

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO

PEOPLE DEVELOPMENT AS AN ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS STRATEGY: CASE STUDY

EL DESARROLLO DE PERSONAS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO

Rayssa Gabryelly Pessoa Cirino¹Jamille Queiroz Leite²Jucimar Casimiro de Andrade³Fernando Salvino da Silva⁴Renata Porto Chaves⁵

Artigo recebido em setembro de 2023

Artigo publicado em novembro de 2023

Orcid: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v10n02_08

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar como gestores e colaboradores percebem o impacto do treinamento de pessoas frente à competitividade empresarial em uma indústria localizada no município de Paulista, estado de Pernambuco. O método utilizado consistiu em um estudo exploratório e descritivo de cunho bibliográfico e documental, viabilizado por meio da coleta de dados primários (questionários e entrevistas) realizado junto a 3 gestores de áreas e 24 colaboradores. Quanto aos resultados, foi possível identificar que os colaboradores percebem a importância da promoção de treinamentos, pois ao serem capacitados, exercerão atividades de forma eficaz suas tarefas, e assim sendo capazes de promover diferencial competitivo para a empresa, fato esse que deve ser considerado imprescindível levando em consideração o cenário altamente competitivo em que estão inseridos. Outro resultado significativo na análise está relacionado à insatisfação de alguns colaboradores com os treinamentos promovidos, tornando-se uma análise similar com a opinião dada pelos gestores, os quais observaram e reafirmaram a insatisfação de alguns colaboradores diante dos treinamentos que a empresa promove. Além disso, alguns gestores afirmaram que ainda não conseguem observar os treinamentos promovidos pela empresa como um diferencial competitivo, baseado nessa afirmativa, pode-se chegar à conclusão que, além de terem concorrentes muito fortes, os concorrentes investem mais em treinamento; o que acaba por

¹ Faculdades Integradas Uniaeso Barros Melo. E-mail: rayssagabryelly@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3117653848467919>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-8138-150X>.

² Grupo Ser Educacional (SER). E-mail: jamille.leite@sereducacional.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8027634246034746>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8240-6140>.

³ Grupo Ser Educacional (SER). E-mail: jucimarcandrade@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6423122913125713>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5539-4498>.

⁴ Grupo Ser Educacional (SER). E-mail: fernandosalvino7@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4159221579791684>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4415-3688>.

⁵ Grupo Ser Educacional (SER). E-mail: renata.chaves@sereducacional.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4456041005733343>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9800-4776>.

reafirmar a necessidade de a empresa desenvolver e investir de uma forma melhor em programas de treinamento a longo prazo.

Palavras-chave: Treinamento e capacitação. Motivação. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This work had the general objective of analyzing how managers and employees perceive the impact of training people in relation to business competitiveness in an industry located in the city of Paulista, state of Pernambuco. The method used consisted of an exploratory and descriptive study of a bibliographic and documentary nature, made possible through the collection of primary data (questionnaires and interviews) carried out with 3 area managers and 24 employees. Regarding the results, it was possible to identify that employees perceive the importance of promoting training, as when they are trained, they will carry out their tasks effectively, and thus feel capable of promoting a competitive advantage for the company, a fact that must be considered essential taking into account the highly competitive scenario in which they operate. Another significant result in the analysis is related to the dissatisfaction of some employees with the training promoted, making it a similar analysis with the opinion given by managers, who observed and reaffirmed the dissatisfaction of some employees with the training that the company promotes. Furthermore, some managers stated that they still cannot observe the training promoted by the company as a competitive differentiator. Based on this statement, it can be concluded that, in addition to having very strong competitors, competitors invest more in training; which ends up reaffirming the need for the company to develop and invest in better long-term training programs.

Keywords: Training and qualification. Motivation. People management.

RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo general analizar cómo directivos y empleados perciben el impacto de la formación de personas en relación a la competitividad empresarial en una industria ubicada en la ciudad de Paulista, estado de Pernambuco. El método utilizado consistió en un estudio exploratorio y descriptivo de carácter bibliográfico y documental, posible a través de la recolección de datos primarios (cuestionarios y entrevistas) realizado a 3 jefes de área y 24 empleados. Respecto a los resultados, se pudo identificar que los empleados perciben la importancia de promover la capacitación, ya que al estar capacitados realizarán sus tareas de manera efectiva, y así se sentirán capaces de promover una ventaja competitiva para la empresa, hecho que debe ser considerado imprescindible teniendo en cuenta el escenario altamente competitivo en el que operan. Otro resultado significativo del análisis está relacionado con la insatisfacción de algunos empleados con la capacitación promovida, por lo que se hace un análisis similar con la opinión emitida por los directivos, quienes observaron y reafirmaron la insatisfacción de algunos empleados con la capacitación que promueve la empresa. Además, algunos directivos manifestaron que aún no pueden observar la capacitación promovida por la empresa como un diferenciador competitivo, de esta afirmación se puede concluir que, además de tener competidores muy fuertes, los competidores invierten más en capacitación; lo que termina reafirmando la necesidad de que la empresa desarrolle e invierta en mejores programas de capacitación a largo plazo.

Palabras clave: Formación y cualificación. Motivación. Gestión de personas.

1 INTRODUÇÃO

Com um mercado em constante mudança e cada vez mais competitivo, as organizações e os profissionais têm percebido a necessidade de ter um diferencial e se sobressair no mercado; para isso, os profissionais têm buscado melhorar continuamente suas capacidades, visando atingir melhores posições e melhores resultados. Nesse contexto, eles vêm buscando o

desenvolvimento pessoal e profissional por meio de várias ferramentas como treinamentos, acompanhamentos com *coaching*, etc.; quanto às empresas, têm buscado, além de desenvolver pessoas, inovar em processos de forma a obter melhores resultados.

Segundo Chiavenato (2020), treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo, visando dá-lo elementos essenciais para o exercício de um cargo e prepará-lo adequadamente para as funções e atribuições assumidas.

Em outras palavras, treinamento pode ser considerado como sinônimo de desenvolver pessoas, pois ambos visam promover melhorias no âmbito pessoal de forma a obter, conseqüentemente, a eficácia na construção da estratégia organizacional, proporcionando assim satisfação nos resultados da empresa e dos funcionários (IVANCEVICH, 2008).

Para Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que tem uma necessidade de melhoria do colaborador (CARLOS, BAZON e OLIVEIRA, 2012).

Chiavenato (2009) destaca que o treinamento é uma fonte de lucratividade pois permite que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, treinar é uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes, enriquecendo o patrimônio humano e intelectual das organizações.

Marchi, Souza e Carvalho (2013) acrescentam que algumas finalidades do Treinamento e Desenvolvimento numa corporação são a adequação das pessoas às culturas organizacionais, mudar atitudes que não agreguem valor algum, desenvolver competências, desenvolver adaptabilidade para lidar com a evolução e modernização da organização, preparar pessoas para possíveis remanejamentos e reduzir custos empresariais.

Vale salientar que as atividades de treinamento e desenvolvimento não são somente fatores de custo, e sim um valioso investimento, e é por esse motivo que treinar e desenvolver pessoas vêm se tornando cada vez mais fundamentais para as organizações, por conta das constantes transformações tecnológicas, econômicas, políticas, sociais que caracterizam o cenário mundial atualmente. Assim, treinar significa atingir o nível de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo dos indivíduos que nela trabalham e, para isso, é necessária uma cultura organizacional favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças (FREITAS, 2012).

Cabe destacar que o desenvolvimento de pessoas deve estar alinhado às estratégias das organizações para que haja um direcionamento eficaz, ou seja, a ausência de alinhamento pode ocasionar em custos desnecessários com treinamentos promovidos que não possuam necessidade de serem aplicados. Além disso, através desse alinhamento pode-se promover melhores resultados para empresa e satisfação para os funcionários.

Dessa forma, entende-se que treinar, desenvolver pessoas e motivar são construtos alinhados com o fator competitivo das empresas. O capital humano é classificado como uma grande riqueza das organizações, pois bem administrado é fonte de maior rentabilidade. Assim, o conhecimento dos colaboradores passa a ser cada vez mais valorizado, pois mostra-se fundamental para a criação de diferencial estratégico frente aos concorrentes.

Nesse contexto, essa investigação visa responder ao seguinte questionamento; como gestores e colaboradores de uma indústria percebem o impacto do treinamento de pessoas frente à competitividade empresarial?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão abordados o conceito de treinamento e desenvolvimento pessoal, estratégia e competitividade e suas principais influências na competitividade das organizações.

2.1 Gestão de Pessoas

O capital humano é indispensável em qualquer organização, é praticamente impossível imaginar que as bases que sustentam o sucesso de um negócio sejam atingidas apenas pela mecanização do trabalho, sem a participação efetiva do saber humano.

Foi a partir da década de 70 que surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos, embora ainda houvesse problemas devido à dificuldade de mudar a ideia da importância das pessoas dentro da organização e ainda existir a visão dos trabalhadores apenas como recursos produtivos. Atualmente, o capital humano, é considerado um dos recursos mais importantes da empresa, uma vez que não há produção nem prestação de serviços sem os colaboradores (CHIAVENATO, 2005).

As relações de trabalho sofreram inúmeras transformações com o passar dos anos. Até a chegada da Gestão de Pessoas em si, as relações de trabalho eram mais complexas e possuíam uma visão totalmente unilateral, no qual importava somente o lado da empresa, colocando o empregado no status de máquina, o qual tinha como única finalidade produzir, sem nenhuma preocupação com aspectos psicológicos, físicos e estruturais (SOUSA e BENEVIDES, 2018).

Assim, a gestão de pessoas é o trabalho que irá proporcionar que todos, dentro da sua empresa, falem a mesma língua e dediquem o potencial que é visto neles para a realização do trabalho que o gestor vislumbra. Ela é imprescindível nas organizações, pois cuidar do capital humano e intelectual compreende elemento fundamental e a base do seu sucesso organizacional.

Sovienski e Stigar (2008) destacam que a Gestão de Pessoas procura conscientizar o colaborador de que suas ações devem ser respaldadas em alguns princípios como: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dentre outros.

Nesse contexto, a gestão de pessoas usa técnicas que envolvem a motivação e possui como objetivo administrar e potencializar a eficiência e eficácia do capital humano nas empresas. Oferece possibilidades de desenvolvimento e integração aos processos de tomadas de decisões com o intuito de promover o desenvolvimento profissional e o bem-estar. Uma gestão de pessoas eficaz é capaz de reduzir rotatividade de funcionários e aumentar a eficiência do quadro atual (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2013).

A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual” (REIFSCHNEIDE, 2007, p. 60). Sendo assim, torna-se muito importante o foco na gestão de pessoas, visto que as pessoas são recursos essenciais para acompanhar o avanço da globalização.

Para confirmar o fato de que a gestão de pessoas imprescindível nas organizações, Brochier (2007) alerta que o fim da Administração de Recursos Humanos só poderá ocorrer

após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos.

Ainda segundo o autor, na visão estratégica de gestão de pessoas, os funcionários são vistos como fator decisivo para o sucesso competitivo. Sendo assim, gestão de pessoas pode ser considerada um processo de alinhamento, onde se é integrado as metas com a estratégia utilizando o melhor meio de gerir o capital humano. Essa pode ser considerada uma nova forma de olhar para a gestão de pessoas, que busca não apenas a integração com os objetivos da empresa como também o ajuste da gestão de pessoas.

2.2 Motivação de pessoas

O objetivo maior das organizações é atingir a satisfação dos acionistas com o retorno financeiro máximo possível; porém, é de extrema importância que os colaboradores das organizações sejam reconhecidos e motivados para o alcance das metas organizacionais, tendo em vista que eles são a principal fonte de recursos dela.

A motivação pode ser considerada um dos maiores desafios da gestão na organização, essa palavra tem relação com “motivar” que significa: dar motivo a causar, expor motivo. Para Robbins, Judge e Pascoal (2002), a motivação pode ser considerada o processo que é responsável pela direção, intensidade e persistência dos esforços dos indivíduos para o alcance de objetivos e metas.

A motivação como processo psicológico básico pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (SALANOVA; HONTANGAS; PEIRÓ, 1996).

Assim, a compreensão das variáveis envolvidas no processo motivacional é imprescindível para a gestão. É indispensável ter uma perspectiva de quais as recompensas associadas que devem ser passadas para as pessoas agirem no sentido determinado. A relação da motivação com as variáveis fundamentais da gestão tem conduzido um crescente interesse dos gestores pelos aspectos motivacionais (FILIPPIN e GEMELLI, 2011).

Nas Organizações, a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras. É preciso motivar as pessoas, pois quando motivadas elas trabalham mais alegres e satisfeitas por estarem trabalhando para a empresa, e então a empresa tem um aumento em sua produtividade levando-a a obter um grande sucesso (GOMES e MICHEL, 2007).

Quando o indivíduo se direciona a um objetivo, não necessariamente está motivado a atingi-lo. Os fatores que acarretam a motivação podem ser intrínsecos (interno) ou extrínsecos (externos). Quando são extrínsecos há apenas satisfação, quando intrínsecos há motivação (BERGAMINI, 2000).

2.3 Treinamento e Desenvolvimento de pessoas

O treinamento tornou-se fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais na empresa moderna, fazendo com que as empresas tenham vantagens sobre os concorrentes através dos conhecimentos adquiridos como também experiências que auxiliam no desenvolvimento. Pode-se afirmar que consiste no conjunto de métodos que é utilizado para propagar aos colaboradores as habilidades necessárias para um bom desempenho (DESSLER, 2005).

Segundo Dessler (2005), o treinamento é uma ferramenta de muita importância nas organizações, com o intuito de alinhar os objetivos dos gestores e colaboradores aos objetivos estabelecidos pela organização, o qual possibilita o desenvolvimento de novas habilidades e como consequência irão adquirir novos conhecimentos.

Para Hauser, Tellis e Griffin (2005), as principais finalidades do processo de Treinamento e Desenvolvimento são: adequar as pessoas à cultura da empresa, mudar atitudes, desenvolver pessoas, adaptar as pessoas para lidar com a modernização da empresa, preparar pessoas para serem remanejadas, desfrutar da competência humana, passar informações adiante e reduzir custos na busca por objetivos empresariais. Enquanto o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente e capacidades que serão requisitadas, já o treinamento é orientado para o presente, ou seja, o cargo atual.

Compreende-se que desenvolvimento e treinamento são uma junção importante que aumentam o desempenho dos funcionários e a habilidades para obter sucesso. De acordo com Bohlander e Snell (2010, p. 250) “O termo treinamento muitas vezes é usado de forma casual a fim de descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenhar no curto prazo) e desenvolvimento (mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades).”

Treinar, para Chiavenato (2020), é o ato de fornecer meios para proporcionar aprendizagem. O mercado tem se tornado cada vez mais competitivo e exigente quando se refere aos colaboradores, sendo assim, surge a necessidade de treinar e desenvolver pessoas. O treinamento consiste no método de desenvolvimento de qualidade para capacitar os funcionários, com o intuito de aumentar a produtividade dos indivíduos resultando assim em otimização dos resultados organizacionais.

Um dos objetivos do treinamento é capacitar os indivíduos a desempenhar de forma ágil as tarefas que são delegadas a ele, favorecendo assim chances para o crescimento constante na atual função como também em outras funções mais complexas. Proporcionar, também, um clima organizacional mais satisfatório, através do aumento da motivação para torná-los, também, mais receptivos a técnicas de gestão. Chiavenato (2009) vê como os principais objetivos do treinamento: 1-Preparação das pessoas para execução das tarefas do cargo atual. 2. Proporcionar chances para desenvolvimento pessoal contínuo, tanto para função atual quanto para cargos futuros. 3. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

Para Aleixo (2003, p. 15) Treinamento e Desenvolvimento é um “conjunto de ações organizacionais, intencionalmente desenhadas para promover aprendizagens dos trabalhadores, visando melhoria de desempenhos e crescimento pessoal” Sendo assim, o treinamento visa melhoria no desempenho do funcionário e crescimento pessoal, proporcionando assim um ambiente organizacional mais capacitado.

Ainda segundo o autor, um programa de treinamento pode proporcionar ao colaborador uma melhoria da eficiência e eficácia nos resultados, qualidade de vida no trabalho, conseqüentemente melhor atendimento ao cliente, além disso, partindo para o âmbito externo proporciona também maior competitividade organizacional, melhoria da imagem da organização, entre outros benefícios.

O treinamento e desenvolvimento tem o intuito de capacitar os indivíduos, potencializando e fornecendo novas habilidades e conhecimentos. O principal objetivo é maximizar o desenvolvimento, seja ele motivacional e profissional, promovendo, assim, bons

resultados. O desenvolvimento também visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los membros eficientes e valiosos para a organização (GIL, 2008).

Uma das definições de treinamento, segundo Chiavenato (2000), é a educação que tem como intuito adaptar o homem para o cargo que lhe é delegado. Os objetivos, normalmente, são a curto prazo. O treinamento é promovido nas empresas ou em lugares especializados. Nas empresas, a responsabilidade de iniciativa dos treinamentos é delegada geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando ou o setor de recursos humanos da empresa.

3 MÉTODO

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, com abordagem qualitativa. É descritiva porque descreve o comportamento de fenômenos, sendo utilizada para identificar e obter informações sobre as características destes. Já a abordagem qualitativa é mais subjetiva e envolve o exame e a reflexão sobre as percepções para se obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Assim, este estudo desenvolveu-se por meio do método de estudo de caso único, realizado em uma indústria de médio porte, buscando analisar os aspectos da satisfação dos integrantes das áreas referente aos processos de treinamentos existentes na empresa, permitindo, assim, uma comparação entre os dados levantados com o que foi coletado para obter um resultado com maior assertividade.

Para Yin (2015, p.17), o estudo de caso pode ser definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real”, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Portanto, o campo de estudo consistiu em uma indústria que foi fundada em 1946 e está localizada na cidade de Paulista/PE. Essa indústria possui mais de 350 produtos ofertados e atua em 4 segmentos: limpeza doméstica, higiene pessoal, condimentos, inseticidas. Hoje, em seu portfólio, possui marcas líderes em eficiência e resultados atendem as mais diversas necessidades domésticas. A matriz é localizada em Paulista/PE e há quatro filiais, Ceará/CE, Belém/PA, Rio de Janeiro/RJ e Salvador/BA. Pode ser considerada uma indústria modernizada, pois obtém tecnologias e máquinas importadas da França, Alemanha, Japão, Suécia e Itália.

A linha de produção é diversificada com mais de 350 itens com padrão de qualidade internacional, em média, por ano são produzidos 300 milhões de litros de água sanitária, 270 milhões de unidades de sabonete, 60 milhões de litros de vinagre e 60 milhões de litros de amaciante. Há 2480 de empregos diretos, com mais de 500 profissionais de vendas, possui uma logística de distribuição eficiente e está presente em 95% dos pontos de venda do norte-nordeste com mais de 6.000 clientes ativos.

Quanto à técnica de coleta de dados, foi realizada com uso de entrevistas com os gestores das áreas, questionários com os funcionários e observação das áreas. Para a execução deste trabalho o método de análise de dados escolhido foi a análise de conteúdo a partir dos resultados das entrevistas e questionários semiestruturados, onde os dados serão analisados e expostos.

A população deste estudo compreendeu os gestores e integrantes das áreas demonstradas no Quadro 1. Assim, estas mesmas áreas citadas foram utilizadas para a aplicação

dos questionários. Cabe destacar que a escolha das três áreas foi estratégica, com o intuito de obter informações assertivas e completas.

Quadro 1 - População e amostra

Entrevista	Quantidade de Colaboradores	Quantidade de questionários	Áreas	Motivo da escolha
Gestor 1	10 colaboradores	10	Suprimentos	Área estratégica da empresa.
Gestor 2	5 colaboradores	5	Ambulatório	Área que cuida da saúde dos funcionários.
Gestor 3	9 colaboradores	9	TI	Área que lida com o sistema da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

A aplicação dos questionários foi realizada fisicamente, onde foi distribuída a quantidade mapeada aos colaboradores, sendo realizadas entre o dia 23/04/2018 à 04/05/2018. A primeira semana (23/04 a 27/04) foram entregues os questionários às áreas que foram mapeadas. Em seguida, foram marcadas entrevistas com os gestores selecionados, com o intuito de confrontar informações. Vale ressaltar que enquanto os questionários foram aplicados aos funcionários dos setores, as entrevistas foram realizadas com os gerentes, a fim de obter resultados mais precisos.

Na aplicação dos instrumentos, obteve-se um total de 34 questionários aplicados em um universo de 60 pessoas, o questionário teve o intuito de identificar a opinião dos colaboradores diante a motivação, a satisfação referente aos treinamentos promovidos, além de questões que abordam vantagem competitiva, estratégia organizacional e treinamento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, os resultados obtidos pelas entrevistas e questionários aplicados conforme procedimentos metodológicos abordas anteriormente.

Quadro 2 - Motivação dos colaboradores

Resposta	%
Muito motivado	51%
Neutro	31%
Pouco motivado	17%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

A primeira abordagem investigada junto aos colaboradores, ver Quadro 2, foi referente à motivação; assim, foi possível identificar que 17% dos entrevistados se consideram pouco

motivados em seu ambiente de trabalho, 51% se consideram muito motivados em seu ambiente de trabalho e 31% se consideram neutros. Segundo a teoria da motivação de Frederick Herzberg (1959), o nível de rendimento dos funcionários varia de acordo com sua satisfação no trabalho, ou seja, depende de como se sentem no ambiente de trabalho e dos fatores que influenciam na motivação e/ou desmotivação.

Herzberg (1959) defende em sua teoria que dois fatores são responsáveis pela satisfação e motivação das pessoas em um ambiente corporativo, que são: fatores motivadores e higiênicos. Quanto aos fatores motivadores, quando estão presentes, causam motivação, e, quando ausentes, causam insatisfação. Quanto aos fatores higiênicos, estão relacionados à empresa; assim, quando ausentes, causam insatisfação, mas quando presentes não causam necessariamente motivação.

Levando em consideração esta teoria, pode-se afirmar que essa motivação dos 51% pode se dar pelo fato de existirem programas de benefícios, como por exemplo, no final do ano todos os funcionários recebem um benefício extra de R\$ 500 reais. Quanto aos 17% que não se consideram motivados, pode estar relacionado à influência da ausência de plano de carreira e até mesmo à ausência de programas motivadores. Mas, em sua maioria estão motivados, proporcionando assim um resultado positivo para a análise como um todo.

Vale ressaltar que 57% da amostra coletada afirmou que não sabe se motivar no trabalho e 43%, afirmou que consegue se motivar. Segundo a teoria de Bergamini (2000), que afirma que a motivação é intrínseca às pessoas e que ninguém pode motivar ninguém e sim as pessoas se motivam. Percebe-se que esse percentual pode ser considerado negativo devido a 57% dos colaboradores se avaliarem como incapazes de obter a motivação, podendo, também, se enquadrar na teoria X de McGregor (1960), ao afirmar sobre o perfil da teoria X que precisa ser motivado, enquanto o perfil Y sabe se motivar.

Ainda segundo dados coletados, 77% afirmaram que possuem atitude em se arriscar na busca por novos projetos e 57% afirmaram que superaram o potencial de busca por novos projetos; enquanto, respectivamente 23% e 43% agem de forma oposta. Ou seja, a maioria está sempre buscando inovar no ambiente de trabalho de forma a superar seu potencial, podendo serem considerados como muito motivados. Sendo assim, os entrevistados afirmaram que a inovação tem por essência acrescentar valor aos produtos da indústria onde trabalham, gerando a capacidade de diferenciação no ambiente competitivo em que estão inseridos.

Para Drucker (2010), a inovação é uma forma de criar alterações úteis ao potencial econômico e social das empresas, além de ser indispensável uma disciplina de gestão empresarial. Nesse contexto, as empresas buscam inovação e estão assumindo riscos com a expectativa de assumir vantagem competitiva em relação aos demais na forma de lucros diferenciados, lucros esses que compensam os riscos ao tomar a decisão de inovar (REIS, 2004).

Quadro 3 - Satisfação e treinamento

Resposta	%
Está satisfeito	51%
Não Está Satisfeito	49%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

Para Chiavenato (2020, p. 491) “somos constituídos de dois fatores importantes: o fator hereditariedade e o fator ambiental. De um lado, a bagagem genética com que nascemos e, de outro lado, tudo que aprendemos e incorporamos”, por isso a relevância em promover treinamentos é imprescindível.

Iniciando a análise que se refere à satisfação dos treinamentos promovidos pela empresa, nota-se que há uma diferença pouco significativa diante do todo, visto que a diferença entre as duas respostas é de apenas 2%, mesmo assim, é possível inferir que um percentual significativo de funcionários informou não estar satisfeito com os treinamentos ofertados. Nesse contexto, evidencia-se que há a necessidade de melhorar os programas de treinamentos promovido pela empresa, aumentando a constância ou então alinhando de forma estratégica e assertiva os treinamentos promovidos, seja identificando a necessidade de cada setor ou então criando um programa de treinamento contínuo.

No que tange à frequência dos programas de treinamentos, 40% afirmam que os treinamentos são eventuais de acordo com os interesses de cada líder, enquanto 34% afirmam ser descontínuos, resultado esse que pode ser considerado negativo devido à ausência de programas de treinamentos promovidos independente da necessidade de cada líder ou setor, pois devem ser promovidos treinamentos a fim de obter melhores resultados para a empresa e não apenas para setores específicos.

Foi destacado também que o setor responsável por treinamento deve estar constantemente estudando novos treinamentos e sugerindo para os setores, até mesmo promovendo para que possa acontecer o alinhamento das estratégias desenvolvidas com os treinamentos promovidos.

Ao se analisar o questionamento referente à compreensão sobre a importância dos treinamentos na visão dos funcionários, obtém-se um resultado que prevalece entre todos os respondentes, 100% dos respondentes afirmaram que consideram a existência e promoção de treinamentos extremamente importantes tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para a empresa, resultados esses que reafirmam o pensamento de Milkovich e Boudreau (2012), ao destacarem que o desenvolvimento de pessoas tem o objetivo de aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários, a fim de torná-los eficientes e valiosos para empresa.

Lobato (2015) destaca que empresas que não desenvolvem e promovem treinamentos aos seus funcionários podem encarar dificuldades relacionadas a competitividade pelo fato de falta de pessoal preparado para assumir os cargos existentes e que possam surgir.

No Quadro 4, analisam-se os resultados qualitativos das entrevistas realizadas; ou seja, serão expostas as perguntas feitas aos três gestores e suas respectivas respostas. Após a exposição dos dados coletados, será realizada uma breve interpretação das respostas recebidas.

Quadro 4 - Questionamento 1

Pergunta	Entrevistados	Respostas
Você considera os programas de treinamento amplamente divulgados na empresa?	Gestor 1	Sim, dentro de cada área em específico, não para toda empresa. Na minha área tem os treinamentos que são orçados no final do ano.

	Gestor 2	Não. Considero a divulgação falha, os treinamentos na empresa são específicos e quando o funcionário precisa fazer é o gestor que encaminha.
	Gestor 3	Sim, hoje todos os treinamentos, todo orçamento que a gente vai fazer para o próximo ano, a gente faz as LNT, que é levantamento de necessidade de treinamento, onde o gestor pega todos os treinamentos com base nas habilidades dos colaboradores das suas áreas, ele verifica quais são as oportunidades de melhoria e com base naquilo a gente faz a necessidade de treinamento e prevê para próximo ano.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

A entrevista inicia com uma pergunta referente à divulgação dos treinamentos, cujo objetivo foi identificar se os treinamentos são divulgados de forma eficaz, ou seja, se a informação chega a todos os funcionários ou se pode ser considerado um gargalo a questão da comunicação.

Nota-se uma similaridade de pensamento entre os gestores 1 e 3, pois ambos afirmam que a divulgação é feita dentro de cada área, ou seja, o RH transfere a responsabilidade de comunicação dos treinamentos aos gestores de cada área. Nota-se também que o gestor 3 cita a LNT, que é o levantamento de necessidade de treinamentos, em que há a possibilidade de que cada gestor direcione os treinamentos a cada funcionário, proporcionando um trabalho individual em cima do que é desejado que seja desenvolvido em cada funcionário que compõe a equipe.

Em contrapartida, o gestor 2 afirma que considera a divulgação falha devido à transferência de responsabilidade do RH para o gestor, acredita que cada funcionário deveria ter a liberdade de escolher e sugerir os pontos que devem ser desenvolvidos e treinados em cada colaborador.

Quadro 5 - Questionamento 2

Pergunta	Entrevistados	Respostas
Como você avalia os programas de treinamento oferecidos?	Gestor 1	Bom, atende a necessidade.
	Gestor 2	A maioria dos treinamentos oferecidos são para cumprir normas regulamentadoras, os que não são é porque o gestor indicou.

	Gestor 3	Geralmente esses treinamentos vêm do gestor para área, é com base nas oportunidades que eu vejo de melhoria para os meus colaboradores, e tem outro ponto também que é a empresa faz com base nos gestores, no caso o RH ou a diretoria faz com base nas habilidades dos gestores e prover para todo mundo.
--	----------	---

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

O segundo questionamento se refere à avaliação de cada gestor no que se refere aos treinamentos oferecidos pela empresa. Iniciando a análise, o primeiro gestor afirma que os treinamentos atendem à necessidade da empresa e do setor, enquanto o segundo afirma que os treinamentos oferecidos são promovidos apenas para cumprir normas organizacionais que são estabelecidas, quando contrário, acontece quando o próprio gestor identifica pontos falhos ou pontos a serem melhorados e solicita o treinamento.

E por fim, o terceiro gestor afirma que os treinamentos, em sua maioria, acontecem quando o próprio gestor tem a iniciativa de promover para os colaboradores, se baseando nas habilidades que precisam ser melhoradas ou acrescentadas em cada colaborador da área, em seguida os treinamentos serão aprovados ou não pela diretoria.

Quadro 6 - Questionamento 3

Perguntas	Entrevistados	Respostas
Como você acredita ser o nível de satisfação dos colaboradores com os programas de treinamento?	Gestor 1	Baixo. Porque normalmente o treinamento parte só do gestor, não tem um alinhamento entre o gestor e os colaboradores. Então muitas vezes eles têm uma expectativa e o treinamento que está sendo disponibilizado é outro.
	Gestor 2	Baixo, a empresa deixa muito a desejar, são promovidos poucos treinamentos.

	Gestor 3	Bom, muito bom, porque de fato é um treinamento que não fica restrito só para empresa, fica uma habilidade adquirida para se ele tiver fora da empresa ele pode exercer aquele conhecimento que adquiriu aqui dentro, daí eles ficam super empolgados por conta disso.
--	----------	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

A terceira pergunta se refere à satisfação dos colaboradores quando se trata dos programas de treinamento oferecidos pela empresa, sendo assim, o gestor 1 e o gestor 2 afirmam notar o nível de satisfação baixo, devido à falta de alinhamento com cada funcionário para detectar quais necessidades. Em contrapartida, o gestor 3 considera muito bom, pois os treinamentos promovidos agregam tanto na carreira na empresa quanto na vida, ou seja, caso ele saia da empresa um dia, o conhecimento adquirido permanecerá.

Quadro 7 - Questionamento 4

Pergunta		Entrevistados	Respostas
Como você avalia a participação dos colaboradores no programa de treinamento?		Gestor 1	Bem, quando eles participam atendem as necessidades.
		Gestor 2	Quando há a promoção de treinamento eles participam.
		Gestor 3	Boa também, porque vai muito da questão anterior, por conta de que não é uma habilidade não só específica para empresa ele sabe que vai poder usar, é conhecimento para ele, aí sempre é bem-vindo.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

A questão proporciona a avaliação do gestor referente à participação dos colaboradores no programa de treinamento. Nota-se uma similaridade de respostas quanto a esse tema, onde os três gestores afirmam que quando há a promoção de treinamentos, todos os colaboradores participam de forma eficiente e eficaz, e o gestor 3 complementa afirmando que é importante pelo fato de ser uma habilidade adquirida, ou seja, independentemente de estar na empresa ou não, o funcionário poderá utilizar, sempre estará somando.

Quadro 8 - Questionamento 5

Pergunta	Entrevistados	Respostas
Com os programas existentes você percebe um avanço no capital intelectual dos colaboradores?	Gestor 1	Pelo programa sim, mas depende muito de quem se colocou em prática o que está sendo treinado, se não colocam então o treinamento não serviu muito.
	Gestor 2	Sim, com certeza, principalmente quando os treinamentos são voltados às necessidades individuais.
	Gestor 3	Com certeza, nitidamente após alguns treinamentos que a gente dependia de demandas de terceiros, de serviços de terceiros, a gente já consegue de fato fazer com a equipe própria e a equipe se torna autossuficiente,

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

O questionamento se refere à relação entre treinamento com avanço no capital intelectual dos colaboradores, nota-se que os três gestores afirmaram que, sem dúvidas, há um avanço no capital humano. Mas, o gestor 1 ressalta que depende também do próprio colaborador em colocar em prática o que se foi aprendido, caso contrário, não há avanço no capital humano. E, vale ressaltar que o gestor 3 afirma que a equipe dele se tornou autossuficiente devido à promoção de alguns treinamentos, serviços que antes precisavam de terceiros, hoje em dia a própria equipe consegue realizar as atividades.

Quadro 9 - Questionamento 6

Pergunta	Entrevistados	Respostas
Você acredita que a empresa apresenta um diferencial competitivo em relação aos concorrentes a partir dos treinamentos oferecidos aos colaboradores? Por quê?	Gestor 1	Não. Ainda não. Depende do concorrente que estamos falando, se eu for me comparar com o concorrente regional acredito que sim, o nível é muito bom, mas nossos maiores concorrentes são multinacionais, então nosso nível de treinamento é inferior ao que eles têm, principalmente pelo poder financeiro e etc. Que eles investem muito nisso é inferior ao que eles têm, principalmente pelo poder financeiro e etc. que eles investem muito nisso
	Gestor 2	Ainda não.
	Gestor 3	Sim, eu acho que o grande diferencial para empresa é o ambiente de colaboração, de conhecimento. Nem todas as empresas focam tanto no funcionário, porque quando a empresa está provendo treinamentos para os colaboradores ela está indo muito pelo lado pessoal, mas também pelo lado dos bons frutos, melhor produtividade, redução de custos e a equipe fica muito mais colaborativa, engajada a ter uma alta performance.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

O questionamento se refere a descobrir se os gestores acreditam que há vantagem competitiva em relação aos concorrentes diante dos treinamentos oferecidos. Obteve-se duas respostas similares e uma diferente. Enquanto o gestor 1 afirma que ainda não há vantagem quando comparado aos concorrentes multinacionais devido ao poder aquisitivo, fato corroborado pelo gestor 2. Quanto ao gestor 3, ele afirma que há vantagem sim, pelo fato de nem todas as empresas focarem tanto no desenvolvimento dos funcionários.

Quadro 10 - Questionamento 7

Pergunta	Entrevistados	Respostas
Qual seu nível de satisfação com os treinamentos oferecidos para os colaboradores?	Gestor 1	Acho razoável, por exemplo, o treinamento que o RH decidiu fazer com todos os colaboradores e tal, sustentabilidade, aí esse tipo de treinamento que é geral acho razoável. E os que eu proporciono, acho que agrega valor para o colaborador, lógico e evidente que poderia ter outros tipos de treinamento, estou falando de treinamento de curto prazo, aí quem sabe se daqui a algum tempo a empresa evolui para ter uma pós-graduação, coisa desse tipo.
	Gestor 2	Médio, gostaria de conseguir incluir mais treinamentos no orçamento do setor, mas temos outras prioridades.
	Gestor 3	Sempre a empresa procura dar treinamentos falando sobre cultura da empresa, sobre alta performance, sobre <i>feedback</i> com usuários, isso é muito válido para o colaborador.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

A pergunta atual coloca em questão o nível de satisfação com os treinamentos oferecidos para os colaboradores, tanto o gestor 1 quanto o gestor 2 afirmam que o nível de satisfação é razoável, devido à quantidade de treinamentos que são promovidos que não atendem as reais necessidades dos funcionários. Quanto ao gestor 3, afirma que a empresa sempre busca promover treinamentos falando sobre cultura da empresa, e afirma ser muito válido para o colaborador, pois alinha as expectativas organizacionais com as expectativas pessoais.

Quadro 11 - Questionamento 8

Pergunta	Entrevistados	Respostas
	Gestor 1	Muito baixo, porque não tem muitos treinamentos oferecido.

Qual o seu nível de satisfação para os treinamentos oferecidos para os gestores?	Gestor 2	Médio. Por exemplo, esse ano tivemos poucos treinamentos.
	Gestor 3	São treinamentos muito mais de gestão de pessoas, habilidades para gente poder gerir melhor nosso ambiente, eu vejo com habilidades muito mais de gestão do que técnicas. Quando vai para um gestor vai muito para esse lado também.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

O questionamento muda a perspectiva, agora está relacionado com a satisfação dos próprios gestores diante aos treinamentos oferecidos para os mesmos, o gestor 1 afirma que o nível de satisfação é muito baixo diante dos treinamentos promovidos para eles, o gestor 2 segue a mesma lógica afirmando que houveram apenas dois treinamentos direcionados ao nível gerencial nesse ano, em contrapartida o gestor 3 afirma que os treinamentos são voltados para gestão de pessoas para conseguirem gerir melhor o ambiente de trabalho, obtendo assim, melhores resultados organizacionais e na área.

Quadro 12 - Questionamento 9

Pergunta	Entrevistados	Respostas
	Gestor 1	A questão de mudar é de fazer acontecer os treinamentos, se eles realmente acontecessem como são planejados acho que traria bons resultados, o grande problema é que ele não é realizado.
	Gestor 2	Caberia a cada funcionário pontuar suas necessidades, talvez aumentaria o nível de satisfação dos funcionários.

O que você mudaria nos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal?	Gestor 3	Eu mudaria que em alguns treinamentos a valorização, se aquele treinamento teve algum certificado ou não, se a equipe toda se certificou, acredito que poderia ter uma nota, dizendo a área tal foi certificada em tal competência, acho que seria interessante divulgar também.
---	----------	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

Findando o questionamento referente aos treinamentos promovidos, foi lançada uma pergunta em relação a possíveis mudanças que podem ser realizadas no âmbito profissional no assunto que tange aos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas existentes na empresa. Assim, o gestor 1 afirma que a mudança está atrelada a fazer acontecer, ou seja, os treinamentos devem ser colocados em prática com mais constância. Quanto ao gestor 2 afirma que caberia a cada funcionário pontuar o que precisa melhorar e levar ao RH para que a promoção de treinamentos e desenvolvimento fosse satisfatório para ambos, tanto empresa quanto funcionário, e por fim, o gestor 3 afirma que deveria haver valorização nos treinamentos e reconhecimento, onde a empresa toda soubesse que a equipe foi treinada e tivesse *feedback* de treinamentos oferecidos.

Quadro 13 - Questionamento 9

Pergunta	Entrevistados	Respostas
Você considera sua equipe motivada?	Gestor 1	Bom, é uma pergunta difícil, pois, nossa área é uma área muito difícil, onde se há muitas cobranças e nem sempre tanto reconhecimento, mas se formos olhar questões salariais, com certeza são.
	Gestor 2	Sim, demais.
	Gestor 3	Sim, posso afirmar que sim pois me esforço bastante para isso.

Fonte: elaborado pelos autores, 2023

E para finalizar o questionário, foi colocado em questão a motivação das equipes. Enquanto o gestor 1 afirmou que possui dificuldade em definir se a equipe é motivada ou não, pois a área que ele gere possui bastante complexidade, ou seja, está em constante pressão tanto de clientes internos como de fornecedores e gestores. Os demais gestores afirmaram que suas respectivas equipes estão bastante motivadas diante dos desafios diários e que estão se esforçando para manter essa motivação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na contemporaneidade, as empresas têm demonstrado uma busca crescente por bons resultados, conhecimento, desenvolvendo e por novas formas de inovar, almejando; assim, um possível diferencial competitivo. Mas, muitas vezes, deixam de lado a prática de treinar e desenvolver seus colaboradores, pois veem essas práticas como um custo e não com um investimento capaz de trazer benefícios futuros.

Nesse contexto, esse estudo teve como um de seus propósitos, mostrar a importância do treinamento e do desenvolvimento de pessoas, estimulando aspectos motivacionais como fatores indutores do avanço no capital intelectual de uma empresa, resultando, assim, em diferencial competitivo. Além de permitir uma melhor compreensão de como a estratégia organizacional deve estar diretamente relacionada ao desenvolvimento e treinamento dos colaboradores em uma indústria de médio porte.

Assim, a partir dos resultados da pesquisa realizada, foi possível perceber uma confluência considerável entre as opiniões dos colaboradores e com as dos gestores das áreas, especialmente quando se trata da análise da motivação das equipes, pois, após confrontar as respostas dos gestores com a dos colaboradores, ambas apontam que as equipes, em sua maioria, estão motivadas em seu ambiente de trabalho.

Ao se analisar se os treinamentos estavam alinhados à estratégia da organização, todos os participantes afirmaram entender a importância da promoção de treinamentos para alcançar resultados significativos diante da concorrência do mercado. Ressaltando que os treinamentos não devem ser considerados como custos/gastos, mas sim como investimento, pois é através deles que os funcionários serão capacitados e desenvolverão atributos para contribuir com o avanço empresarial.

É importante destacar que empresas que não possuem programas de treinamentos devem iniciar um processo de implementação o mais rápido possível, pois dados comprovam que a partir da promoção de treinamentos, os funcionários se sentem importantes, fato que pode incentivá-los e motivá-los cada vez mais, além de permitir que eles potencializem suas habilidades cognitivas.

Outrossim, torna-se necessário o desenvolvimento de programas de treinamentos para contribuir de forma eficaz com os resultados da empresa. Nesse caso, é necessário salientar que tão importante quanto possuir programas de treinamento é o ato de divulgar esses programas para todos os funcionários da empresa, mantendo-os cientes da existência deles, proporcionando, assim, um ambiente empresarial transparente e motivado.

Por fim, recomenda-se que estudos posteriores sejam realizados em outras organizações e que possam envolver um número maior de colaboradores; pois, somente assim, poder-se-á ter

uma visão mais sistêmica sobre o impacto e o papel das capacitações nos resultados organizacionais.

6 REFERÊNCIAS

ALEIXO, A. I. de S. Procedimentos para Implantar Equipes. Florianópolis. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. Atlas: 2000.

BOHLANDER, George Bohlander, SNELL, Scott Snell, Administração de Recursos Humanos. – Tradução as 14ª edição norte-americana, São Paulo, Cengage Learning. 2010.

BROCHIER, H. L. Gestão do conhecimento e a motivação na melhoria da prestação de serviços. Revista Liberato, v. 3, n. 3, 2002.

CARLOS, C. M. G.; BAZON, S.; OLIVEIRA, W. de. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras. Revista UNAR, v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de pessoal. Recursos Humanos, p. 521-523, São Paulo, SP, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: segunda edição. Rio de Janeiro, RJ, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. Manole, São Paulo, SP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

COELHO, A. C. D.; LOPES, A. B. Avaliação da prática de gerenciamento de resultados na apuração de lucro por companhias abertas brasileiras conforme seu grau de alavancagem financeira. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 121-144, Rio de Janeiro, RJ, 2007.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEMO FIUZA, Gisela. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 6, São Paulo, SP, 2008.

DESSLER, G. Human Resource Management. 10 ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2005.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor. Cengage Learning Editores, Boston, Massachusetts, 2010.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

FILIPPIN, E. S.; GEMELLI, I. M. P. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2011.

- FREITAS, J.S.T. de. Estratégia Organizacional: utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 9, Rio de Janeiro. *Anais* [...] Rio de Janeiro: AEDB, 2012.
- GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, E. D; MICHEL, M. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, v.7, n. 13, 2007.
- HAUSER, J; TELLIS, G. J; GRIFFIN, A. Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, v.1, n.5, 2006.
- IVANCEVICH, J. M. Gestão de recursos humanos. Tradução Suely Sonoe Cuccio; revisão técnica Ana Maria Valentini Roux, Helane Cabral. McGraw-Hill: São Paulo, 2008.
- LOBATO, D. M. Estratégia de empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- MARCHI, M. O. de; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. de. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. *Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais*, v. 1, n.16, p. 29-40, 2013.
- MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo. Atlas, 2012.
- REIFSCHNEIDE, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, v. 16, n. 58, Rio de Janeiro, 2008.
- REIS, D. R. dos. Gestão da Inovação Tecnológica. Barueri: Manole, 2004.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional. São Paulo, SP: Prentice Hall, p. 151-182, 2002.
- ROSA, F.; OLIVEIRA, L. A. de. O *feedback* assertivo como fator motivacional. *Maringá Management*, v. 9, n. 2, p. 29-38, 2013.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, São Paulo, **SP**, 2013. <Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/atinja-objetivos/gestao-de-pessoas>> Acesso em 01/02/2023.
- SOUSA, C. de A.; BENEVIDES, M. G. A gestão de pessoas como uma estratégia competitiva: os desafios das organizações contemporâneas. *In: VI Seminário CETROS; crise e mundo do trabalho no Brasil*, 6, Ceará. *Anais* [...] Ceará: UECE, 2018.
- SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistema de Informação*, v. 10, n. 10, p 51-61, jan./jun. 2008.
- YIN, R. K. Estudo de caso planejamento e métodos. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.