



UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO - UNDB  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**JUCILENE QUARESMA DE LEMOS DA SILVA**

**A CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES COMO ALAVANCA NA  
PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: o estudo caso de uma empresa industrial  
em São Luís-MA**

São Luís  
2022

**JUCILENE QUARESMA DE LEMOS DA SILVA**

**A CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES COMO ALAVANCA NA  
PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: o estudo caso de uma empresa industrial  
em São Luís-MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Professor Maurício José Morais Costa, referente ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco-UNDB, a fim de que sejam cumpridos os requisitos para conclusão do Curso.

Orientadora: Profa. Teyla Maria Albuquerque Santos

São Luís

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Silva, Jucilene Quaresma de Lemos da

A capacitação de colaboradores como alavanca na produtividade organizacional: o estudo caso de uma empresa industrial em São Luís-MA. / Jucilene Quaresma de Lemos da Silva. \_\_ São Luís, 2022.

56 f.

Orientador: Profa. Teyla Maria Albuquerque Santos.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2022.

1. Treinamento. 2. Capacitação - colaboradores.

3. Produtividade – empresas. I. Título.

CDU

**JUCILENE QUARESMA DE LEMOS DA SILVA**

**A CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES COMO ALAVANCA NA  
PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL: o estudo caso de uma empresa industrial  
em São Luís-MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Professor Maurício José Morais Costa, referente ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco-UNDB, a fim de que sejam cumpridos os requisitos para conclusão do Curso.

Orientadora: Profa. Teyla Maria Albuquerque Santos

Aprovado em: 28 / 06 / 2022

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Michel Silva Marques**

Mestre em Matemática

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Gustavo Pereira Nunes**

MBA em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

São Luís

2022

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente à Deus, por ter me dado saúde e força para superar todas as dificuldades encontradas em todos esses anos, pois sem ele nada seria possível.

Em seguida a minha família: meu filho Arthur, meu esposo César, meus pais Socorro e Ovídio, meus irmãos Josilene e Werbeth, minha sobrinha Gabriela e amigos, que me deram um apoio excepcional e incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Vocês são os motivos do meu empenho e dedicação. Amo vocês e sei que é recíproco. Obrigada por tudo.

Sou extremamente grata a todos os meus professores que me ajudaram no meu progresso acadêmico, em especial a Teyla Albuquerque, que foi responsável por orientar meu trabalho. Obrigada por esclarecer minhas dúvidas e ser tão gentil e paciente.

Aos meus amigos da faculdade: Arinelson, Adriana, Antônia, Célia e os demais da turma de Administração, pelas trocas de ideias e ajuda mútua. Juntos conseguimos avançar e ultrapassar todos os obstáculos nessa longa jornada.

Aos meus companheiros de trabalho, que por várias vezes, em todos esses anos me apoiaram e ajudaram de alguma forma, a ter mais tempo para estudar e finalizar esse trabalho.

Não posso deixar de agradecer a esta faculdade por ser um espaço que privilegia o conhecimento e onde todas as ideias são bem recebidas. Afinal, os melhores se formam aqui.

A todos que participaram da pesquisa, pela colaboração e disposição para a obtenção de dados.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, do desenvolvimento desse trabalho de pesquisa, enriquecendo meu processo de aprendizado, o meu muito obrigada.

## RESUMO

Uma vez que o mundo se encontra atualmente competitivo dentro de suas relações econômicas, as companhias necessitam estarem em inovação contínua, sendo este o modo mais factível de diminuir despesas, desenvolver mais e com maior eficácia, atualizar os produtos ofertados e estar à frente dos concorrentes, elevando sua base de clientes. O treinamento profissional tanto pode ser quanto pode não ser institucional, que objetiva a fundamentação da pessoa para atuar como um profissional. O método de especialização trata-se da melhoria das competências, paralelamente a cursos de áreas intrínsecas, que farão com que este profissional se realce em realizar suas tarefas. A capacitação concede privilégios para a companhia e para as pessoas, uma vez que é posto em prática, onde começa a alcançar novas competências e atitudes, trazendo somente vantagens e proveitos para a companhia, funcionários e fornecedores e, também, para os clientes finais. Assim, a capacitação refere-se a um recurso significativamente relevante para o êxito de toda companhia, e, sobretudo, para as micros e pequenas empresas, que precisam de um enfoque maior nas questões de qualidade, clientela e competitividade de mercado. Dessa forma, a pesquisa em questão objetiva discorrer acerca da capacitação profissional e a sua importância, tendo como instrumento de pesquisa bibliografia e, de forma a ilustrar concretamente a presente discussão, foi realizado um estudo de caso em uma empresa industrial em São Luís do Maranhão.

**Palavras-chave:** Treinamento; Capacitação; Colaboradores; Produtividade; Empresas.

## **ABSTRACT**

Since the world is currently competitive within its economic relationships, companies need to be in continuous innovation, which is the most feasible way to reduce expenses, develop more and more effectively, update the products offered and be ahead of the competition. competitors, increasing its customer base. Professional training may or may not be institutional, which aims to provide a foundation for the person to act as a professional. The specialization method is about improving skills, in parallel with courses in intrinsic areas, which will make this professional excel in carrying out their tasks. Training grants privileges to the company and people, once it is put into practice, where new skills and attitudes begin to be achieved, bringing only advantages and benefits to the company, employees and suppliers, and also to end customers. Thus, training refers to a significantly relevant resource for the success of any company, and, above all, for micro and small companies, which need a greater focus on quality issues, customers and market competitiveness. Thus, the research in question aims to discuss professional training and its importance, having bibliography as a research instrument and, in order to concretely illustrate the present discussion, a case study will be carried out in an industrial company in São Luís do Maranhão. .

**Keywords:** Training; Empowerment; Contributors; Productivity; Companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Pirâmide de Maslow.....	23
Figura 2	Fatores higiênicos e motivacionais.....	27
Figura 3	Evolução dos profissionais com certificado de Gerente Profissional de Projetos e gestão (PMP) ao longo dos últimos 22 anos no mundo.....	30
Figura 4	Estrutura de Cargos Mensalistas da empresa ABC – Carreira Técnica e Gerencial.....	49



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
2	<b>OBJETIVOS</b> .....	12
2.1	OBJETIVO GERAL.....	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3	<b>A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL</b> .....	13
3.1	A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES.....	13
3.2	A LIDERANÇA COMO MECANISMO PARA DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES.....	17
3.3	A GESTÃO EMPRESARIAL PARA O APRIMORAMENTO DA PERFORMACE PROFISSIONAL.....	22
3.4	A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
4	<b>PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	31
4.1	CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS GERAIS.....	31
4.2	MECANISMO DE INCENTIVO DA PRODUTIVIDADE.....	33
4.3	A INSERÇÃO DE TREINAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	35
4.4	BENEFÍCIOS E IMPACTOS DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL.....	40
5	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	48
5.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	48
5.2	ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO: NÍVEIS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL.....	49
6	<b>CONCLUSÃO</b> .....	52
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	54
	<b>ANEXOS</b> .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que para transpor o trabalho de eficiência e destaque, é relevante aperfeiçoar os mecanismos capazes de prever possíveis problemáticas, pois o setor empresarial precisa enaltecer sua produtividade e contingenciar seus ganhos. O grau de satisfação do trabalhador ao exercer sua função dentro da empresa está diretamente ligada a maneira a qual ele é capacitado e incentivado no ambiente de trabalho, por meio de investimentos em cursos para seu aperfeiçoamento profissional e criação de metas.

Sabe-se que quando um gestor prioriza o desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização, compreendendo todas as reais necessidades de seu empregado, há o aprimoramento significativo para tornar o ambiente de trabalho saudável e criar um relacionamento mais equilibrado, facilitando, sobretudo, nas resoluções de episódios inesperados que podem vir a ocorrer no ambiente organizacional. Ao fornecer atenção a todas as necessidades dos colaboradores, a empresa está investindo na qualidade de atendimento e produção.

Com isso, o desenvolvimento de uma boa gestão, por meio da aplicabilidade de uma liderança e capacitação eficiente e adequada, é a chave para o bom andamento organizacional, uma vez que tais instrumentos desempenham um papel de fundamental importância para todo o processo de gestão empresarial, direcionando e treinando os funcionários da corporativa para o aprimoramento da equipe como um todo.

O líder possui um importante papel para o incentivo profissional e a promoção de programas internos de capacitação, tendo em vista que se trata da figura que todos os colaboradores veem como o principal agente executor dos objetivos do grupo. A pessoa que exerce esse papel influi de forma direta na postura dos liderados. A capacidade de liderar se relaciona diretamente ao processo de motivação nas mais variadas circunstâncias do dia a dia, proporcionando trocas positivas e edificantes objetivando uma interdependência entre os participantes.

Frente a isso, surge como questão norteadora: Como a capacitação de colaboradores pode ser considerada alavanca na produtividade organizacional?

A fim de responder tal questionamento, propôs-se como objetivo geral discorrer acerca da capacitação profissional e a sua importância, tendo como instrumento de

pesquisa bibliografia e, de forma a ilustrar concretamente a presente discussão, será realizado um estudo de caso em uma empresa industrial em São Luís do Maranhão.

O presente estudo torna-se de fundamental importância, sendo necessário que a temática em questão seja discutida de forma mais acentuada no meio acadêmico, tendo em vista que se trata de uma temática fundamental, pois insere o debate acerca da importância a promoção de capacitação aos colaboradores organizacionais.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da presente pesquisa caracteriza-se por discorrer acerca da capacitação profissional e a sua importância, com base no estudo de caso em uma empresa industrial em São Luís do Maranhão.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Debater acerca da capacitação profissional e sua importância nas organizações;
- b) Analisar a produtividade organizacional como mecanismo de incentivo a produtividade;
- c) Apresentar os benefícios e os impactos da capacitação profissional.

### **3 A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**

#### **3.1 A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo Chiavenato (2015), a didática profissional tanto pode ser quanto pode não ser institucional, que objetiva a fundamentação da pessoa para atuar como um profissional, englobada em três fases: formação profissional, desenvolvimento e treinamento. Programas de capacitação/qualificação trata-se de um complexo de competências e aptidões que a pessoa aglomera para se realçar em seu emprego, alcançar a idealizada vaga e ser reconhecida no mercado de trabalho.

Por meio de cursos e treinamentos, os indivíduos tornam-se profissionais que podem desempenhar suas funções, garantir vagas e atender necessidades de forma eficaz e competente. De acordo com Macian (2018), em razão da significativa falta de mão de obra competente, muitas companhias têm ofertado por conta própria a especialização de seus funcionários. Isso se dá em razão de que alguns profissionais ficam parados no tempo, bem como para aqueles profissionais que estão trabalhando no mercado, contudo, encontram-se antiquados e desatualizados, mas são capazes de se capacitar através das próprias companhias.

A abordagem de especialização trata do aprimoramento de habilidades, paralelamente a cursos na área interna, que permitirão a esse profissional se destacar no desempenho da tarefa. Atualmente, em relação ao crescimento tecnológico, se capacitar não se trata de um atributo e sim uma condição usual. Conforme Boog (2016), a formação profissional e treinamentos referem-se a um modo proposital de tornar as pessoas aptas para as tarefas que o mercado reivindica, tanto na produção de produtos quanto na de serviços. Alguns autores observam que a especialização profissional de modos distintos, mais com o mesmo desígnio, cumpre todos os atributos, sejam elas da pessoa ou das companhias.

Segundo Araújo (2019), o processo de crescimento transforma as pessoas em posições mais profundas em questões de desenvolvimento profissional, ou seja, incorpora as habilidades das pessoas, especializando-as para que possam assumir cargos que contenham comprometimento significativo. No entanto, esse crescimento deve ser inserido na ética de trabalho de cada profissão.

De acordo com Abbad (2019), a capacitação dentro da companhia, estrutura a pessoa tanto para o desempenhar a realização das ações, quanto o aprimoramento da competência para um melhor fim.

Como mencionado antes, a capacitação refere-se a didática, seja institucionalizada ou não, que objetiva adequar o indivíduo para desempenhar determinado cargo ou para realizar alguma ação em particular, em determinada companhia, e, conforme Chiavenato (1985, p. 288), a capacitação é um processo didático, inserido de forma sistêmica, na qual os indivíduos adquirem novos aprendizados, competências e atitudes sobre as finalidades definidas.

Segundo França (2019) o treinamento corresponde a um processo educacional no âmbito profissional com objetivo de adaptar o homem ao ambiente de trabalho, preparando-o conforme o cargo que irá exercer, podendo ser utilizado em todos os setores da instituição organizacional.

De acordo com os autores supracitados, a capacitação concede privilégios para a companhia e para as pessoas, uma vez que é posto em prática, onde começa a alcançar novas competências e atitudes, trazendo somente vantagens e proveitos para a companhia, funcionários e fornecedores e, também, para os clientes finais. Deste modo, todos saem ganhando (MACIAN, 2020).

Gil (2017) preconiza que é imprescindível para as companhias preparar e qualificar os funcionários, por meio de uma didática reflexiva e participativa, através do desenvolvimento da população é exigido um alto nível de escolaridade, grandes formações acadêmicas, avanços tecnológicos, bem como incentivos e expectativas das pessoas sobre as companhias e tomada de decisões. Os empresários das micros e pequenas empresas têm concentrado as energias em encontrar novos modos de capacitar e se manterem atualizados, visto que após o crescimento no grau de produtividade eleva e diminui as despesas com encargos sociais.

Dentre as grandes vantagens de especialização profissional, é possível mencionar a diminuição de despesas, já que profissionais competentes realizam o trabalho de modo certo, diminuindo os gastos com artifícios sem necessidade. Ademais, o empregador poupa sobre encargos sociais, associados a admissão e demissão, conforme Barreto (2016).

Se as micros e pequenas empresas têm domínio sobre as despesas, trazem consigo um ponto relevante para o êxito. Nos dias de hoje, é de suma importância a existência de micro e pequenas empresas para a economia em âmbito mundial, em

virtude de sua representatividade econômica e exponente crescimento que apresenta, como afirma Stadler (2018).

Segundo Nobrega (2020), as pequenas empresas são, em grande parte, apontadas por criar ações com baixo grau de veemência de capital e com significativa veemência de mão-de-obra. O referido autor afirma que as pequenas empresas têm uma maior força e sabem conduzir melhor os contratemplos nos períodos de baixo movimento, estando ciente que, em sua maior parte, as pequenas empresas são de cunho familiar e garantem um melhor resultado nos mercados pequenos. O conhecimento humano é o benefício competitivo de cada companhia.

Diante da velocidade que acontece a evolução do conhecimento, a companhia deve procurar constantemente se atualizar para não ficar antiquada, ressaltou Borges (2018). Desta forma, além de ser vantagem para o próprio funcionário, um profissional capacitado pode trazer a companhia inúmeros pontos positivos. Uma companhia que não fornece um projeto de especialização aos seus funcionários, pode obter adversidades e complicações competitivas sobre o mercado devido à escassez de mão de obra capacitada.

As vantagens não são apenas para as micros e pequenas empresas, as empresas de médio e grande porte, abrangendo grandes multinacionais, já notaram que é preciso ter projetos de especialização, treinamentos, capacitações e incentivo dos funcionários. Segundo Boog (2016), há determinados privilégios que podem ser citados depois da incorporação do projeto de especialização profissional, como: uma maior aptidão para fazer as ações, maior incentivo, uma elevação na produtividade, ambiente organizacional eficiente, conformidade com a missão, visão e valores da companhia, fraude contentamento dos clientes e diminuição significativa nas despesas a médio e longo prazo.

Os mais importantes privilégios para as companhias, sejam elas micros e pequenas empresas ou médias e multinacionais, são, conforme o Macian (2018): diminuição de despesas além de diminuir gastos que não têm necessidade com sobras e desperdícios de artifícios, também diminui despesas com encargos sócias de admissão e demissão, propicia um bom ambiente organizacional, visto que a especialização é um incentivo aos funcionários e faz com que eles se sintam estimulados e reconhecidos pela companhia, o qual finaliza em um espaço deleitoso e harmonioso, diminuição na alternância da companhia, comunhão dos funcionários e, assim, portanto, haverá uma companhia mais competitiva no mercado.

A aplicação em especialização profissional blinda a companhia de perda de qualidade, além de transformá-la em algo mais atual em questões tecnológicas, tornando possível a companhia de competir no mercado atual como um parâmetro de reiteração e tecnologia.

De acordo com Nobrega (2020), uma vez que o mundo encontra-se atualmente competitivo dentro de suas relações econômicas, as companhias necessitam estarem em inovação contínua, sendo este o modo mais factível de diminuir despesas, desenvolver mais e com maior eficácia, atualizar os produtos ofertados e estar à frente dos concorrentes, elevando sua base de clientes. Sendo assim, a capacitação é a melhor resposta para o êxito de toda e qualquer companhia.

Aplicar em capacitações têm demonstrado ser um modo astucioso de elevar as lucratividades, isto é, capacitando os funcionários da companhia, o proprietário fica à frente na qualidade de atendimento, na eficácia no processo e uma elevação no número de clientes, alcançando inúmeros pontos positivos, em especial no que se refere a volta de lucros, companhias que aplicam em especialização tem confirmado que contam com uma grande permanência no mercado, exibe inúmeros bons funcionários dentro da companhia, se transformando na mais competitiva e com maior rentabilidade (RUAS, 2021).

A capacitação refere-se a um recurso significativamente relevante para o êxito de toda companhia, e, sobretudo, para as micros e pequenas empresas, que precisam de um enfoque maior nas questões de qualidade, clientela e competitividade de mercado. O mercado atual se mostra extremamente competitivo e rígido no que diz respeito a mão de obra capacitada e qualidade de atendimento, sendo que a ops investimentos na continuidade de desenvolvimento dos funcionários, passa a ser considerado uma metodologia para manter suas vantagens competitivas no mercado (BORGES, 2018).

Segundo Stammers (2018), é preciso que as companhias apliquem em treinamentos visando resultados favoráveis e proveitosos. A relevância de aplicar em treinamento profissional vai além dos retornos de dinheiro que essa fórmula exibe, o funcionário bem capacitado se diferencia em qualquer companhia, seja ela microempresa ou uma grande multinacional, visto que saber agir e produzir com eficiência, sendo um grande diferencial.

Além bom atendimento, esse funcionário também impede que a companhia em que atua tenha prejuízos, em outros termos, não há grandes despesas sobre artifícios



que são usados para a criação de um bem ou realização de um serviço, uma vez que esse funcionário sabe a quantidade correta que necessita para criar ou fazer um determinado serviço, trazendo uma economia para a companhia e evitando perda de dinheiro com aquisições ou descartes de sobras de artifícios.

Barreto (2016) afirma que selecionar, treinar e aperfeiçoar um complexo de indivíduos para atuar em uma companhia como um grupo, estabelecido os desígnios, faz com que cada indivíduo tenha conhecimento sobre a sua posição e a sua função, auxiliando a equipe e se pondo à disposição para desempenhar resultados para a companhia.

### 3.2 A LIDERANÇA COMO MECANISMO PARA DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

A liderança, de acordo com Bastos (2018), caracteriza-se como a habilidade em influenciar pessoas a trabalharem de maneira eficiente, seguindo suas ordens e fazendo com que atinjam objetivos que irão favorecer a empresa. O líder de uma corporação possui como objetivo incentivar os funcionários, fazendo com que a empresa cresça e atinja níveis elevados.

Segundo Abbad (2019), a liderança é um mecanismo que impulsiona outras pessoas a realizarem voluntariamente atividades que foram ordenadas a desempenhar. Com isso, é fundamental que um líder possua autoridade, paciência e, sobretudo, inteligência emocional, para saber lidar com os contratemplos do dia a dia. Aliado a isso, segundo França (2019), existem 5 níveis de liderança, no qual um indivíduo pode desenvolver ao longo do tempo.

Cada líder desempenha uma maneira divergente de gerenciar os seus colaboradores. Alguns são mais reprimidos e analíticos e outros mais carismáticos e decididos. O fato é que, cada ocasião demanda uma forma de liderança diferenciada, sendo influenciada pelo problema e conflito que demanda resolução. No entanto, todos os líderes de sucesso possuem algo em comum, a inteligência emocional (BOOG, 2016).

Dessa forma, o profissional que almeja alcançar índices de excelência na organização que atua, precisa se atentar em desenvolver e ampliar paulatinamente a sua forma de liderar, melhorando suas habilidades ampliando sua visão, pois através

de tais mecanismos, o líder poderá desenvolver um bom relacionamento com a sua equipe, baseado, sobretudo, na confiança e no respeito mútuo (VERGARA, 2019).

Aliado a isso, o processo de liderança sofreu intensa modificação ao longo do tempo, fazendo com que mudanças fossem notadas entre o modelo antigo e o modelo atual (STAMMERS, 2018). Diante disso, foi desenvolvida uma tabela para melhor embasamento do estudo.

<b>ANTIGO MODELO DE LIDERANÇA</b>	<b>NOVO MODELO DE LIDERANÇA</b>
Segregação entre líder e liderados	Integração entre líder e liderados
Postura de superioridade	Situação de igualdade
Estilo autocrático e burocrático	Estilo participativo
Simple relação visando o cumprimento dos objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando o crescimento da organização
Conflito: Quem errou? De quem é a culpa?	Conflito: busca as causas e insere oportunidade de aprender e dialogar
Dirige grupos, departamentos, seções e setores isolados	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidade autoritária.	Ênfase em personalidade harmoniosa, porém firme e responsável.

**Tabela 1.** Modelos de liderança.

**Fonte:** Autoral, 2022.

De acordo com Vergara (2019), a Inteligência Emocional direciona os indivíduos para uma liderança eficiente e eficaz, sobretudo para os que desempenham papéis de elevada responsabilidade dentro de uma organização. Sem a inteligência emocional, o funcionário pode ter recebido treinamentos diversos e possuir uma criatividade fora do padrão, porém não se tornará um líder de prestígio.

De acordo com Araújo (2019), as características emocionais influenciam diretamente no desempenho profissional, sobretudo as emoções negativas, que contribuem para possíveis prejuízos e conflitos dentro do ambiente de trabalho. Diante disso, as empresas buscam afastar esses indivíduos, como forma de prevenção de problemas futuros.

Nota-se, portanto, que os ensinamentos adquiridos em ambientes como a escola ou universidade não favorecem aos cidadãos o conhecimento acerca da importância da inteligência emocional. O complexo de emoções desequilibradas que grande parte da população enfrenta são ocasionadas pela ausência de estudos e treinamentos para aprimoramento emocional, o que acarreta baixo desempenho profissional. Com isso, saber lidar com as emoções de maneira que não desequilibrem o desempenho em qualquer área da vida é o papel da inteligência emocional, que corresponde a capacidade do sujeito em identificar seus próprios sentimentos e o do próximo, motivando-se e gerenciando essas emoções (ZEMKE, 2019).

Com base em tais afirmações, o autor afirma que a capacidade de gerenciar de maneira eficiente as emoções frente a contextos corporativos, pode ser um fator diferencial e decisivo para a ascensão profissional. Segundo Ruas (2021), a falta de inteligência emocional acarreta em prejuízos imensuráveis no processo de crescimento dentro de uma empresa e, em contrapartida, a presença de um bom comportamento emocional pode levar o indivíduo a obter resultados positivos dentro do ambiente corporativo. É exatamente isto que Macian (2020) afirma quando diz que o sucesso de uma pessoa depende de sua inteligência emocional.

A humanidade, desde os primórdios, busca se organizar em vários aspectos, luta por sobrevivência, conflito por poder e territórios, etc. Normalmente, a condução dos fatos era norteadas por um “líder”, tornando-se essencial para os eventos. A liderança é vital em todas as esferas sociais, sobretudo no âmbito empresarial, sendo a figura do líder a sustentação dessa complexa estrutura (VERGARA, 2019).

Hodiernamente, as organizações primam pela excelência e superar barreiras, vista a exigência cada vez maior do setor, assim, captar pessoas eficientes, influentes e qualificadas se tornou essencial nesse cenário globalizado. Com isso, um líder não se constitui em gerente na perspectiva formal. Líder é o indivíduo que os outros veem como o principal agente executor dos objetivos do grupo. A pessoa que exerce esse papel influi de forma direta na postura dos liderados. A capacidade de liderar se relaciona diretamente ao processo de motivação nas mais variadas circunstâncias do dia a dia, proporcionando trocas positivas e edificantes objetivando uma interdependência entre os participantes (HAMMER, 2017).

De fato, os líderes propugnam por ideais que representam o interesse da coletividade, caso contrário, não estariam habilitados e aptos para articular a equipe em direção à ação. Uma observação mais minuciosa revela sua função não se

restringe a essa. Devido à variedade de estilos de liderança, definir claramente o dever de um líder e especificar seu perfil e atribuições de forma precisa, torna-se a tarefa difícil. O líder empresarial deve se capacitar alcançando suas metas mediante seus liderados. Para tanto, deve-se adaptar à ocasião, agindo de formas distintas, ordenando, comandando, incentivando, compartilhando, influenciando, modificando sua linha de raciocínio segundo as exigências do cenário, elaborando estratégias para atingir os objetivos da empresa (RUAS, 2021).

Para Boog (2016), a liderança é fundamental em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Da mesma forma, é a base para outras funções administrativas: planejar, organizar, liderar e controlar. É importante notar que existe uma diferença entre liderança e direção, pois bons líderes devem ser bons líderes, porém, nem sempre a reciprocidade é verdadeira. Os líderes têm a responsabilidade de estar presentes no nível institucional da empresa, mas também devem se expandir em grupos de trabalho informais, o mais abrangentes possível, pois sua presença influente é um motivador necessário para o crescimento institucional.

Ele estimula os liderados, orientando suas percepções rumo aos seus anseios, porém, uma liderança desprevenida e desmotivadora pode impactar negativamente toda a estrutura, alterando os rumos da empresa e provocando instabilidade. Gil (2017) destaca que o poder legítimo de orientar líderes se divide em três tipos, a saber: tradicional, em que o líder é visto como tendo uma imagem patriarcal; carismático, que tem a imagem de líder popular, estadista e agitador; e Direito, em que o poder deriva dos procedimentos mais relevantes e contemporâneos previstos em lei.

Líderes são promotores e mudança e o desenvolvimento das pessoas é sua maior qualidade, estimulando o lado intelectual, explorando a criatividade e a capacidade e cada pessoal, proporcionando um clima propício de engajamento no meio empresarial. A autoconfiança que os líderes depositam em si mesmo e transfere aos seus liderados é uma de seus principais atributos. Definir precisamente as qualidades fundamentais para uma liderança plena se torna uma tarefa árdua, pois na história da humanidade vários foram os exemplos, com perfis únicos e autênticos de orientar (MACIAN, 2018).

Stadler (2018) cita que certos modos de agir para lidar com valores básicos são exigidos dos líderes, com destaques para o amor, a integridade e o sentido. Outro aspecto a ser considerado é a distinção entre ser amado ou respeitado enquanto líder,

pois normalmente são respeitados, mas dificilmente são amados por seus seguidores. As várias opiniões acerca da liderança relevam que descrever qualitativamente um líder e seus atributos é um conceito abstrato.

Ser líder é figura prevalente na empresa, como se liderar fosse uma virtude permitindo o indivíduo a influir pessoas ou equipes. Todavia, na liderança, a questão central está no modo como líderes visualizam e entusiasmam valores próprios e dos liderados, embasados na devida operação da empresa, independentemente do cenário. A visão dos líderes deve ser mais holística que dos demais, prevendo o melhor caminho para sua organização e buscar por escolhas que permitam viabilizar suas conquistas. Sabe-se que ele consiste na habilidade de gerir e conduzir uma diversidade de eventos e pessoas, influenciando-os a trilhar guiados por um líder, com habilidade de liderá-los e influí-los positivamente, alcançando as metas da empresa (FRANÇA, 2019).

Para Boog (2016), a concepção de liderança varia conforme os autores e, dentro das organizações, pode possuir significados distintos, nota-se que grande parte define liderança enquanto a influência de um indivíduo sobre outro ou grupo, visando à consecução de objetivos em uma determinada circunstância. Stammers (2018) complementa que liderança é o elemento que fornece a organização sua visão e capacidade de realizá-la. Os líderes semeiam uma acepção de missão em sua vida profissional e contemplam o seu trabalho como uma vocação, uma chance de servir e crescer e maturidade e grande pessoal.

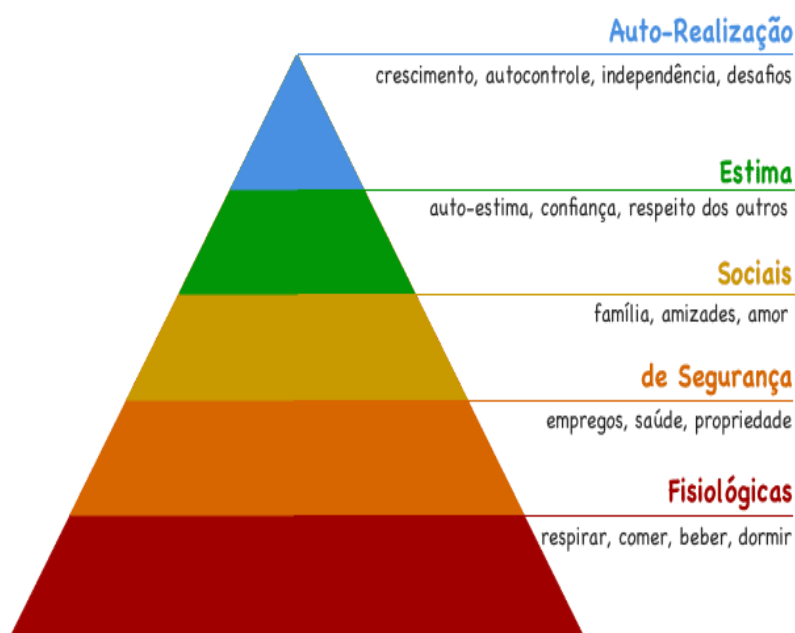
Há um leque de teorias sobre os estilos de liderança, o estudo verifica o nexo entre a postura de líder com seus liderados, observando seu perfil e atributos. Pode-se estudar a liderança quanto aos estilos de comportamento do líder quanto aos seus liderados, ou seja, a forma como o líder norteia sua conduta. O tratamento dos traços se relaciona ao líder, e o tratamento dos estilos de liderança se relaciona ao que o líder exerce, ou seja, ao seu estilo comportamental de liderar. Os estilos de liderança se dividem em três principais, a saber: democrática, autocrática e liberal, cada uma com suas especificidades (CHIAVENATO, 2015).

### 3.3 A GESTÃO EMPRESARIAL PARA O APRIMORAMENTO DA PERFORMANCE PROFISSIONAL

A relação entre gestão da qualidade e comportamento e desempenho é estabelecida espontaneamente pelos cientistas e pela sociedade como um todo. Esse comportamento é pensado para ser motivado e guiado pelos objetivos daqueles que estão se esforçando para alcançá-los. A motivação tem uma dimensão de persistência, que é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter o esforço, que resulta da harmonia entre o funcionário e o gestor. A qualidade de vida no trabalho tralada a motivação através da boa gestão, pode ser entendida como um combustível para a produtividade da organização, onde proporciona funcionários cada vez mais comprometidos com as suas funções (BORGES, 2018).

A motivação tem uma dimensão de persistência, esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço, resultado da harmonia entre colaboradores e gestores. Um ambiente pacífico é conhecido por favorecer os processos de trabalho em equipe, o que proporciona um ambiente saudável para otimizar os resultados coletivos. Isso significa aumento de produtividade e sinergia entre os funcionários. Uma característica das pessoas com essa necessidade é que elas são mais propensas a fazer concessões a demandas específicas (BOOG, 2016).

A necessidade de afiliação dar-se do desejo de obter relacionamento interpessoais com objetivo de alcançar metas estabelecidas através da cooperação de todos envolvidos. Um dos autores mais reconhecidos relacionado à teoria motivacional é Abraham Maslow, também reconhecida como pirâmide de Maslow. Para ele existem cinco fatores motivacionais em cada indivíduo (NOBREGA, 2020). Que estão ligadas a satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional, como mostra na figura 1:



**Figura 1:** Pirâmide de Maslow.  
**Fonte:** Nobrega, 2020.

Na teoria demonstrada acima, a motivação está ligada à satisfação das necessidades, sendo elas:

- a) Necessidades Fisiológicas: fome, sede, sono, abrigo, entre outras necessidades corporais;
- b) Necessidades de Segurança: moradia, estabilidade, segurança e proteção contra os danos físicos e emocionais;
- c) Necessidades Sociais: afeição, aceitação, amizade, relacionamento, pertencimento a um grupo;
- d) Necessidades de Estima: respeito próprio, autonomia, status, reconhecimento, autoestima (fatores internos e externos), valorização, automotivação, reputação, entre outros;
- e) Autorrealização: conquistas, crescimento, autodesenvolvimento, autoconhecimento, busca de ser uma pessoa melhor.

O estudo da teoria de Maslow é de grande importância para a aplicação no dia a dia para que os trabalhadores possam ter o entendimento, logo é grande importância que os colaboradores sejam incentivados a desempenhar melhor sua função, com uma boa performance profissional, isso pode ocorrer por meio de incentivos em cursos complementares que irá resultar no crescimento coletivo e individual. Segundo Ruas

(2021), as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas.

A maioria das definições de motivação tende a incluir elementos de estimulação, ação e esforço, exercício e persistência e recompensa. Macian (2018), acredita que a motivação e gestão de qualidade se caracteriza como o incentivo interno surgido a partir de uma necessidade iminente, o que excita as estruturas nervosas, fornecendo capacidade de um indivíduo realizar atividades com o intuito de alcançar determinada meta.

Ao fazer uma análise das principais teorias da motivação, pode-se perceber diferença no modo como elas foram estruturadas por cada autor, mas que independente dessas diferenças cada uma tem sua importância para a sociedade no que está relacionado ao crescimento organizacional e melhor entrega de serviços aos clientes da organização que utilizam dessas teorias para a otimização de processos e resoluções de conflitos. De acordo com Nogueira (2017), todas as relações são constantes, assim, caso as pessoas se sintam motivadas a alcançar metas, o desejo de administrá-las será prazeroso.

Assim, em geral, a maioria das definições de motivação tende a incluir elementos de estimulação, ação e esforço, exercício e persistência e recompensa. Vale ressaltar, que é de fundamental importância tornar compreensível a todos que integram o ambiente organizacional a relevância das teorias motivacionais e como funcionam para que sejam adotadas medidas que possam solucionar todos os conflitos internos existentes e alcançar um excelente grau de otimização dos processos (VERGARA, 2019).

### 3.4 A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A expressão qualidade de vida no trabalho começou a ter relevância em meio a sociedade em 1950, com o surgimento da abordagem sociotécnica. Na década de 60 essa expressão, tomou impulsos, com iniciativas científicas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, que buscavam melhores formas de qualidade de trabalho a fim de minimizar efeitos negativos causados em trabalhadores. Com grande repercussão sobre qualidade de vida, começou a ser introduzido publicamente, no início da década de 70 um movimento que visava a melhor qualidade



de vida dos funcionários, essa fase se estendeu até 1974, quando o assunto passou a perder interesse por questões econômicas (GIL, 2017).

Há muitos conceitos e metodologias sobre a qualidade de vida no trabalho, mas independente do conceito que os inúmeros autores adotam, é necessário destacar que essas categorias conceituadas não podem ser vistas de forma excludente ou ilimitadas, mas sim de forma sistêmica e em constante alteração, pois as necessidades dos trabalhadores se alteram ao passar do tempo e de acordo com o ambiente em que encontra-se inserido, atribuir valor a saúde ocupacional e, em específico, ergonomia e ambientes físicos de trabalho.

Dessa forma, Zemke (2019) mostra que para que isso aconteça é imprescindível a presença de uma qualidade de vida, que os autores definem como “a criação, manutenção e melhoria do ambiente de trabalho, seja em termos de condições físicas, psicológicas, sociais e de segurança, ou em suas atividades”.

A gestão de qualidade atrelada a um bom ambiente laboral pode ser desenvolvida dentro da organização por meio de estudos e pesquisas, onde o responsável ou representante da empresa passa a conhecer um pouco mais a respeito das necessidades dos demais colaboradores, solucionando os problemas existentes que causam conflitos que atrapalham o desenvolvimento da organização. Com isso, a gestão da qualidade de vida no trabalho pode ser definida como, a capacidade de regular e gerir a gama de ações e atividades, estas que abrangem o desenvolvimento de melhorias e inovações na administração do ambiente laboral, tornando-o mais harmonioso e alinhado à cultura organizacional (BASTOS, 2018).

O grau de satisfação do trabalhador ao exercer sua função dentro da empresa está diretamente ligado com a maneira a qual ele é observado, como é incentivado no seu trabalho, por meio de investimentos em cursos para seu aperfeiçoamento profissional e criação de metas. De acordo com Marras (2018), proporcionar objetivos ligados ao trabalho se caracteriza como um instrumento capaz de incentivar a motivação do funcionário. Logo, investir em elaboração de metas, novas tecnologias e um relacionamento saudável contribui para aumentar o nível de produtividade, e garantir o bem-estar dos funcionários.

Para França (2019) qualidade de vida é a sensação bem-estar, proporcionada pelo atendimento das necessidades individuais, do ambiente social e econômico e das expectativas de vida. Sendo assim, quanto mais necessidades dos indivíduos for priorizada melhores resultados serão alcançados. No decorrer de todas as mudanças

na sociedade a qualidade de vida deixou de ser apenas uma teoria que aos olhos de algumas pessoas tornava o empregado mais cheio de regalias e passou a ser vista como peça fundamental para o desenvolvimento sustentável de todos os que compõe a empresa, atribuindo valor a função de todos os trabalhadores.

No entanto, pode-se perceber que ainda não há uma aceitação mesmo diante de inúmeras teorias e estudos que comprovam o ótimo resultado das empresas que atribuem importância a qualidade de vida do trabalhador, pois ainda existe um pensamento preconceituoso no que diz respeito aos tratamentos humanos que devem ser oferecidos, o que criou uma barreira ao longo do tempo em alguns modos de pensar por parte de alguns empregados, por este motivos empresários e representante ainda agem de maneira autoritária o que deixa funcionário em estado de tensão (NOGUEIRA, 2017)

Enquanto aos fatores motivacionais também conhecidos como fatores intrínsecos referem-se ao cargo em si, incluindo a autonomia de decidir e executar suas habilidades. Mas, para Barreto (2016), esses fatores bons não vão tornar as pessoas verdadeiramente satisfeitas ou motivadas a desempenhar bem sua função, apenas deixarão de ficar insatisfeitos.

O estudo desenvolvido por Ruas (2021) contribuiu para formação das teorias da motivação, e por meio desse estudo podem ser desenvolvidos métodos para lidar com a qualidade de vida oferecida de maneira justa e eficiente para que os empregados possam se sentir bem no ambiente de trabalho e ter satisfação na execução de suas tarefas. Portanto os fatores relacionados com a tarefa ou trabalho, estudam as necessidades dos indivíduos para o desenvolvimento de cada pessoa em relação sua realização. São fatores que estão presentes nas funções da maioria dos funcionários que tantos são gratificantes quando motivadoras. A figura abaixo mostra a atribuição de cada um.

<b>FATORES HIGIÊNICOS</b> Extrínsecos Geram insatisfação ou não insatisfação	<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b> Intrínsecos Geram satisfação ou não satisfação
Contexto do cargo Como a pessoa se sente em relação a empresa	Conteúdo do cargo Como a pessoa se sente em relação ao cargo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições de trabalho</li> <li>- Salário e prêmios de produção</li> <li>- Benefícios e serviços sociais</li> <li>- Políticas da organização</li> <li>- Relações com a chefia e colegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O trabalho em si mesmo</li> <li>- Realização pessoal</li> <li>- Reconhecimento do trabalho</li> <li>- Progresso profissional</li> <li>- Responsabilidade</li> </ul>

**Figura 2:** Fatores higiênicos e motivacionais.

**Fonte:** Ruas, 2021.

Ao decorrer do estudo, Herzberg constatou que os fatores que levavam à insatisfação do trabalhador não tinham relação com os fatores que motivavam a produção de satisfação dos trabalhadores. Logo percebeu que a motivação dessas pessoas estava relacionada ao seu trabalho, ou seja, a maneira a qual ela desenvolve suas tarefas dentro do ambiente organizacional. No estudo de dos fatores motivacionais de Vergara (2019), o enriquecimento do trabalho ocorre com níveis mais elevados de desafio no trabalho, estímulo para realizações, existência de oportunidades para crescimento e previsão de responsabilidade, feedback e reconhecimento.

Sabendo de todos esses fatores, torna-se de fundamental importância a busca para criar um ambiente agradável para que o empregado se sinta à vontade durante sua execução de tarefas, ter a percepção que o trabalhador é uma das peças fundamentais para o funcionamento da organização, garantir a qualidade de vida a essas pessoas compreender todas as suas dificuldades. Para Borges (2018), como consequência do aumento da motivação [intrínseca], o desempenho deverá melhorar, proporcionando, assim, um trabalho mais humano e produtivo.

A teoria dos dois fatores serve para o direcionamento dos gestores que buscam a melhoria da prestação de serviços e fidelização dos trabalhadores, conquistar a disposição para exercer suas atividades, o que irá resultar na agilização dos processos e ótimo resultado na produção. Enriquecer o trabalho das pessoas, garantir o bom desenvolvimento e relacionamento saudáveis é a base fundamental para gerar qualidade de vida no ambiente de trabalho. A motivação passa a assumir um papel de feito multiplicador, sendo que a pessoa motivada contagia ou outros funcionários,

forma opinião e busca convencer mais adeptos de forma positiva ou negativa (MACIAN, 2020).

O empreendimento de uma empresa, seja ela destinada a um produto ou serviço, precisa recorrer à ferramenta de Gestão, que tem por função unir detalhadamente as melhores ideias e esforços para alcançar o sucesso. Nesta tendência é possível distingui-lo por sua estrutura provisória tendo este começo, meio e fim para execução. A partir desta etapa, inicia-se a associação de valores aos produtos e/ou serviços e, sobretudo a equipe formadora e aplicadora de todos os processos até aqui citados, devido a isto, gerenciar um empreendimento a partir de projetos tornou-se uma inclinação cada vez mais praticada dentro das empresas (CHIAVENATO, 2015).

Quando há aplicação desse tipo de gestão, percebe-se a urgência de mudança ou de procedimentos em algumas áreas, pois estudos em torno da geração de projetos evidenciam as mais variadas necessidades tanto das empresas quanto de seus colaboradores. A evolução destes, nada mais é que o princípio de uma gestão produtiva, pois direta ou indiretamente estão procurando resultados que beneficie a todos. É imprescindível gerir projetos que primem e alcancem triunfo, para que as empresas possam gerar lucros e obter resultados satisfatórios em seus investimentos (ARAÚJO, 2019).

Para Nogueira (2017) quando se propicia a criação de uma execução ou gestão de certo serviço ou particular, devido a questões de prazos e certas ambiguidades em relação ao resultado, tem-se o projeto universalmente definido como empreendimento. Para controlar seu curso é relevante, como em qualquer empreendimento, planejar, criar uma programação e elaborar as atividades, que habitualmente são desenvolvidas por colaboradores que utilizam seu tempo com o propósito de executar suas tarefas com prazos limitados além de custos e outros afins.

Conforme com os projetos desenvolvidos, adequado atualmente como conhecimento e habilidade, o gerenciamento de projetos vem se beneficiando de ferramentas e técnicas no propósito de acatar cada requisito conforme sua necessidade. Na intenção de adquirir resultados repetitivos, se faz uso de ações padronizadas que estipulam progressivamente o número de tarefas que de alguma maneira poderiam ser omitidas ou relaxadas (NOGUEIRA, 2017).

Assim, se faz necessário a utilização e aplicação do planejamento e do controle, sendo elementos fundamentais, ao se empregar a prática da gestão de

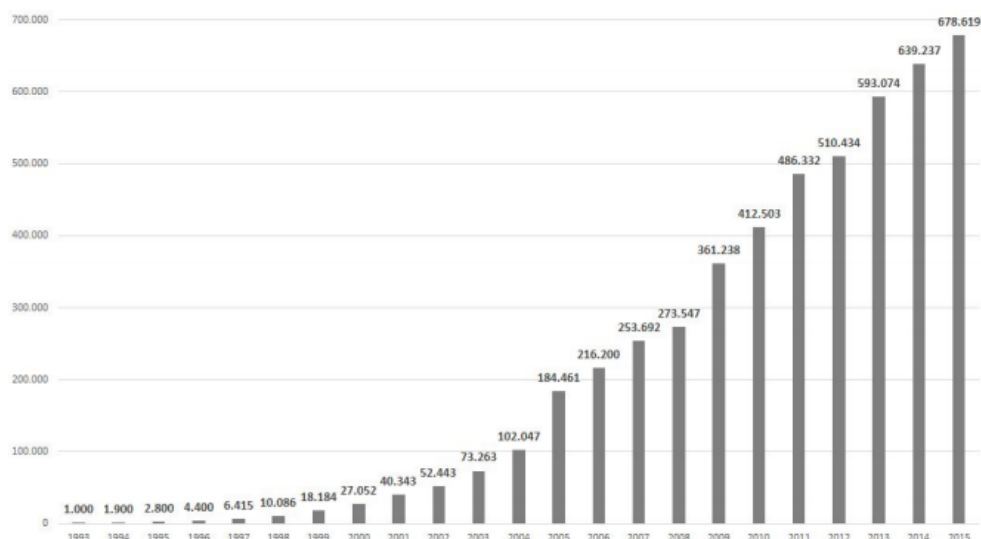
projetos. Quando se espera pelo correto desempenho do produto e/ou serviço, os quais serão lançados, é necessário a criação e planejamento minucioso e satisfatório para um eficaz cumprimento dos requisitos estabelecidos (GIL, 2017).

Em virtude da premência de um dirigente pela organização e gestão empresarial que aceitasse controlar todas as etapas de aplicação, foi criada a função do supervisor de projetos, que diante das atividades estabelecidas, deveria saber o básico para tal função, ler, escrever, fazer contas, dando extensão a uma nova época no setor de gerenciamento. Devido ao reconhecimento mundial, com seus padrões de gerenciamento de projetos desenvolvidos, o *Project Management Institute* (PMI), entidade internacional sem fins lucrativos que congrega os profissionais de áreas relacionadas à Gerência de Projetos (*Project Management*), tem dado grandes saltos tecnológicos e inovação na área de gerencia de projetos, ampliando com suas ideias as probabilidades de sucesso dos diversos projetos apresentados (RUAS, 2021).

Espera-se que os gestores desenvolvam um trabalho de qualidade, com a menor quantidade de recursos prováveis, sendo mais ágeis e que tenham um perfil que alcance as expectativas de todos. Pois, devido ao enfrentamento de altos níveis de direção competitiva, o processo de desenvolvimento trabalhista, nas últimas décadas, vem trazendo transformações e mudanças dentro das organizações (ZEMKE, 2019).

Percebe-se que para transpor o trabalho de eficiência e destaque, é relevante aperfeiçoar os mecanismos capaz de prever possíveis problemáticas, pois o setor empresarial precisa enaltecer sua produtividade e contingenciar seus ganhos, para isso, o mecanismo ideal a ser utilizado é o desenvolvimento de projetos que sejam eficazes, a fim de manter-se no mercado competitivo e acelerado dos negócios (RUAS, 2021).

A figura 3 demonstra por meio de gráfico a evolução dos profissionais com certificado de Gerente Profissional de Projetos e gestão (PMP) ao longo dos últimos 22 anos no mundo.



**Figura 3.** Evolução dos profissionais com certificado de Gerente Profissional de Projetos e gestão (PMP) ao longo dos últimos 22 anos no mundo.

**Fonte:** Ruas, 2021.

É preciso utilizar uma ferramenta fomentadora neste mercado empresarial competitivo, devido sua grande importância, que se trata do certificado de gerente profissional de projetos (PMP), pois através dela é possível analisar a evolução dos profissionais que estão desempenhando suas atividades no campo empresarial. Marras (2018) ressalta que para trabalhar com eventos que se qualificam pela novidade, complexibilidade e dinâmica ambiental, é necessário que a proposta do gerenciamento de projetos instaure um processo bem estruturado.

## 4 PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL

### 4.1 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS GERAIS

De acordo com as pesquisas de Oliveira (2020), o rendimento no trabalho tem sido visto como a máxima proficiência das ferramentas para desenvolver bem e serviços. Silva (2016), por sua vez, caracteriza a dimensão entre as ferramentas adquiridas. O significado engloba um complexo de definições, cada qual compreendendo alguma semelhança do produto com sua descrição. Abbad (2019) afirma que a proficiência no ambiente de trabalho refere-se a um sistema, no qual se busca alcançar, por meio da qualidade do trabalho do profissional motivado, o máximo de sua competência, habilidade e inteligência com o mínimo de tempo, empenho e esforço.

Para Stadler (2018), a questão humana que se torna decisiva para estimular a elevação da proficiência e bens e serviços é o fato do indivíduo ser a grande motivação pelo feito da organização empresarial. Desta forma, o empenho no trabalho deve ser visto de forma paralela ao procedimento de variáveis, a exemplo do mercado, avanço da tecnologia, recursos, concorrência, alterações organizacionais, compreensibilidade e complexibilidade de mão-de-obra, falta de ferramentas diversas, entre outros.

Portanto, a produtividade não deve ser restringida somente à criação de bens, uma vez que o desenvolvimento do trabalho deve ser efetivo e acessível. A elevação da proficiência quer dizer transformar uma função mais efetiva com menos ferramentas e esforço. Há, conforme Nobrega (2020) algumas razões que fazem existir um declínio na proficiência e na performance dos trabalhadores, tais como: questões de saúde, a exemplo de depressão e transtornos de ansiedade; falta de contentamento de determinadas necessidades básicas; não são satisfeitos com a função que lhe foi atribuída; sentir que não são bem pagos pelo trabalho; ter contratempos nas relações interpessoais com os companheiros de trabalho e não achar o seu trabalho relevante.

Esses cenários têm como denominador comum a falta de “estado de espírito” para esforçar-se do que a verdadeira inaptidão de o fazer. As questões que colaboram para uma eficaz elevação da proficiência no trabalho, de acordo com França (2019) são: o número de ferramentas disponíveis, bem como sua qualidade; capacidade da

execução realizada, sistematização e ordenamento do trabalho, grau de incentivo e ânimo do funcionário. Com isso, observa-se que o fator humano, suas contribuições, vontade de fazer e saber executar são essenciais para alcançar o sucesso no ambiente de trabalho.

O processo de proficiência e qualidade modifica a conduta dos colaboradores, os contratempos sobre a quantidade, tempo e despesas são considerados acessórios. Em conformidade com Hammer (2017), para que a proficiência no trabalho seja aprimorada torna-se relevante observar alguns parâmetros, tais como: conseguir dizer “não”; lembrar de combinar os encontros com data e hora marcada; separar um momento para cuidar da sua saúde, desenvolver um cenário oportuno para ter redes de telefone, mas não ficar durante todo o dia o utilizando; usar a internet e o e-mail para simplificar a rotina; retirar ou reduzir as ações incluídas na rotina que não acrescentam valor o âmbito do trabalho; fazer uso, sempre que der, de programas de softwares para ajudar na organização das ações.

Esses parâmetros apontam que coordenar o tempo é como coordenar a própria vida, uma vez que os dois são considerados efêmeros e finitos. O ideal é que os colaboradores coordenem o tempo como se estivessem cuidando de algo único e precioso e, conseqüentemente, dando valor a qualidade de vida (BARRETO, 2016).

A proficiência organizacional ganhou os holofotes em razão da significativa concorrência internacional, visto que tópicos relevantes como êxito, sobrevivência e bem-estar das pessoas começaram a ser mais buscada pelas empresas. Para compreender a relevância do que envolve a proficiência é necessário contextualizar a sua história. Os Estados Unidos, nos anos de 1950 a 1960, era o país mais profícuo e lucrativo do planeta. Em meados dos anos 70, essa grandiosidade passou a ser comprometida devido ao sucesso do Japão e de alguns países do oeste europeu. Naquele momento, o seu nível de desenvolvimento de proficiência estava reduzindo, ao mesmo tempo que o de outros países estava se aprimorando (MACIAN, 2018).

A otimização da qualidade elenca não só a elevação de criação, mas, ainda, os modos de como as ferramentas são usadas, transcendendo as exigências de contentamento de consumidores e fornecedores, devendo ponderar a esfera cultural da aquisição responsável, do equilíbrio social e da compostura ao cliente enquanto cidadão. Observa-se, assim, que a qualidade é o atributo relacionado ao produto ou ao serviço, ao mesmo tempo que a proficiência está concernente ao êxito da utilização das ferramentas para criar o produto ou processar o serviço. Desta forma,



conclui-se que a organização que não alcança a proficuidade e a efetividade no processo de produção acaba não permanecendo saudável dentro do mercado (RUAS, 2021).

#### 4.2 MECANISMO DE INCENTIVO DA PRODUTIVIDADE

Conforme Marras (2018), estímulo e incentivo é o complexo de razões que esclarecem, influenciam, instigam, estimulam ou causam alguma espécie de atividade ou comportamento. Por outro lado, Carvalho (2017) conceitua “motivação” como “o processo que causa a veemência, domínio e tenacidade dos empenhos de um indivíduo para a obtenção de um determinado objetivo”. Neste cenário, entende-se por motivação uma categoria de competência diferenciada, imprescindível para a execução de qualquer atividade, tornando verdadeira a questão de que o indivíduo faz de si mesmo, em outros termos, viver do modo mais adequado e conveniente à atinente função preferida, sendo tratado de forma concernente à designação que almeja alcançar e atingir a gratificação que exerça o grau que a pessoa entende como apropriada aos seus serviços.

No que se refere aos objetivos: a conceituação de motivação surge do desejo de aplicar significativos graus de empenho no caminho dos objetivos organizacionais, instruídas pela habilidade de empenho de contentar alguma necessidade da pessoa. Para que a pessoa atinja determinados objetivos, é preciso fornecer ferramentas ou métodos para suprir suas necessidades no espaço organizacional. São as necessidades e vontades que disparam as pessoas a ficarem mais estimuladas. Cada indivíduo tem necessidades e desejos particulares, o que os diferenciam uns dos outros, criando, assim, distintos tipos de comportamento como valores sociais desiguais e a forma e capacidade de alcançar os próprios desígnios. À frente de um complexo de questões que dominam o indivíduo, é importante que sejam dados olhares prudentes e atenciosos à motivação, apesar de ainda ser complicado dar uma definição exata a esta palavra (SILVA, 2016).

Em tese, “motivo” é tudo aquilo que incentiva o indivíduo a proceder de determinado modo, ou, ao menos, que ocasiona uma tendência a uma aptidão a um comportamento em particular. Esta tendência à ação pode ser estimulada por um incentivo externo e pode ser concebido, também, de forma interna no psicológico da pessoa. A motivação acontece em vínculos de forças ativas e visa autoridade,

domínio, status, teme os riscos e a sua autoestima. O fim do processo ainda não se encontra neste cenário por ser um processo que se caracteriza a cada instante, no curso permanente da rotina. O papel gerencial é encarregado pela motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2015).

O gerente, tipificando a capacidade interna de motivação de cada colaborador, fica descomplicado retirar do espaço de trabalho as circunstâncias para aumentar o contentamento profissional. Quando se recolhe do espaço de trabalho aquilo que mais impossibilita a performance do colaborador, fica mais simples o relacionamento com o empregado, sobretudo por ser mais fácil de compreender a sua perspectiva sobre a sua função dentro da organização. Para tanto, é preciso que haja uma maior cautela e os gerentes poderão estudá-los de forma mais detalhada.

A fim de satisfazer os funcionários, as organizações devem fornecer recompensas que motivem seus colaboradores, fazendo-o acreditar que ao alcançar determinado esforço consegue conquistar padrões de desempenho no ambiente empresarial e ganhará recompensas por isso (MARRAS, 2018).

É caracterizado como “recompensa intrínseca” o processo de trabalho e o retorno da pessoa ao processo de trabalho e o retorno do indivíduo a esse processo. Os motivadores podem ser definidos como aqueles que despertam nos indivíduos a vontade de trabalhar, envolver-se, estudar, encontrar e obter o reconhecimento. Esses modificam e convertem a conjuntura do trabalho. Para conservar a motivação em constância na empresa, os indivíduos necessitam estar efetivamente inseridas em alguma ação, para que assim seja possível atender suas vontades. Uma atividade como motivadora corresponde a garantia de que os colaboradores tenham um trabalho mais profícuo e que os preservem física e mentalmente atarefados (GIL, 2017).

O divertimento é outra questão relevante, uma vez que revitaliza e revigora os funcionários, e, além de ser motivadora, concede a atenuação e redução do estresse e de irritações. O desígnio de utilizar o divertimento como motivador não visa entreter os indivíduos, mas deixá-los mais profícuos, leves e enérgicos. Os colaboradores necessitam de multiplicidade no trabalho para se manterem revitalizados. A multiplicidade supracitada pode ser fornecida através de inúmeras formas: alterações físicas do espaço de trabalho, modificações de atribuições e alternância de cargos. Um modo de incluir multiplicidade ao trabalho é tencionando que o colaborador dê ideias em relação ao aprimoramento do trabalho (VERGARA, 2019).

As empresas estão partilhando ideias e preferências com seus colaboradores. Os planos mais usuais compreendem projetos de propriedade de ações, planos de aquisição de ações, atuação na lucratividade. As empresas observam que os colaboradores desejam mais atribuições e, em razão disso, devem ter viabilidades para projetar e realizar atividades por conta própria. Com isso, é fundamental que a liderança seja partilhada, visto que, mesmo estreita, eleva a motivação dos indivíduos (FRANÇA, 2019).

Todos os anos o Guia Exame S/A faz um levantamento em relação as melhores companhias para se trabalhar. Em 2004, foi constatado que os colaboradores qualificam a companhia em que atua como a melhor devido às seguintes questões: as companhias fogem de politicagem; os colaboradores são motivados a procurarem estabilidade profissional e pessoal; as companhias fornecem salários e privilégios; o espaço de trabalho fornece confiabilidade, reverência, honradez, equidade e amizade. Para alcançarem o êxito, as teorias clássicas e dos relacionamentos entre os seres humanos compreendem que as companhias são persuadidas pela liderança, uma vez que essa é a responsável pelo domínio do comportamento de uma equipe (RUAS, 2021).

#### 4.3 A INSERÇÃO DE TREINAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Macian (2020), o treinamento refere-se a um processo didático, aplicado de forma ordenada e sistemática, por intermédio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, aprendem atos, condutas e competências em conformidade com os desígnios definidos. O treinamento trata-se do preparo do profissional para atuar no mercado de trabalho, bem como conceder aos indivíduos a aptidão de executar suas atribuições com mais eficiência dentro da companhia na qual trabalha. O treinamento tem como finalidade qualificar, criar competências e habilidades, além de informação e conhecimento aos profissionais, com o objetivo de, desta forma, realizarem melhor suas atividades na companhia.

Em conformidade com os estudos de Zemke (2019), o treinamento é uma instituição essencial na coordenação empresarial. Tal alegação sujeita a ideia de que o treinamento é o componente principal na solidificação da qualidade organizacional, uma vez que a referida qualidade começa depois que o capital humano é incluído na conjunção. A finalidade do treinamento é conceder maior nível de conhecimento as

capacidades dos funcionários. O treinamento pode oferecer, ainda, um significativo resultado tanto para a companhia quanto para o funcionário, uma vez que, um funcionário bem instruído e bem preparado tem uma motivação mais elevada na realização de suas atividades, e, por conseguinte, seu resultado na companhia será mais profícuo, além de auxiliar na busca por resultados positivos da companhia.

Muitos coordenadores concordam com a relevância de terem funcionários capacitados e bem instruídos e habilidosos dentro de suas companhias. Em razão disso, investem fortemente em projetos de treinamentos para o crescimento de seus colaboradores, mas também com a finalidade de elevar seus lucros e sua eficiência. O treinamento trata-se de um método muito idôneo para as companhias e pode ser dividido de duas formas: formal e informal.

Oliveira (2020) conceitua treinamento formal como aquela atividade programada com antecedência de forma estruturada, já o treinamento informal como sendo, algo não planejado e estruturado, de fácil adaptação no ambiente organizacional.

As companhias necessitam ter em sua equipe profissionais estimulados, interessados e eficientes, para assim executarem melhor suas atribuições. Muitas companhias questionam se devem ou não treinar seu quadro de colaboradores, contudo, é inegável que treiná-los é uma necessidade, uma vez que, ao serem contratadas, os profissionais são inseridos na companhia com suas experiências adquiridas no mercado, mas cada organização conta com suas próprias especificidades (NOGUEIRA, 2017).

Em conformidade com as pesquisas de Marras (2018), é correto afirmar que o treinamento não deve ser introduzido pela companhia apenas para novos funcionários, e sim o oposto, necessita ser um processo constante na empresa, que deve estar de maneira continuada aplicando investimentos em sua equipe. Todas as vezes que um coordenador esclarece à sua equipe como se deve desempenhar uma atividade, ele está auxiliando seus funcionários e incentivando o processo de conhecimento.

Em tese, as companhias preparam seus profissionais para fornecer novas competências e aprimorar suas habilidades. Desta forma, a companhia aguarda que o funcionário propicie uma volta à aplicação feita por meio do treinamento. Entretanto, há outras questões também adquiridas pelas empresas para fornecerem treinamento ao seu time, tais como: em razão das especificidades da companhia, sua bagagem

cultural, um funcionário ao se incluir em uma empresa, a mesma muitas vezes contém métodos, regras e políticas que necessitam ser instruídos ao novo funcionário. Outra questão é o aparecimento de novas atribuições, algumas terminam enquanto outras aparecem, e é preciso garantir a evolução do profissional (ABBAD, 2019).

A alteração de atribuição de um profissional também é uma questão que necessita de um treinamento para o novo setor proposto. As razões que levam as companhias a fornecerem treinamentos se modalizam, contudo, o relevante é a empresa aplicar continuamente em treinamentos, visto que acontecem modificações constantemente, funcionários são transferidos, o avanço tecnológico vai ganhando espaço e, a partir de então, novos conhecimentos e informações necessitarão ser conquistados, e o treinamento ajuda nessa aquisição de conhecimento, eficiência e qualificação (MACIAN, 2018).

As categorias de treinamentos são diversas e, no sistema de uma companhia, considera-se sobre o modo de execução e ao grupo-alvo. Além disso, o treinamento pode ser classificado como formal interno ou formal externo. O formal interno é organizado e realizado pela organização para seus funcionários, todavia, não são feitos dentro do espaço de trabalho, mas fora dele, através de cursos, mesas redondas, palestras, workshops, seminários e tudo que estimule e instrua os profissionais para realizarem as suas atividades com mais competência e propriedade (MILKOVICH, 2014).

Já o treinamento formal externo refere-se ao aberto para todas as pessoas, organizado por faculdades, universidades e instituições educacionais. Este segundo é conveniente para as empresas que treinam um número mais elevado de indivíduos. Outra espécie de treinamento é pelo circuito de atribuições, o qual é usado por companhias maiores a fim de treinar e preparar o funcionário para novos parâmetros. O circuito de atribuições traz inúmeros privilégios para a empresa como uma elevação da perspectiva do grupo, contudo, também traz alguns contratempos a empresa, como em situações em que novos contratados para a função não terão o conhecimento completo das novas atividades que irão desempenhar (RUAS, 2021).

Existe o treinamento para encargos especiais, que seria destinado a indivíduos que são treinadas por atuação em equipes de trabalho, comitês, funções de delineação e outras ações que estão associadas ao conhecimento. O treinamento por capacitação técnico-profissional também é uma espécie de treinamento que a possui a finalidade de aprimorar a eficiência do funcionário nas atribuições que já realizam

dentro da organização ou para instruírem novos papéis com maior nível de complexidade.

De acordo com Zemke (2019), a formação de uma equipe de alto potencial, embora demande altos custos que variam de médio a longo prazo, pode proporcionar excelentes resultados para a empresa.

O investimento da companhia através de treinamentos fornece um resultado positivo para a empresa, visto que estará aumentando as habilidades de seus funcionários para atender aos clientes e fornecer trabalho qualificado, o que dará ao cliente um contentamento mais elevado com a organização e, desta forma, estimulará o mesmo a botar a companhia no futuro. Para a efetuação do treinamento, a empresa necessita executar um estudo de suas necessidades, para que assim o treinamento não se desvie de seu desígnio.

Para Borges (2018) o levantamento das necessidades de treinamento deve ser um diagnóstico mais holístico possível, de três áreas decisivas: análise da empresa (visualização de onde o treinamento se faz necessário no ambiente empresarial), de tarefas (como a tarefa deve ser executada pelo funcionário) e de comportamento (habilidades, conhecimentos e atitudes dos funcionários necessários para exercício de sua função).

O levantamento em relação à necessidade de composição de funcionários dentro da companhia não é uma missão considerada fácil, uma vez que precisa de entrega total dos profissionais sêniores neste âmbito, os quais muitas vezes trabalham com incessantes obrigações, com a finalidade de alcançar os resultados mais rapidamente para muitas companhias. Entre várias as questões que induzem o estudo das necessidades das organizações. O estudo das necessidades de treinamento tornará possível a empresa um conhecimento mais abrangente de quais os setores estão necessitando de mais treinamento e quais os funcionais estão necessitando de formação, visando alcançar dados corretos para a introdução do treinamento com mais eficácia (CARVALHO, 2017).

Após a realização do estudo sobre as necessidades de treinamento nas organizações, de forma ampla, aparece a proposta do treinamento na empresa. De acordo com Vergara (2019), realizar esta organização é uma atribuição enviada, de modo geral, a administração, e engloba a apuração de metas, processos e projetos, a partir de um complexo de opções. Conforme Zemke (2019), o processo de organização é o elemento chave para gerenciar os relacionamentos com o futuro. É

uma ação particular do processo de escolha. O gerenciador que organiza suas escolhas está tendo em vista e estabelecendo o futuro de sua empresa, visto que estará na procura de resultados positivos.

O planejamento da iniciativa de treinamento na empresa é uma fase considerada muito importante, uma vez que o planejamento impossibilita escolhas imediatas, ajudando na tomada de decisões tanto a curto, médio ou longo prazo.

De acordo com Ruas (2021), o planejamento de treinamento é a relação entre políticas, ordens, diretrizes, regime e ações formais e informais que englobam os relacionamentos organizacionais. Planejar o treinamento dentro da companhia tem, à princípio, a finalidade de estabelecer desígnios e, nele, é fundamental que seja proposto ideias que atendem os princípios da companhia, segundo as necessidades de cada setor ou da companhia como um todo. Diante do estudo da necessidade de treinamento dentro da empresa e todo a esquematização, surge a fase que fica na realização do que foi determinado, na qual é posto em prática tudo que foi delineado.

Conforme Silva (2016), que conceitua a realização do treinamento como a “aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Para o treinamento ser introduzido em uma companhia, o gerenciador precisa fazer um estudo da organização, abordando questões como qual departamento necessita de treinamento, quem está precisando de capacitação e qual espécie de treinamento é o ideal. Com esses dados apurados, o gerenciador consegue decidir como será feito o treinamento em sua companhia. Treinar é propiciar conhecimento aos profissionais e, quando inserido dentro da companhia, garante que o funcionário dará um retorno positivo a organização por intermédio da realização de suas atribuições com mais seguridade e de um trabalho mais eficiente.

A última fase corresponde a avaliação do treinamento, que acontece quando a companhia define o treinamento, aconteceu de modo positivo e se todos os desígnios foram cumpridos, além de confirmar se todas as necessidades da empresa e dos funcionários foram alcançadas. É importante observar, também, se tudo o que foi abordado foi colocando em prática e se a proficiência elevou. De acordo com Araújo (2019) a fase final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados alcançados. O plano de treinamento deve ter uma avaliação sobre a sua eficácia”.

O mais relevante na avaliação é a averiguação de que se todos os desígnios foram atingidos. Caso os objetivos não sejam atingidos de forma positiva ou se os

funcionários não estão demonstrando um crescimento em suas atribuições, o treinamento necessita ser revisado e, mais uma vez, posto em prática dentro da companhia (RUAS, 2021).

#### 4.4 BENEFÍCIOS E IMPACTOS DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

O treinamento é uma ferramenta essencial para o crescimento da sociedade à medida que o ser humano elaborou as vestimentas, os instrumentais e as armas, bem como determinou a linguagem, a forma de se comunicar e a comercialização de produtos e serviços. O treinamento foi relevante, uma vez que, através dele, houve a possibilidade de repassar os conhecimentos e as competências que essas criações do homem exigiam. Segundo Gil (2017), não importam as táticas optadas pelas pessoas para repassar, mostrar, demonstrar, debater ou efetuar. O que é relevante, de fato, é que o conhecimento seja repassado.

No momento em que a mensagem é recebida continuamente, a aprendizagem também é alcançada. De acordo com o autor, é notável que o período da Revolução Industrial propiciou o fim da primeira fase de amontoamento de conhecimentos no decorrer dos séculos e deu o pontapé inicial para a fase posterior. Acredita-se que em somente 150 anos o ser humano tenha duplicado os conhecimentos amontoados até então (MARRAS, 2018).

Chiavenato (2015) afirma que a partir da década de 1960, inúmeras modificações e evoluções aconteceram no âmbito dos negócios, dentre as quais enfatiza-se a averiguação de que o universo representa um sistema formado por partes interdependentes colocadas em um lugar repleto de dúvidas. As referidas modificações começaram a necessitar mais autonomia, independência, liderança e criatividade dos colaboradores, com o desígnio de alcançar uma performance mais elevada para encarar a concorrência, a qual se tornou significativamente mais forte.

Desta forma, com os novos desafios, foram criados os setores voltados para treinamento e desenvolvimento nas companhias. De acordo com Zemke (2019), o treinamento é um mecanismo que se consolidou ao longo dos anos como essencial ao êxito das organizações modernas. O treinamento refere-se como o crescimento e fortalecimento das habilidades dos funcionários de uma determinada companhia, colaborando para a inclusão de estratégias eficientes.



Ademais, o avanço tecnológico faz necessário que os funcionários aprimorem constantemente suas competências, habilidades e aptidões, além do conhecimento, para manusear satisfatoriamente os novos processos e sistemas. As organizações necessitam de funcionários eficientes e interessados em crescer e produzir. A capacitação e o interesse dos funcionários são fundamentais para que as tarefas sejam realizadas de forma positiva e satisfatória. As companhias capacitam para obter um grupo de funcionários do maior e melhor grau e, assim, alcançar uma produtividade e remates maiores e melhores (CARVALHO, 2017).

Deste modo, observa-se que os treinamentos objetivam o crescimento e a melhoria das capacidades dos funcionários para que os mesmos preencham e executem novas atividades e cargos na organização. Em razão disso, novas atribuições e aptidões são ensinadas, com a finalidade de analisar e explorar o potencial de aprendizagem de cada um, bem como a capacidade de produção de cada funcionário.

Segundo as análises de Marras (2018), a grande preocupação de toda a companhia em obter melhorias faz com que também exista uma grande procura por viabilidades de não perder os melhores funcionários. Em razão disso, as organizações elaboram projetos que oferecem capacitação profissional para elevar o nível dos funcionários e motivar a criação de novos talentos para a sua companhia. A organização que opta pela inserção de capacitação, tem seu esquema organizacional em contínuo equilíbrio, uma vez que, o interesse está diretamente associado a educação corporativa.

No momento em que o funcionário é reconhecido, ele se sente relevante e essencial na companhia, e, por conseguinte, ele fica mais motivado em produzir mais, honrar as diretrizes, normas e cultura da companhia, diminui a quantidade de faltas sem explicações e diminui as despesas com desperdícios de recursos. Quando todos os funcionários estão em consonância, o clima entra em constante equilíbrio e incentiva uma elevada produção, o que traz uma resposta satisfatória em relação aos lucros da organização (FRANÇA, 2019).

A obtenção de novas habilidades e aptidões por parte dos funcionários trazem benefícios não apenas ao próprio, mas, também, a companhia. Em outros termos, essas novas capacidades induzem a organização a adquirir novas técnicas e métodos de mercado, auxiliam nas tomadas de decisão e aprimora sua posição em relação à concorrência. Segundo ressalta Milkovich (2014), as competências, habilidades e

atitudes, que são obtidas e desenvolvidas, objetivam o aprimoramento da performance da companhia e dos funcionários de seus cargos atuais ou funções e atividades almejadas, onde é usado o conhecimento obtido para o desenvolvimento de sua nova ocupação.

De acordo com os estudos de Hammer (2017), existem algumas questões de relevância da efetuação do investimento em desenvolvimento profissional, capacitação e treinamento, como por exemplo o ganho de competitividade e de qualidade, identificação dos pontos fortes e atenuados dos funcionários da organização, instrução dos funcionários da companhia, elevação dos lucros, racionalização dos procedimentos, desenvolvimento de pessoas, elevação da produtividade, clima organizacional deleitoso, diminuição de desperdícios, diminuição de retrabalhos e diminuição das despesas com encargos sociais.

Macian (2018) selecionou alguns contras da aplicação em desenvolvimento, capacitação e treinamento, tais como: a concentração de recursos, impasse em conduzir modismos, oposição daqueles que sabem de muitas informações, indivíduos com dificuldade de ter a percepção de seu desenvolvimento, dúvidas quanto a continuação do programa, obstáculo em transferir pessoas e a tribulação para recolocação no mercado.

É importante que seja compreendido sobre as desvantagens que englobam os programas de desenvolvimento, capacitação e treinamento. Portanto, é relevante que seja introduzido programas de treinamento, visto que a companhia se enquadra como uma simplificadora do processo de suporte ao crescimento dos funcionários, e, cabe a cada indivíduo compreender e executar sua função na companhia através da capacitação. Assim, fica mais fácil de alcançar o êxito tanto da organização quanto do profissional. Os resultados dos planos de desenvolvimento profissional, capacitação e treinamento, começam a ser notados no momento em que cada funcionário coloca em funcionamento todas as novas competências, habilidades e atitudes, o que ocasiona um aprimoramento elevado nos processos, no espaço de trabalho e, também, em sua vida particular (ARAÚJO, 2019).

Segundo Boog (2016), os planos supracitados podem interferir no comportamento dentro do espaço de trabalho, por intermédio do aprimoramento de suas capacidades e habilidades. Para elevar o grau do potencial desse funcionário, é necessário que as atividades sejam executadas com sucesso. Desta forma, os indivíduos intensificam seus atributos e adquirem um incentivo maior e renovado.

De acordo com Oliveira (2020), um apropriado plano de treinamento profissional propicia ao funcionário um aprimoramento na eficácia dos serviços, um incremento na efetividade dos resultados, inovação e criatividade de novos produtos e serviços, aprimoramento no bem-estar e na qualidade de vida no espaço de trabalho, bem com o aprimoramento na qualidade e atendimento ao cliente.

Quando a organização propicia maior competitividade organizacional, traz o assédio de outras companhias e o aprimoramento da imagem da mesma no mercado. O treinamento trata-se de um mecanismo estratégico usado para o crescimento da companhia e dos funcionários, no qual para se alcançar os objetivos e êxitos estimados, os funcionários põem em prática suas novas competências, habilidades e atitudes (VERGARA, 2019).

Atualmente, a aplicação financeira em treinamentos e capacitações configura-se como fundamental no mercado competitivo. Para cativar os funcionários, fornecedores e fidelizar clientes, a didática corporativa é um ponto vital e essencial. Por esses motivos, as companhias devem sempre aplicar financeiramente em inovação e capacitação de seus funcionários, onde, por intermédio deles, consiga alcançar os desígnios e realizar novos caminhos até o êxito almejado (NOGUEIRA, 2017).

Zemke (2019) salienta que a introdução do treinamento deve estar completamente fundamentada na pesquisa de necessidades, uma vez que, do contrário, há a possibilidade da enumeração de metas pode estar errada, dos princípios de aprendizagem observados estarem errados, bem como, pode acontecer dos professores serem selecionados sem prestar atenção nas premissas necessárias a sua capacitação. Os pesquisadores destacam o significativo senso de dependência que a introdução do treinamento tem através da pesquisa de necessidades.

Os desígnios instrucionais de um plano de treinamento devem ser manifestados de modo suficientemente inteligível, possibilitando que, no fim do plano, se observe o quanto as metas foram alcançadas. Ruas (2021) declara que os desígnios devem ser dispostos de modo a propiciar dados que aprimorem as futuras escolhas, a definição de competências, conhecimentos ou atitudes que serão deverão ser adquiridos durante o treinamento.

Para o pesquisador supracitado, desígnios são as disposições dos resultados desejados, onde estão descritos os padrões de performance que se estima que uma

equipe atinja ou ultrapasse. Por isso, é necessário que a performance e os tópicos do teste, que o reconhece, sejam apropriados aos tópicos do desígnio.

Borges (2018) enfatiza uma série de etapas que podem ser seguidas para a definição de desígnios inteligíveis de treinamento. De acordo com ele, sendo seguidos essas etapas, há recursos suficientes que sustentam a mensuração dos desígnios de ensino, são eles: Notar a performance disposto no desígnio. Para tanto, o desígnio deve citar alguma performance mensurável em seguida; Notar se a performance é um objetivo principal ou um indicador, visto que há desígnios que podem ser denominados de objetivo primordial; Se a performance é um indicador, deve se notar o objetivo primordial, se a performance é o objetivo primordial, deve se notar se é implícito ou explícito; É necessário colocar o indicador em comparação com o objetivo primordial para se observar se existe ligação entre eles, para tanto, é preciso que o desígnio primordial esteja suficientemente inteligível.

Estas condições podem ser sintetizadas notando-se a capacidade de aprendizagem e estímulo do aluno, o espaço de execução do treinamento e a capacitação dos professores. O plano de treinamento precisa ser voltado para indivíduos de determinado grau, deve-se, então, aferir a capacidade dos alunos para que se tenha deles um perfil médio. Desta forma, é preciso qualificar seu grau de conhecimentos e competências necessárias para concentrar o que será mostrado no treinamento. Reunir alunos, conforme seu grau médio de conhecimentos anteriores referentes ao treinamento, pode ajudar a eficiência do treinamento para toda a equipe (NOBREGA, 2020).

Em relação ao estímulo dos alunos, Nogueira (2017), ressalta que é provável que o maior incentivo que o aluno necessita ter, é o desejo de alterar seus comportamentos e resultados no ambiente de trabalho. Oliveira (2020) avalia que ferramentas como o estabelecimento de objetivos, a contribuição ao treinamento, a análise da expectativa dos alunos e a aplicação financeira da companhia no desenvolvimento da confiabilidade dos alunos, sustentam seu estímulo para o plano de treinamento.

Boog (2016) reforça que um espaço propício afeta direta e positivamente o estímulo para aprender. Ainda em relação ao contexto da programação da capacitação, os professores devem ser escolhidos conforme a definição dos desígnios instrucionais e os atributos gerais da clientela. Os atributos gerais perpassam pelo conhecimento sobre o tema que é objeto da capacitação, programação do treinamento

tendo como fundamento os desígnios determinados, resposta dos alunos, capacidade de desenvolvimento de interesse, senso de humor, compreensão das instruções oferecidas e alegria com o plano.

Por fim, é preciso que a programação do treinamento julgue questões operacionais como a comunicação sobre os horários e datas, local e recursos necessários. Entendendo-se a programação do treinamento, observa-se os conteúdos referentes a introdução do plano. A introdução do plano executa-se como meio de tornar efetivo o movimento que começou desde a pesquisa das necessidades de treinamento até a etapa de programação e definição de seus desígnios instrucionais. A pesquisa de necessidades de treinamento é derivada dos desígnios instrucionais (VERGARA, 2019).

A partir destas duas informações, configura-se o modo de introdução da capacitação. De acordo com Gil (2017), os modos de introdução do treinamento podem ser a capacitação no trabalho, a capacitação por simulação, a capacitação à distância (em modalidades como via cd-rom, videoconferência, capacitação computadorizada ou internet). Os objetivos a que se reservam o treinamento podem ser a alfabetização de parte do corpo funcional, a criação de senso de valores da companhia, a aptidão de relacionamento com a heterogeneidade na organização ou mesmo o trabalho em grupo.

Abbad (2019) reforça uma atenção significativa à capacitação gerencial, que pode ser introduzida na maneira *on the job* com a rotação de coordenadores em inúmeras áreas, a capacitação em ação, o uso de táticas de estudo de caso, de jogos de organizações e participação em seminários externos. Para o pesquisador, estes planos podem, ainda, ter o apoio de universidades externas.

A alternativa por uma ou outra maneira de introdução se dá em razão dos recursos reconhecidos no processo da pesquisa de necessidades de treinamento e da determinação dos desígnios instrucionais. Depois da introdução do treinamento, compreender o quanto da ação de capacidade ocasionou satisfatório resultado é essencial no encaminhamento de novas capacitações. Portanto, a verificação dos resultados dos planos de capacitação aparece como necessidade de vigilância da estratégia de desenvolvimento da companhia (ZEMKE, 2019).

A medição de resultados e de indicadores de práticas relacionadas às ações de desenvolvimento de recursos humanos, sobretudo da capacitação, tem recebido críticas de alguns pesquisados e o estímulo de outros. Com a finalidade de

implementar o debate, sem torná-lo grande, é interessante ter o conhecimento prévio da divergência de definições em relação à mensuração em gerenciamento de recursos humanos (RUAS, 2021).

Stadler (2018) se coloca contra a opção de se mensurar as práticas de recursos humanos em função das complicações de se associar os comportamentos do homem com os resultados operacionais das companhias. Suas ideias se sustentam, em especial, em função de que os métodos escolhidos tenham sido aprendidos, em comparação e por aproveitamento, de cálculos de eficácia contábil e financeira, sendo, desta forma, inadequado para fornecer opções de eficácia em gerenciamento de recursos humanos. Em suas pesquisas, consta que as medidas usadas não se trata das melhores, se caracterizando, muitas vezes, somente as mais simples.

O pesquisador atenta, sobretudo, para a questão de que as despesas das práticas de recursos humanos aparecem de forma acelerada e que seus resultados se dão muito tempo depois. O pesquisador nota que é necessário debater o status de gerenciamento de recursos humanos porque, por comparação, investimentos em levantamentos e desenvolvimento não são paralisados porque são tidos como sustentabilidade da empresa, por outro lado investimentos em recursos humanos são tidos como fonte de gastos (BORGES, 2018).

O pesquisador afirma que sem o gerenciamento de recursos humanos não é possível sustentar estrategicamente planejamento e desenvolvimento. Bastos (, 2018) termina sua visão ressaltando que recursos humanos devem ser tidos como uma mina de vantagem competitiva e não como um dossiê da companhia, que necessita de verificação para que seja permitido, aos gerenciadores, negociá-lo de forma separada, como elemento dissociado. Por outro lado, Milkovich (2014) diz que “não se pode gerenciar o que não se pode medir” num cenário em que a mensuração se transforma em um mecanismo de coordenação estratégica dos recursos humanos da companhia, devendo ser apto de representar o valor incrementado pelos colaboradores, na rentabilidade e na performance geral da organização.

Conforme Boog (2016), numa reunião de gerenciamento em uma empresa qualquer, normalmente o gerenciador de recursos humanos, confrontado por coordenadores comerciais ou financeiros, que exibem indicadores objetivos de suas medidas de eficácia, se vêem impostos a esclarecer de modo abstrato e conceitual em relação aos mecanismos intangíveis como, a integridade dos funcionários, sua rotatividade e responsabilidade, dentre outros. Para o autor, é preciso que recursos

humanos desempenhem sua função no negócio, e, para tanto, conceitos necessitam ser substituídos por indicações reais, concepções por resultados, e informações por avaliações.

Segundo Marras (2018), a capacidade intelectual dos indivíduos determina-se em um dinamizador do capital sensível da companhia. Para que existe otimização da capacidade de resultado de investimento feito em capital humano, é necessário entender como ele se envolve com as outras maneiras de capital e, sobretudo, como o capital humano incentiva satisfatoriamente os resultados dos outros capitais.

Com isso, para que exista alavancagem do resultado sobre a aplicação em capital humano, é necessário que as empresas incluam ações apoiadoras, a exemplo de desenvolvimento e treinamento, comunicação, pagamento e coordenação. Nos levantamentos do autor, o treinamento é tido pelos funcionários como uma maneira de alcançar grandes rendimentos, aprimorar seu contentamento no trabalho e como um mecanismo para ajudá-los a fornecer melhores resultados à organização (CHIAVENATO, 2015).

## 5 ESTUDO DE CASO

### 5.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa ABC (nome fictício) refere-se a uma companhia localizada em São Luís, no Maranhão, composta por um consórcio entre mineradoras transnacionais. O terminal portuário da empresa estudada está instalado na baía de São Marcos, na confluência do Estreito dos Coqueiros com o Rio dos Cachorros, localizado a oeste da ilha de Upaon-Açu, tendo na margem contrária a chamada ilha de Tauá-Mirim. Há uma via de passagem de 5,5 km através do porto do Itaqui, a qual possui uma largura mínima de 120 metros, conduzido e balizado pela própria companhia, onde atracam navios graneleiros em um cais de 252 metros de comprimento. O terminal é capaz de receber navios de até 50 mil toneladas, com calado de 8 a 12 metros quando carregados.

Desenvolvido, à princípio, para descarregamento de matérias-primas, a exemplo de coque, bauxita, carvão, piche, carvão mineral e soda cáustica, também foi criado para atuar com exportação. Em 2020, o terminal portuário movimentou cerca de 15 milhões de toneladas. Portanto, observa-se que a companhia se estabeleceu como um dos maiores complexos de produção de alumina e alumínio do planeta. Com o projeto iniciado na década de 80, começou a operar em 1984 com capacidade para produzir 500 mil toneladas de alumina e 110 mil toneladas de alumínio por ano. Depois das expansões, a sua produção alcançou, em 2004, a marca de 1,3 milhão de toneladas de alumina e 377 mil toneladas de alumínio primário (FONSECA, 2018).

A fábrica da empresa ABC é formada de dois complexos de produção, a Refinaria (o local em que é desenvolvida a alumina) e a Redução (o local em que é desenvolvido o alumínio primário, a partir da alumina), além de um Terminal Portuário usado para desembarque de matéria-prima: piche (subproduto do petróleo), coque (carvão mineral), bauxita, soda cáustica e minério de onde se extrai o alumínio.

Na Refinaria, o processo estabelecido é químico e o produto é a alumina (óxido de alumínio), que é extraída a partir da bauxita, enquanto na Redução o processo determinado é metalúrgico e visa a transformação da alumina em alumínio por intermédio de um processo eletrolítico (descargas elétricas). O produto são barras de alumínio (denominados lingotes), que pesam em torno de 23 quilos.



A política salarial da empresa considera questões como cargo e estrutura de cargo, conceituando-se como cargo um complexo de tarefas, funções, deveres e responsabilidades regularmente desempenhadas por um colaborador. Como os cargos são distintos uns dos outros, existe uma estrutura que dispõe os cargos através de hierarquia (FONSECA, 2018).

A figura 4 é o exemplo de uma estrutura, no caso a de colaboradores mensalistas.

**Figura 4.** Estrutura de Cargos Mensalistas da empresa ABC – Carreira Técnica e Gerencial

CARREIRA TÉCNICA				CARREIRA GERENCIAL	
ADMINISTRAÇÃO		OPERAÇÃO			
21		21		22	
20	GERENTE /	20	GERENTE /	21	GERENTE ⇒
19	CONSULTOR SR	19	CONSULTOR SR	20	
18	CONSULTOR	18	CONSULTOR	19	⇐ SUPTE.
17		17		18	
16	ANALISTA ⇒	16	⇐ ENGENHEIRO	17	SUPERVISOR ⇒
15	(TR - JR - PL - SR - CONS)	15	(TR - JR - PL - SR - CONS)	16	
14		14		15	ENCARREGADO /
13		13		14	COORDENADOR ⇒
12	⇐ ASSISTENTE	12	TÉCNICO ⇒	13	
11	(JR - PL - SR)	11	(TR - JR - PL - SR - CONS)	12	
10		10		11	
9	AUX. ADMINISTRATIVO	9	⇐ AUX. TÉCNICO	10	
8	(I - II - III - IV)	8	(I - II - III)	9	
7		7		8	
				7	

Fonte: Fonseca, 2018.

Para se determinar a remuneração concedida para cada cargo, estes são analisados em conformidade com uma metodologia específica e recebem um peso/nota, chamada de *job grade*. Desta forma, os cargos que contém o mesmo peso dentro da estrutura de cargos são dispostos no mesmo *job grade*. Cada *job grade* (representado na figura pelos números 7 a 22) irá oferecer uma margem salarial diferente. Há um ponto desta margem salarial determinado como salário de admissão, que é usado para contratação dos colaboradores (FONSECA, 2018).

## 5.2 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO: NÍVEIS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

O estudo de caso foi realizado na Empresa ABC, no qual fora realizado um questionário com os colaboradores da organização, estes que continham diversas indagações acerca dos programas de capacitação e a visão dos trabalhadores sobre essa importante ferramenta. Primeiramente, foi aplicado um questionário com 10 perguntas, nas quais 12 colaboradores concordaram em participar da pesquisa. As perguntas assumiram caráter variado, com foco na visão dos colaboradores acerca os programas de treinamento e capacitação que a empresa oferece e qual a sua importância no cenário organizacional.

A primeira pergunta realizada indagou os colaboradores da seguinte maneira: “O suporte relacionado aos programas de desenvolvimentos e treinamentos que a Empresa ABC oferece são eficazes?”. Dentre as respostas recebidas, 7 colaboradores responderam de maneira positiva, concordando plenamente com a afirmação, 4 responderam “concordo parcialmente”, enquanto apenas 1 ficou neutro em relação a pergunta.

O segundo questionamento realizado indagou se “a empresa proporciona treinamento e desenvolvimento as pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria”. Entre as opções de respostas haviam: “concordo parcialmente”, no qual 3 colaboradores marcaram essa alternativa; “concordo plenamente”, em que 9 colaboradores escolheram essa opção e; discordo totalmente, no qual nenhum colaborador marcou essa alternativa.

A terceira indagação “Os treinamentos ou cursos oferecidos pela empresa satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?” obteve 5 respostas “concordo plenamente”, 5 respostas “concordo parcialmente”, 1 resposta neutra e somente 1 resposta “discordo parcialmente”.

O quarto, quinto e sexto questionamento foram respondidos da seguinte forma: “os treinamentos realizados pelos colaboradores da Empresa ABC também proporcionam mudanças na eficácia em grupo?”, onde 8 colaboradores sinalizaram “concordo plenamente”, seguidos de 2 que citaram “concordo parcialmente” e 2 que “discordaram parcialmente”. O quinto questionamento “No que se refere a qualidade dos treinamentos, eles atendem as suas expectativas e o prepara para a função a ser exercida? ” Foi concordado plenamente por 7 colaboradores, seguidos de 3 que concordaram parcialmente e 2 que discordaram parcialmente. Sobre a sexta

indagação “O plano de treinamento são definidos levando-se em conta a necessidade de capacitação dos funcionários para assumir novas funções?”, 4 dos entrevistados relataram “concordo plenamente”, seguidos de 7 “concordo parcialmente” e 1 que “não concordo e nem discordo”.

O sétimo questionamento “Na sua opinião, os treinamentos disponibilizados pela empresa, definem uma melhor interação entre os líderes e os colaboradores? ” Obtiveram como respostas “concordo plenamente” de 7 colaboradores, revelando que a maioria reafirma que os treinamentos são essenciais para o aprimoramento da interação, enquanto 3 colaboradores respondem “concordo parcialmente”, 1 colaborador afirmou que “discorda parcialmente” e 1 colaborador respondeu que “não concorda, nem discorda” com a afirmação.

A oitava pergunta indagou aos colaboradores se “a Empresa ABC os incentiva a realizarem treinamentos para o seu desenvolvimento profissional e pessoal”. Como resposta, obtiveram-se a maioria das respostas positivas, com 8 colaboradores respondendo “concordo plenamente”, 2 apontando que “concordam parcialmente”, 1 indicando que “discorda parcialmente” e apenas 1 colaborador afirmando que “discorda totalmente”.

A penúltima indagação questionou aos colaboradores se “na opinião deles, as empresas do setor industrial necessitam ofertar treinamentos constantes aos seus colaboradores”. Dentre as respostas, notou-se que de forma majoritária, 9 colaboradores indicaram que “concordam plenamente”, enquanto 1 apontou que “concorda parcialmente”, 2 responderam que “não concorda, nem discorda” e somente 1 colaborador afirmou que “discorda totalmente”.

A décima e última pergunta indagou aos colaboradores “se eles se sentem seguros em trabalhar na Empresa ABC”, na qual, entre 12 colaboradores, a maioria respondeu “concordar plenamente” com a indagação.

Com base no estudo de caso realizado, pôde-se notar que desenvolver e aprimorar o treinamento nas organizações caracteriza-se como um instrumento essencial para elevar a produtividade nas empresas. Na Empresa ABC, local em que fora realizado o estudo de caso, observou-se a partir das respostas obtidas por meio dos colaboradores, que a empresa possui uma média razoável no que diz respeito a oferta de cursos e treinamentos, estes que foram apontados pelos colaboradores como sendo essencial para elevar os níveis de interação.

## 6 CONCLUSÃO

A aplicação de recursos financeiros nos colaboradores está se consolidando como uma ação indispensável para a todas as companhias. Para que uma companhia esteja positivamente posicionada no mercado, ela necessita de colaboradores estimulados e bem desenvolvidos. Por intermédio do estudo de caso inserido nesta pesquisa, foi possível constatar que o treinamento propicia aos seus colaboradores oportunidades de crescimento profissional no dia a dia. Desta forma, fornecendo um relevante fator estimulante a sua equipe de colaboradores. No decorrer do presente estudo, foi ressaltando a importância do plano de treinamento e desenvolvimento ao setor de gestão de pessoas ou recursos humanos.

As vantagens, sobretudo motivacionais, que ele pode fornecer à companhia, foram exibidos no estudo de caso. Por esta razão, as companhias devem ter uma consideração significativa pelo setor de RH, uma vez que, com os mecanismos de treinamento, tanto a companhia quanto o colaborador estarão com a possibilidade de crescer e se desenvolver cada vez de forma mais aprimorada no mercado. Entende-se que, apesar do aproveitamento do treinamento e desenvolvimento não ser absoluto em todas as situações, ele propicia que exista um aprimoramento da performance do quadro de funcionários, e, por conseguinte, a companhia alcança seu patamar primordial, que é a elevação da produtividade com seguridade e a diminuição de despesas, aumentando, assim, seu espaço competitivo.

As recomendações de aprimoramento mais pertinentes que podem ser indicadas para a organização em estudo são: que o processo de capacitação seja inserido também aos colaboradores, sendo uma capacitação inserida a cada dois meses, como palestras e cursos sobre como lidar com pessoas. Ademais, um mecanismo de RH que pode ser inserido, já que todos os contratempos existentes já foram identificamos e estudados no levantamento, é o elemento 5W2H, que refere a “o que, por que, quem, quanto, como, quando e onde”. Por fim, é essencial que a capacitação seja constantemente realizada com todos os colaboradores da companhia, de modo que seja criada uma cultura organizacional de melhorias contínuas.

É relevante que haja um setor de treinamento na companhia, que, de modo geral, fica sob responsabilidade do RH ou da gestão de pessoas. Os treinamentos devem, efetivamente, atender as necessidades da organização. Além disso, também

não se pode restringir a capacitação a um único setor da organização ou somente em um corpo gerencial. É importante que cada colaborador do quadro da companhia tenha direito a capacitação e que o treinamento seja dirigido a cada um dos mesmos. Desta forma, podendo ter de cada um deles uma mão-de-obra competente. Para introduzir o treinamento e desenvolvimento numa companhia, é necessário, à princípio, realizar uma pesquisa de dados, para ter o conhecimento adequado de qual espécie de capacitação será mais ideal para aquela situação.

Já o crescimento é observado logo depois da capacitação, notando-se que é no crescimento que se analisam o desenvolvimento do quadro de funcionários. Segundo a visão do pesquisador citado anteriormente, os desígnios genéricos têm por finalidade que seus funcionários tenham um treinamento desenvolvido, trazendo, também, estímulo aos seus funcionários, tendo como prioridade o aprimoramento da produção aumentando seu grau de desenvolvimento para uma melhor performance nos anos posteriores.

Ultimamente, muitas alterações aconteceram, sejam elas políticas, sociais e ambientais. Essas modificações, sugere-se a realização de pesquisas futuras a fim de demonstrar para a comunidade científica e organizacional, que quando as estratégias são bem estudadas e coordenadas, proporciona vantagens para os funcionários e gestão de pessoas. Tanto as pessoas quanto as companhias devem seguir padrões de responsabilidades sociais e éticos. Vale ressaltar, ainda, que a responsabilidade social não é função a ser realizada somente pelas companhias, contudo, a todos os indivíduos que dela fazem parte.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. A.: **Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT.** - Brasília. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2019.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016.

BASTOS, A.V.B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento.** Revista de Administração, São Paulo, v.26. n.4, p. 87 – 102, out/dez. 2018.

BOOG, Gustavo Gruneb. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

BORGES-ANDRADE, J.E. **Desenvolvimento de Medidas de Avaliação de Treinamento.** Enanpad, 23. Florianópolis: 2000. Ri de Janeiro: ENANPAD. 1 Cd Room: 2018.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios métodos e técnicas.** São Paulo: Pioneira, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FERREIRA, B. L. **Análise dos determinantes da efetividade dos direcionadores estratégicos e de sua aplicação.** Pontfícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2016.

FONSECA, Maurílio Magalhães. **A importância do Alumínio.** Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da marinha, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** - São Paulo: Atlas, 2017.

HAMMER, Michel; CHAMPY, James. **Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campos, 2017.

MACIAN, L. M. :**Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos** - São Paulo: EPU, 2020.

MACIAN, M.L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: EPU, 2018.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2018.

MILKOVICH, George T. e BAUDREAU, John W.: **Administração de Recursos Humanos**; tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas 2014.

NOBREGA JUNIOR, F. **O impacto de Cursos Comportamentais no fator Liderança da pesquisa de Clima e da Avaliação de Desempenho das organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

NOGUEIRA, P.R. **Identificação das Necessidades de Treinamento: Um estudo sobre os efeitos da posição hierárquica**. 2017. 132 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília.

OLIVEIRA JR., M. de M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa** In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento, integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2020.

RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento, integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2021.

SILVA, M.E. **Relações Entre Impacto do Treinamento e Estratégia Empresarial: O Caso Eletronorte**. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

STADLER, Humberto. **Estratégias para a qualidade: o momento humano e o momento tecnológico**. Curitiba: Juruá, 2018.

STAMMERS, R; PATRICK, J. **Psicologia do Treinamento**. Tradução de Eduardo d' Almeida. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

VERGARA, S. C. **Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e a universidade tradicional**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 34, n.5, p. 181-188, set./out. 2019.

ZEMKE, R. ZEMKE, S. Putting Competences to Work. In: BOHLANDER, A.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Thomson, 2019.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO REALIZADO AOS COLABORADORES

Carimbo de data/hora	O suporte relacionado aos programas de desenvolvimentos e treinamentos que a Empresa ABC oferece são eficazes?	A Empresa ABC proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria?	Na sua opinião, os treinamentos disponibilizados pela empresa, definem uma melhor interação entre os líderes e os colaboradores?	A Empresa ABC incentiva seus colaboradores a realizarem treinamentos para o seu desenvolvimento profissional e pessoal?
2022/03/29 1:25:30 PM GMT-3	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
2022/03/30 8:51:00 AM GMT-3	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente
2022/03/30 8:57:25 AM GMT-3	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
2022/03/30 9:04:54 AM GMT-3	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente
2022/03/30 9:40:13 AM GMT-3	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente
2022/03/30 9:56:26 AM GMT-3	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente
2022/03/30 11:07:54 AM GMT-3	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
2022/03/30 12:40:30 PM GMT-3	Concordo parcialmente	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente



2022/03/30 2:01:03 PM GMT-3	Não concordo, nem discordo	Concordo plenamente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente
2022/03/30 8:08:07 PM GMT-3	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente
2022/03/31 6:42:52 PM GMT-3	Concordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
2022/04/02 4:19:08 PM GMT-3	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente