Segundo Sinergia Recursos Humanos (2015, p. 1):

Treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos profissionais. [...] Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. [...] Um treinamento é planejado de acordo com as necessidades da empresa envolvendo a seleção e descrição de fatos ocorridos no ambiente de trabalho.

De acordo com a citação supracitada, as organizações necessitam desenvolver seus talentos continuamente, visando reciclar as técnicas e procedimentos abrangendo desde o mais simples operário ao seu principal executivo. Segundo Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 538): "Os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas. [...]".

O setor de recursos de recursos humanos precisa atuar de forma simultânea e conjunta com os demais departamentos para que todas as etapas dos treinamentos e capacitações sejam aplicadas com eficiência e eficácia. França (2011, p. 88) afirma que: "Os processos e as atividades de treinamento devem atuar de forma integrada com os outros órgãos e atividades da área de Recursos Humanos, que se relacionem com o treinamento."

Esta interação e integração de todos os setores na organização podem resultar em um melhor treinamento e tornar os colaboradores mais produtivos em seus cargos. Segundo o RH (2010, p. 1) destaca que:

O treinamento tem como finalidade aprimorar o desempenho do profissional em uma organização, assim como no desenvolvimento das suas atividades, além de ser um processo que visa aumentar a capacitação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos de cada indivíduo na equipe de trabalho. [...] as empresas

consideram o treinamento uma estratégia para alavancar o desempenho da pessoa no cargo que ela exerce e na execução das suas tarefas específicas.

Acerca da citação acima, pode ser dizer que colaboradores desenvolvidos e treinados são um diferencial competitivo nas organizações. Considerando estas perspectivas, Lacombe (2011, p. 379) enfatiza que:

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia.

Em concordância com a citação acima, as organizações que visam o fortalecimento e modernidade de suas estruturas, necessitam treinar e desenvolver pessoas de forma contínua. Nesse enfoque Reichel (2008, p. 26) descreve que: "Quando existe uma preocupação com a perenidade da empresa, o aprimoramento dos talentos faz parte da estratégia da organização. Pois ela, além de trazer uma alta produtividade, traz consigo a satisfação e realização do seu quadro de pessoal, [...]".

O treinamento pode ser uma ferramenta para elevar o desempenho do colaborador tanto no âmbito funcional quanto no pessoal, tornando-o mais engajado e comprometido com a empresa. De acordo com o RH Portal Solides (2016, p. 5) há uma ênfase a destacar:

Após o treinamento, o colaborador voltará com entusiasmo e novas ideias. É preciso que o gestor disponibilize as ferramentas necessárias e proponha desafios e oportunidades para que as novas técnicas sejam postas em prática. [...] Ainda que o treinamento tenha sido extremamente proveitoso, o treinado precisa de tempo e estudo para introduzir as novas práticas em seu cotidiano.

Conforme a citação acima as organizações devem propiciar ferramentas para que as capacitações adquiridas sejam aplicadas. Com os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos, as organizações podem usufruir de novos recursos para modernizar os seus meios de comunicação. Noe (2015, p. 50) destaca que:

A tecnologia possui muitas vantagens, como: custos de viagens reduzidos; maior acessibilidade ao treinamento; oferta consistente; possibilidade de entrar em contato com especialista e compartilhar conhecimento com outras pessoas; e ainda criar um ambiente de aprendizado com *feedback* e exercícios práticos [...].

Contudo, pode-se observar que no cotidiano das organizações também a desenvolvimento e capacitação, como exemplifica Ribeiro (2018, p. 30):

Toda empresa faz treinamento e nem sempre ele consiste em reunir pessoas em salas de aulas, com expositores e apostilas; o treinamento acontece no dia a dia do trabalho, pela observação de um serviço, pela demonstração da execução de uma tarefa, por uma visita técnica ou por uma reunião com os funcionários.

Portanto, têm-se no treinamento e desenvolvimento de pessoas, as ferramentas para aperfeiçoar o desempenho das competências e habilidades dos colaboradores, quando estes sabem o seu papel dentro da organização, se tornam mais engajados e comprometidos,

contribuindo assim para o sucesso e desenvolvimento da empresa. As organizações estão inseridas em um mundo cada vez mais competitivo e mutável, fazendo-se necessário um sistema de treinamento que torne os funcionários aptos a lidar com os desafios da inovação e da competitividade.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A Fruticultura Apples Ltda. atua no setor de fruticultura com produção, processamento, armazenagem, venda e distribuição de maçãs no mercado interno e externo.

Empresa familiar criada em 1979, instalou seus pomares, inicialmente de 34 hectares, na Serra Catarinense, o pólo de produção de maçãs no país.

Atualmente a Fruticultura Apples Ltda possui 1050 hectares de pomares cultivados, divididos em oito filiais e uma estrutura de Administração Central, sendo a matriz dotada de cinquenta e três Câmaras Frias e Packing House que ocupa uma área construída de 45.000m², com capacidade de estocagem de cerca de 26.000 toneladas de maçãs, no estado de Santa Catarina.

A empresa conta com engenheiros agrônomos, assessores externos e técnicos agrícolas na condução de seus pomares. Trabalham na Fruticultura Apples cerca de 600 colaboradores diretos, sendo que em períodos específicos de raleio, poda e colheita, chegam a ter em seus quadros cerca do dobro de número de funcionários. Suas maçãs são exclusivamente de produção própria e podem ser encontradas em todo o território brasileiro, bem como nos mercados europeu e asiático, nas variedades: Royal Gala e seus clones, Fuji Suprema e Fuji Rajada.

A produção atende os protocolos de qualidade PIM, GLOBALGAP, TESCO NC.

As marcas no mercado são: Apples para categoria 1, Apples II para categoria 2, Altos da Serra para categoria 3 em caixa de dezoito quilos e Apples de dezoito ou doze quilos e meio para exportação.

Seus clientes principais são: Cia Zaffari Com. e Ind., Irmãos Benassi Prod. Dist. de Frutas Ltda, Agropel - Agro Indl. Perazzoli - MG, Vieira Tannus & Cia Ltda.

O perfil dos clientes são os ceasas e distribuidores de frutas no seu estado in natura.

Principais fornecedores: Nova Serrana Ltda, American Oil Distr. Deriv., Adami e Huhtamaki do Brasil Ltda.

Os principais concorrentes são as empresas de fruticultura, podendo ser citadas a Sanjo, Agrospe, Jair Felipe, Cooperserra e Rasip.

O treinamento é uma ferramenta de extrema importância para se capacitar e desenvolver pessoas. É com colaboradores bem treinados que a empresa pode se tornar mais rentável e produtiva.

Conforme observações in loco, ficaram evidenciadas algumas problemáticas na empresa. Sendo:

Recrutamento e Seleção: a empresa não possui uma descrição de cargos, o que dificulta recrutar e selecionar pessoas, pois não se tem definido quais são as competências e habilidades que o candidato deve possuir.

Integrações: atualmente as integrações são feitas somente pelo setor de Segurança do Trabalho. Pelo fato do setor de Recursos Humanos não se fazer presente nesta etapa, os colaboradores, que acabam de ser contratados, não recebem uma visão geral da organização, em termos de sua missão, metas e planos de trabalho, bem como de sua estrutura organizacional.

Treinamentos: os treinamentos são feitos somente para cargos específicos e por muitas vezes não são contínuos, as competências e habilidades individuais não são aprimoradas, há altos índices de rotatividade, danos no fruto e quebras na produção.

Desenvolvimento de Pessoas: a empresa não possui um programa bem estruturado para desenvolver seus colaboradores em longo prazo, isto se observa no tempo de casa dos funcionários. Não se trabalha as competências chaves do negócio, nem as necessidades e estratégias contínuas da organização, o que vem ocasionando a redução da competitividade mercadológica e produtiva da empresa.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em estudo não possui descrição de cargos, o que tem ocasionado dificuldades para o setor de Recursos Humanos (RH) recrutar e selecionar novos colaboradores. Observou-se que as contratações para o setor de RH têm sido de períodos bastante trabalhosos, pois a cada nova vaga, o setor precisa descrever as atividades, competências, habilidades do candidato e posição dentro da equipe. Segundo Chiavenato (2014, p. 173):

O trabalho organizacional não é feito ao acaso. A maneira como as pessoas trabalham nas organizações depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado. Em suma, como foi feita a distribuição das tarefas. Em geral, as tarefas estão contidas em cargos. A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que está contida. Os cargos fazem

parte do formato estrutural da organização. Este condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos. O desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar. [...]

Sugere-se que a organização em questão faça uma descrição de cargos, detalhando todas as posições dentro da empresa, formalizando por escrito, de forma detalhada e em um só local, as atribuições dos cargos existentes, o perfil desejado para determinada função e as suas atribuições em si. Esta descrição de cargos deve ser dinâmica e possibilitar a revisão de tempos em tempos, para que se possa acompanhar as mudanças das necessidades da companhia.

Conforme estudos na empresa Fruticultura Apples, observou-se que as integrações para novos colaboradores, são somente feitas pelo setor de Segurança do Trabalho. Pelo fato do setor de Recursos Humanos estar ausente nesta etapa, os objetivos e visões da empresa não são repassados aos novos funcionários, nem aprendem as atitudes, conhecimentos, comportamentos e habilidades necessários para funcionar eficazmente dentro da organização. Lacombe (2011, p. 115) destaca que: "[...] integração é a socialização, isto é, adaptação do novo empregado aos seus colegas de trabalho, ao seu chefe, às práticas e à cultura da empresa. [...]"

Como forma de melhoria, indica-se para a organização estudada a implantação de um programa de integração de novos funcionários, apresentando ao recém-contratado uma breve história da empresa, os valores, visão e missão, infraestrutura, estrutura organizacional, função e atividades que irá desempenhar. Este deve fazer com que os novos contratados se sintam bem-vindos à organização.

Na empresa em análise os treinamentos não são contínuos e nem perenes. Estes abrangem somente cargos específicos. Não há aprimoramento das habilidades e competências individuais, nem são feitas revisões periódicas das necessidades de treinamento. Devido às capacitações não serem freqüentes e não abrangerem todos os colaboradores, os índices de dano do fruto e queda da produtividade estão aumentando a cada ano. Acerca destas perspectivas Guimarães; Cordeiro; Ferreira (2018, p. 228) enfatizam que:

[...], o programa de treinamento precisa estar em sintonia com o planejamento estratégico da organização e necessita abordar de forma precisa: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que treinar, por quem ser treinado, onde será treinado e quando será treinado, que, como e por que fazer a fim de atingir os objetivos do treinamento. Deve ser coeso e integrado. Pode ser realizado no próprio local da atividade ou em sala de aula. Inúmeros recursos pedagógicos podem ser utilizados para viabilizar o treinamento, além de inúmeras técnicas, que podem ser individuais, grupais ou ambas, dependendo da situação. [...]

Portanto, sugere-se a organização em estudo um programa de treinamentos a todo o quadro de colaboradores, através de um calendário anual de capacitações, onde as competências, conhecimentos e técnicas de cada pessoa na organização sejam trabalhados e aprimorados. A revisão do programa deve ser feita anualmente para que se possa garantir novos métodos e ferramentas para o alcance dos objetivos.

Na empresa Fruticultura Apples, verificou-se que não há um programa que vise o desenvolvimento de seus colaboradores a médio e longo prazo, não se trabalha as competências essenciais do negócio, nem as estratégias de competitividade e as habilidades necessárias para cada individuo desempenhar suas funções com qualidade e eficiência. A empresa vem perdendo a competitividade produtiva e de mercado. Segundo Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2001, p. 219):

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processo cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.

Como alternativa de solução para a empresa em estudo, indica-se a criação de um programa de desenvolvimento de pessoas que seja capaz de detectar os verdadeiros talentos dentro da organização, pelas suas características profissionais e pessoais. Elaboração de planos de médio e longo prazo, com metas de avanço profissional reais, de forma progressiva e sistemática.

Com a aplicação das melhorias acima citadas, a empresa estudada, pode aumentar sua produtividade, se tornar mais rentável, evitar retrabalhados que oneram os seus custos, diminuir a rotatividade e melhorar seu clima organizacional.

Conclui-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoas são de extrema importância em uma organização. Colaboradores quando capacitados e desenvolvidos de forma correta são mais produtivos, engajados e comprometidos.

5 CONCLUSÃO

Neste estudo foi apresentada a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas como ferramenta estratégica de engajamento junto aos colaboradores, para que, a organização mantenha-se em movimento e competitiva no mercado.

Analisando-se a empresa em questão, foi possível verificar que não havia descrição de cargos, o que dificultava recrutar e selecionar novos colaboradores. As integrações aos novos contratos não era feito juntamente com o setor de RH, não havia um programa estruturado para treinar e desenvolver os colaboradores. Observou-se também a necessidade de estabelecer planejamentos e ferramentas que estimulem a motivação dos colaboradores.

Através deste estudo ficou evidente que a empresa necessita investir mais em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, abrangendo todos os colaboradores, no enfoque, de se ter um fruto de qualidade, obtendo a satisfação do cliente e do consumidor final.

O estudo possibilitou diagnosticar falhas e problemas na empresa em estudo que não eram avaliados e considerados pela diretoria e gestores dos departamentos e sugerir possíveis melhorias, metodologias e ferramentas para treinar e desenvolver pessoas, que poderão contribuir para que a organização continue sendo rentável e potencialize o seu capital humano.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014. Fórum de Concursos. Disponível em: <https://forumdeconcursos.com/wp-content/uploads/wpforo/default_attachments/1539873689-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>. Acesso em: 22 set. 2019.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GUIMARÃES, A.; CORDEIRO, L.; FERREIRA, O. M. C. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2015. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=d3a7BwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=treinamento+e+desenvolvimento&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiwjNnI3p7hAhUKK7kGHd1HCj8Q6AEILTAB#v=onepage&q=treinamento%20e%20desenvolvimento&f=false>>. Acesso em: 21 set. 2019.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE, 2008. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=YqT8TuKtidUC&pri>

ntsec=frontcover&dq=treinamento+e+desenvolvimento&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiwjNnI3p7hAhUKK7kGHd1HCj8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=treinamento%20e%20desenvolvimento&f=false.>. Acesso em: 21 set. 2019.

RIBEIRO, A. L. **Gestão do treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2018. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=u9JiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=treinamento+e+desenvolvimento&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiLzofJ9J7hAhVhGbkGHZbAHs4ChDoAQhTMAk#v=onepage&q=treinamento%20e%20desenvolvimento&f=false>>. Acesso em: 23 set. 2019.

RH. **Treinamento**: necessidade para o desempenho de uma organização. Sergipe, 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6894/treina-mento-ne-cessidade-para-o-desempenho-de-uma-organizacao.html>>. Acesso em: 20 set. 2019.

RH PORTAL SOLIDES: **Treinamento de pessoas**: as 5 ações de ouro para o gestor no treinamento de suas equipes. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-de-pessoas-as-5-acoes-de-ouro-para-o-gestor-no-treinamento-de-su-as-equipes/>>. Acesso em 21 set. 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SINERGIA RECURSOS HUMANOS. **Treinamento e desenvolvimento**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://www.sinergiarecursoshumanos.com.br/servicos/talentos/treinamento-desenvolvimento>>. Acesso em: 21 set. 2019.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.