

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PELA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA

LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS: UN STUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA MINERA

TRAINING AND DEVELOPMENT FROM THE EMPLOYEES' PERSPECTIVE: CASE STUDY IN A MINING COMPANY

Frederico Azevedo Alvim Assis *

fredalvim@yahoo.com.br

Letícia de Oliveira Van de Pol Bartels *

leticiavandepol@hotmail.com

Aretha Henrique Martins Salomão **

arethamartinsl@gmail.com

*Faculdades Integradas Vianna Júnior, Juiz de Fora, MG – Brasi

*Faculdade Machado Sobrinho, Juiz de Fora, MG - Brasil

I

Resumo

Para melhor compreender como aprendizagens são promovidas nas organizações, é relevante analisar opiniões de funcionários. O caráter descritivo e exploratório deste estudo de caso consistiu na aplicação de um questionário, respondido por 127 funcionários de uma empresa de mineração. Questionou-se como os pesquisados analisam iniciativas de Gestão de Pessoas para aprimorar competências, mesmo quando se identifica falta de mão de obra devidamente qualificada. Verificou-se que programas de treinamento e desenvolvimento, na empresa investigada, são devidamente planejados e sistematizados, de modo que os funcionários, de maneira geral, se mostram satisfeitos com os modos como este processo é gerenciado. Este estudo possibilitou compreender a importância de se promover melhorias de desempenho e desenvolvimento profissional, complementando que pesquisas similares evidenciem a necessidade de se capacitar profissionais nas empresas, independentemente da área de atuação. Valorizar o capital humano é fundamental aos negócios, visto que talentos são as principais fontes de vantagens competitivas às organizações.

PALAVRAS CHAVE: treinamento; desenvolvimento; gestão de pessoas; competências; etapas de treinamento e desenvolvimento

Resumen

Para comprender mejor cómo se promueve el aprendizaje en las organizaciones, es pertinente analizar las opiniones de los empleados. El carácter descriptivo y exploratorio de este estudio de caso consistió en la aplicación de un cuestionario, respondido por 127 empleados de una empresa minera. Se cuestionó cómo los encuestados analizan las iniciativas de la Dirección de Personas para mejorar las competencias, incluso cuando se identifica una falta de mano de obra debidamente cualificada. Se verificó que los programas de entrenamiento y desarrollo, en la empresa investigada, están muy planificados y sistematizados, de manera que los funcionarios, en general, se muestran satisfechos con los modos en que se gestiona este proceso. Este estudio permitió comprender la importancia de promover mejoras en el desempeño y desarrollo profesional, complementando que investigaciones similares evidencian la necesidad de capacitar a los profesionales en las empresas,

independientemente del área de actividad. Valorar el capital humano es fundamental para las empresas, ya que los talentos son las principales fuentes de ventajas competitivas para las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: formación; desarrollo; gestión de personas; competencias; etapas de formación y desarrollo

Abstract

To better understand how learning is promoted in organizations, it is relevant to analyze employee opinions. The descriptive and exploratory nature of this case study consisted of applying a questionnaire, answered by 127 employees of a mining company. The question was asked about how the respondents analyze People Management initiatives to improve competencies, even when a lack of properly qualified labor is identified. It was verified that the training and development programs at the company investigated are duly planned and systematized, so that the employees, in general, are satisfied with the ways in which this process is managed. This study made it possible to understand the importance of promoting improvements in performance and professional development, complementing that similar research shows the need to train professionals in companies, regardless of their area of activity. Valuing human capital is fundamental to business, since talents are the main sources of competitive advantages for organizations.

KEYWORDS: training; development; people management; skills; stages of training and development of human resources

1. Introdução

Em um mundo globalizado e dinâmico, onde as diretrizes e práticas de gestão transformam-se rapidamente, é de suma importância que os gestores estejam preparados para acompanhar a evolução no campo dos estudos organizacionais. Essa condição se constata, inclusive, nas mais recentes inovações que, de acordo com Schwab (2016) culminam na 4ª Revolução Industrial que, por sua vez, se constitui como marco decisivo para a sobrevivência de empresas no cenário contemporâneo.

Neste sentido, as organizações precisam perceber as constantes mudanças que vêm ocorrendo, principalmente no desenvolvimento dos trabalhadores, avaliando fatores como a inovação e concorrência (CARVALHO e MOURÃO, 2014). Desta forma, o desenvolvimento de pessoas passa a ser considerado como um investimento de extrema importância, relacionado ao contexto organizacional e, tendo um forte vínculo, com as estratégias das empresas, conforme apontam Gonçalves e Mourão (2011).

O treinamento e desenvolvimento (T&D) é um processo atribuído à área de gestão de pessoas que, quando devidamente planejado, apresenta significativas contribuições para garantir a consolidação de diferencial competitivo para uma organização em seu respectivo mercado, ao se apropriar dos talentos manifestos pelos funcionários que aprendem a melhor desempenhar suas tarefas nos contextos de trabalho.

A área de gestão de pessoas assume, portanto, considerável responsabilidade por desenvolver estratégias, alinhando a necessidade da empresa às atividades exercidas pelos funcionários (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010) além de orientar como os gestores podem se apropriar dos talentos e se aprimorar das competências humanas para promoverem melhores desempenhos nas organizações. Esse conjunto de ações ajuda a capacitar e reter peças-chaves (talentos), além de manter a organização em progresso, em consonância com o aprimoramento das competências aplicadas ao trabalho em seus respectivos contextos (CARBONE, BRANDÃO, LEITE e VILHENA, 2006; GRAMIGNA, 2007).

Com base nas proposições supramencionadas e partindo da determinação de coletar dados e evidências sobre como a atribuição de T&D é percebida no contexto em que foi desenvolvido esta pesquisa, estima, pela ótica dos profissionais que participaram da investigação, tornar possível projetar como questão norteadora: o que os funcionários apresentam como opiniões e expectativas sobre a realização de programas de T&D no contexto de uma empresa de mineração?

No sentido de apurar a percepção sobre a importância do T&D por profissionais que exercem cargos de gestão no contexto da empresa estudada, o objetivo principal desta pesquisa consistiu em apresentar como as ações de T&D devem ser corretamente aplicadas considerando as expectativas, perspectivas e opiniões dos funcionários. Destaca-se a importância deste objetivo ao se compreender que os programas de T&D, se realizados dentro do contexto pesquisado (FELIPPE, 2006; GRACEFFI, 2006; PALMEIRA, 2006; FRANCO, FERREIRA, FERREIRA & ASSIS, 2015), representam relevância como um tema a ser investigado, visto sua potencial orientação para verificar quais são os processos e procedimentos que consolidam significativos impactos para a gestão de pessoas.

Foram delimitados, também, os seguintes objetivos específicos: (a) identificar como o desenvolvimento de competências e habilidades dos funcionários interfere diretamente na motivação das equipes e no engajamento dos funcionários com os resultados previstos, especialmente quando suas expectativas são consideradas para planejar ações de T&D; (b) enfatizar como os processos de T&D devam ser compreendidos, especialmente ao se comparar as expectativas de funcionários; (c) ressaltar o foco principal em auxiliar na melhoria da qualidade das atividades realizadas, destacando como processos de T&D orientam a gestão do capital humano; (d) identificar como a execução de T&D contribui para o aumento da produtividade das equipes, interferindo diretamente no resultado da empresa e atendendo às expectativas de funcionários.

Infere-se que, de acordo com Pantoja, Porto, Mourão e Borges-Andrade (2005), os impactos de programas de treinamento somente revelar-se-ão conhecidos e determinados como diretrizes à gestão de pessoas, (GRACIOLI, GODOY, LORENZETT e GODOY, 2012) se for plausível analisar seus efeitos, por meio de uma pesquisa de campo (GONCALVES e MOURÃO, 2011). Com este propósito, desenvolveu-se um estudo de caso, tendo em vista que os dados coletados nesta pesquisa representam peculiaridades sobre como os sujeitos participantes percebem as ações e programas de T&D. Além da condição de que as opiniões destes pesquisados não podem ser generalizadas para outros profissionais, há de se ressaltar, também, que suas percepções se limitam ao contexto onde trabalham.

A coleta de dados consistiu na aplicação de questionários estruturados que, por sua vez, foram respondidos por funcionários de diferentes unidades da organização investigada, distribuídas em cinco diferentes estados brasileiros. De todo modo, complementar às explorações de como os profissionais desta empresa analisam o aprendizado no (e para o) trabalho, estima-se que este estudo viabilizará verificar quais são os processos e procedimentos para consolidar significativos impactos para a gestão do capital humano (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Foi possível, portanto, levantar a hipótese de que gestores não manifestam interesse e disponibilidade para conhecerem, tampouco compreenderem quais sejam, de fato, os propósitos de programas de T&D a partir das expectativas dos funcionários. Se isso se revelasse no contexto da empresa investigada, poder-se-ia inferir que tal constatação possa representar a não credibilidade, por parte dos funcionários, quanto às responsabilidades que sejam atribuídas à área de gestão de pessoas.

A partir desta primeira hipótese projetada, foi possível conjecturar, também, que gestores percebam investimentos em T&D como um custo desnecessário. Essa segunda hipótese parte da suposição de que tirar funcionários de seus respectivos afazeres, para participarem de um treinamento corresponde a perdas de produtividade.

Para orientar o leitor, este trabalho de pesquisa está estruturado da seguinte maneira: o referencial teórico aborda como os programas de T&D são aplicados nas organizações, enfatizando seus objetivos,

propósitos e etapas para serem devidamente implementados; em seguida é detalhada a metodologia que foi empregada para o desenvolvimento desta pesquisa; o contexto da organização investigada é devidamente apresentado na seção específica para descrever o caso estudado para, em seguida, se apresentar as análises dos dados e fundamentar, assim, as considerações finais que norteiam o desfecho deste estudo.

1.1. Embasamento teórico

No cenário corporativo contemporâneo, é determinante para a sobrevivência de uma empresa estabelecer meios de se diferenciar em relação às concorrências. Neste sentido, é estratégico valorizar o capital humano na formação de uma estrutura organizacional, visto que é o desempenho dos funcionários que viabiliza a geração de vantagens competitivas decorrentes da percepção da qualidade sobre como realizam suas tarefas. Para tanto, a área de gestão de pessoas apresenta contribuição estratégica ao promover e desenvolver aprendizagens e aprimoramento de competências em uma organização. Isso se torna possível por meio de processos de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Em um cenário prático, dinâmico e competitivo, os processos T&D requerem constante preparo para acompanhar a evolução no campo dos estudos organizacionais. Diversos autores dedicam-se a descrever como se configuram processos de T&D para viabilizar a qualificação de profissionais efetivos nas organizações, seja promovendo novas aprendizagens, aprimorando as habilidades dos empregados ou, até mesmo, readequando atitudes imprescindíveis para melhores desempenhos.

Pessanha *et al* (2019) compreendem que os recursos humanos de uma empresa são os responsáveis por sua vantagem competitiva e marca identificativa da organização. Dessa forma, a corporação que investe no capital humano, treinando e desenvolvendo seus funcionários, garante melhor aproveitamento de processos, aumentando sua qualidade, e estimulando o crescimento de resultados.

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), a relevância da aprendizagem tem incentivado gestores de empresas a proporem, promoverem e executarem sistemas de treinamento cujas oportunidades garantam melhorias no desempenho para a organização e para o indivíduo. A área de gestão de pessoas assume, nesse âmbito, considerável responsabilidade por desenvolver estratégias, alinhando a necessidade da empresa junto às atividades exercidas pelos funcionários (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010), atrelado também às recentes tecnologias que compõem a 4ª Revolução Industrial (SCHWAB, 2016).

Para Abbad, Nascimento e Gaspar (2020), T&D de pessoas têm perspectivas diferentes, embora apresentem similaridades quanto aos métodos para serem implementados, como processos, nas organizações. Gil (2006) especifica que enquanto o Treinamento está voltado para a capacitação, considerando a atividade e necessidade imediata do cargo, o Desenvolvimento tem por foco preparar e qualificar os funcionários para cargos a serem ocupados futuramente. De maneira complementar, Abbad e Borges-Andrade (2004) definem Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) como práticas ocupacionais que utilizam a educação como um meio de causar o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) – que se classificam, de maneira geral, e pela abordagem norte-americana, de acordo com Gramigna (2006), como competências que profissionais aplicam em suas realizações no trabalho. Os autores apresentam o conceito de que a Educação é caracterizada pela preparação que o funcionário tem para desempenhar outros cargos na mesma empresa.

Felippe (2006) afirma que para a implementação de um sistema de T&D com êxito, é inevitável o envolvimento da alta gestão da empresa, tanto para esclarecer quais sejam os objetivos de novas aprendizagens para o melhor desempenho no trabalho, como, também, para conseguir envolver os funcionários nos programas que objetivam despertar novas aprendizagens para toda a organização.

Para Carmo e Abbad (2021), os conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) fazem referência ao planejamento sistemático de situações de ensino-aprendizagem e a tecnologia instrucional voltadas às competências que visam aprimorar o desempenho. Em adição, Santos, Couto e Coelho Jr. (2022) reforçam que os programas de T&D consistem em estratégias diversas de aprendizagem formal quanto duração e complexidade, as quais buscam desenvolver as competências profissionais, com o intuito de apoiar e permitir o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Gonçalves e Mourão (2011), todo programa de T&D gera expectativas para o público interno de uma organização. No entanto, se os participantes do treinamento não forem devidamente instruídos sobre a importância das contribuições estratégicas que o RH venha a apresentar para a organização, de maneira geral, ou mesmo da importância da área de treinamentos, eles não contribuirão com o que possam melhorar em suas competências, de modo que o processo ficará comprometido (PALMEIRA, 2006).

Pessanha *et al* (2019) complementa que a relevância do T&D nas empresas ainda auxilia no crescimento pessoal dos funcionários, por meio da valorização e capacitação dos profissionais. Dessa forma, o colaborador eleva o engajamento com os objetivos organizacionais, tendo como consequência o aumento da vantagem competitiva da empresa.

Todavia, ao se compreender T&D como processo, é determinante especificar as etapas que o constituem.

Araújo e Domingos (2020) compreendem que é necessário, primeiramente, identificar as lacunas entre quais conhecimentos e competências os funcionários de fato possuem em relação ao que é esperado pela empresa. Somente a partir do processo denominado pelas autoras de “criação objetiva”, é que se torna possível planejar o desenvolvimento do aprendizado.

Graceffi (2006) menciona que durante o planejamento do programa de T&D, se faz necessário quantificar (verificar quantas pessoas participarão do treinamento e suas necessidades), além de definir o período ideal para sua realização e quais recursos (humanos, materiais e financeiros) deverão ser dispostos. Essa análise ou levantamento de necessidades de treinamento (LNT) tem por finalidade traçar as demandas de treinamento organizacional, ligando este com os interesses da empresa e do funcionário.

Para Borges-Andrade (2006), a análise da necessidade de um treinamento diz respeito à identificação ambiental, compilando lacunas entre o que é esperado e o que está sendo realizado pelos funcionários em um ambiente de trabalho. Borges e Mourão (2013) complementam que as análises organizacionais são de extrema importância para reconhecer essas lacunas, pois somente assim, viabilizam-se propostas sobre como aumentar, consideravelmente, a probabilidade de sucesso das ações de T&D.

Neste sentido, Borges-Andrade (2006) apresenta o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), que tem por objetivo avaliar sistemas instrucionais. Vale destacar que este modelo é muito aplicado para o desenvolvimento de pesquisas sobre aprendizagens nas organizações e promoções de T&D no Brasil. Dentro do contexto de programas de T&D nas organizações, são avaliados, além de procedimentos, processos, resultados e ambiente, os insumos do sistema, que se caracterizam por condições apresentadas pelos próprios funcionários a serem treinados, bem como às condições de um contexto de trabalho, a exemplo de “fatores físicos e sociais e aos estados comportamentais e cognitivos, anteriores à instrução, que podem afetá-lo ou os seus resultados” (BORGES-ANDRADE, 2006, p.347).

Lacombe (2011) afirma que a elaboração de um plano de T&D deve quantificar encontros necessários a serem realizados; escolher como suprir as necessidades (que já deverão estar definidas no LNT); o período ideal para sua realização (programação do treinamento); e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários. Deve-se ainda ter em vista qual metodologia será a mais adequada, levando em consideração o volume de treinamento e os recursos disponíveis (GRACEFFI,

2006), bem como as capacidades de aprendizagem e maturidade para as tarefas, conforme manifestas pelos treinandos.

De acordo com o MAIS, apresentado por Borges-Andrade (2006), os procedimentos são operações indispensáveis para auxiliar a produzir os resultados instrucionais esperados. Paralelamente, podem ser observados os processos, entendidos como etapas em que é verificada a conduta do treinando, conforme é dada a implementação dos procedimentos. O autor diferencia que os procedimentos consistem em estruturar como o programa de T&D será instruído, ao passo que os processos especificam como os treinandos receberão e absorverão os conteúdos propostos em um treinamento. Borges e Mourão (2013) acrescentam ainda que os procedimentos são ações essenciais que abrangem estratégias organizacionais propositalmente planejadas, a fim de promover a aprendizagem, enquanto os processos podem ser observados imediatamente após a implementação dos procedimentos.

Marras (2016) pontua que cada programa é específico, de modo que não há possibilidade de padronizar esta etapa para diferentes organizações, ou mesmo diferentes treinamentos promovidos em uma mesma organização. Em relação à execução dos treinamentos, Milkovich (2000) destaca que se deve levar em consideração que tipo de treinamento está sendo realizado. Segundo o autor, os treinamentos podem ser de integração, técnico operacional, gerencial e comportamental.

De forma complementar, Graceffi (2006) ainda recomenda seguir determinados procedimentos para a realização dessas atividades, buscando a eficiência e eficácia do que foi planejado anteriormente. É preciso organizar e delegar responsabilidades; expor os planos aos executores; divulgar o programa de treinamento; produzir os materiais e os programas especiais de computador; programar o uso das salas do centro de treinamento ou contratar salas para cursos fora do centro de treinamento; programar e/ou prover os equipamentos necessários; controlar e avaliar os programas de autoestudo e treinamento prático; controlar a execução dos cursos presenciais; confirmar inscrições; reservar hotéis; prover orientações na chegada; avaliar a participação (presença, pontualidade, atitudes); bem como fazer avaliação pós treinamento.

A eficácia do programa de T&D pode ser confirmada em decorrência da avaliação de seus resultados. Para Nascimento e Abbad (2021), as avaliações de T&D têm se fortalecido nas últimas décadas, e há comprovação, por meio de evidências empíricas, da eficácia delas nos resultados organizacionais.

Abbad (1999) afirma que uma maneira de examinar se um treinamento foi eficaz ou não é observar o impacto do treinamento no trabalho no dia-a-dia do indivíduo, evidenciando, assim, sua motivação, melhor desempenho e superação da resistência a mudanças. Já segundo Gonçalves e Mourão (2011), o impacto do treinamento é resultante dos resultados obtidos que, de fato, são aplicados no trabalho. Esses resultados podem ser adquiridos em três níveis: indivíduo, equipe e organização; primeiro diz respeito ao desempenho ou comportamento do participante no cargo e constitui o primeiro indicador de resultados, enquanto o segundo e terceiro níveis compreendem a mudança organizacional e valor final como um todo.

Araújo e Domingos (2020), mencionam que para uma aplicação de aprendizagem corporativa eficaz, é importante que seja verificado, de forma direta ou indireta nas atividades meio ou atividades fins da organização, o emprego do que foi apresentado no treinamento, buscando assim a vantagem competitiva do conhecimento e agregação de valor à empresa.

É fundamental considerar o planejamento coerente de todas as etapas do processo de um programa de T&D. O LNT se faz indispensável, para se formar a base da estrutura do programa. Definida essa etapa, é tempo de executar o que foi estipulado bem como controlar seus resultados. Finalmente, então, é viável a avaliação de eficácia de um programa de T&D, a partir da coleta de informações relevantes, para que então a organização possa se orientar em decisões futuras, tanto referentes a novos treinamentos, quanto a questões estratégicas.

De todo modo, o T&D deve ser considerado como um recurso estratégico. Dessa forma, a empresa se blindar, atuando de forma interna sobre seus riscos e fraquezas. É ainda importante que os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, participem, maximizando a efetividade na instituição (MOURA, LOPES e BARBOSA, 2020).

Para se obter êxito nos programas de T&D, Franco *et al* (2015) delimitam a andragogia como uma abordagem estratégica, visto que a aprendizagem para adultos ocorre de forma diferente à perspectiva pedagógica tradicional. Essa diferença se fundamenta na orientação de que os treinandos não devem ser compreendidos como aprendizes passivos para absorver todo um conteúdo de aprendizagem, mas devem, sim, ser estimulados a se apropriarem do que é apresentado como instruções novas complementando o que já dominam e reconhecem conhecer de suas próprias experiências. Soma-se, a isso, a cooperação de Balsan *et al* (2017), ao considerarem como o comprometimento afetivo do colaborador ao trabalho tem impacto direto nos índices de treinamento organizacional, visto que para se apropriarem de um conteúdo aprendido e aplicá-lo no trabalho, a motivação para o mesmo exerce influência para um ex-treinando se empenhar em melhorar a sua performance.

Lima *et al* (2020) identificaram que a aplicação de T&D no ambiente organizacional proporciona um retorno positivo para a empresa, atuando assertivamente no desenvolvimento profissional de seus colaboradores e, dessa forma, impulsionando positivamente a imagem organizacional no que se refere à cooperação interpessoal.

Portanto, pode-se considerar que, no contexto de trabalho, as ações de T&D não são apenas um modo de desenvolver as capacidades individuais, mas também podem funcionar como um recurso para melhoria da efetividade da equipe e para o alcance de vantagem competitiva para as organizações. Sendo assim, T&D pode ser avaliado como um investimento de extrema importância, relacionado ao contexto organizacional e às estratégias das empresas.

2. Método

Esta investigação se baseou na realização de um estudo de caso, de acordo com proposições de Alves-Mazzotti (2006) e Yin (2010), haja vista ser um meio de representar condições vividas por um grupo de pessoas – a exemplo de funcionários que compartilham o comprometimento com a realização dos objetivos de uma mesma organização. Um estudo de caso, para estes autores, se delimita pelas condições específicas do determinado contexto explorado, conjugando, assim, com o caráter descritivo e exploratório. Essa configuração descritivo-exploratória se revela pelas apropriações de Bertucci (2009) e Pádua (2016), ao especificarem como se estrutura o procedimento de interagir, observar, explorar e retratar um contexto, de modo que os dados obtidos não podem ser generalizados para outras empresas, pois representam o que é específico do caso estudado.

Como meios da pesquisa, esse estudo se configura como pesquisa de campo (VERGARA, 2012), que se consistiu pela coleta de dados primários (GIL, 2010). Para tanto, foram firmadas interações com os sujeitos pesquisados, por meio de aplicação de questionário estruturado.

A amostra se compôs dos profissionais que atuam em uma empresa de mineração, cuja central está localizada na cidade de Matias Barbosa (MG). Complementa-se que os questionários estruturados foram respondidos por 127 funcionários que trabalham na organização investigada, distribuídos em todas as unidades da empresa. Essas unidades estão situadas nos estados de Minas Gerais, Goiás, Pará, Amapá e Maranhão. O questionário foi composto por 15 (quinze) questões fechadas com itens de natureza demográfica (para caracterizar os participantes do estudo), descritivos dos cargos, funções e atribuições que assumem na estrutura da empresa, bem como o que possam manifestar por expectativas, perspectivas e opiniões sobre os impactos de programas de T&D.

Concluída a coleta de dados, de acordo com Ulbricht, Beraldo e Ripka (2016), os resultados obtidos foram submetidos a análise estatística descritiva, sendo estabelecida a frequência simples. As análises estatísticas descritivas básicas dos dados viabilizaram projetar como as operações e processos de T&D apresentem efeitos, considerando, específica e objetivamente, a perspectiva dos participantes deste estudo de caso.

3. Estudo de caso

A empresa investigada é, na realidade, o resultado da união de duas empresas que já atuavam no setor de terraplanagem. Essa fusão aconteceu em 1993.

Com base em registros e arquivos da própria organização, tem-se a informação de que, em 2003, a empresa iniciou as operações em grandes minas, que até hoje são referências de movimentação de terra no país.

Atuando principalmente nas regiões mais remotas, em 2007, a companhia fechou contrato para operar na mina “cinturão do cobre”, localizado na África, sendo um outro marco histórico para a empresa. A mobilização iniciou com, em média, 200 funcionários que foram transferidos para o continente africano, chegando a 800 funcionários até o fim do contrato, que ocorreu em 2013.

A empresa opera, hoje, em vários estados do Brasil, realizando movimentação de solo e rocha, além de extração de minério e estéril. Apropriando-se de registros internos da empresa, constata-se que o contrato ativo mais antigo, iniciado em 2007, e que está vigente até a data desta pesquisa, a empresa realiza a extração de bauxita, cuja mina está localizada no oeste do estado do Pará. No mesmo estado, a empresa atua, desde 2011, em um dos maiores e mais inovadores complexos mineradores do país.

A empresa conta também, com um contrato ativo desde 2008, com a operação de extração de ouro, cuja mina se encontra no interior de Goiás. Além disso, está presente nos estados do Amapá, Maranhão e Minas Gerais. A cultura da empresa valoriza a segurança de seus funcionários, uma vez que sua classificação de risco é grau 4, sendo também portadora das certificações ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Ademais, tendo ciência que a mão de obra local na maioria das vezes não possui a devida e específica qualificação requerida para trabalhar no seu setor de atuação, a empresa tem como diferencial a formação interna de seus profissionais, investindo, assim, em T&D.

4. Apresentação e análise dos dados

Após aplicação do questionário com 127 funcionários participantes desta pesquisa, os dados foram tabulados e submetidos à análise estatística básica para geração de frequência simples. Nesta seção, os resultados obtidos são articulados com as proposições teórico-conceituais que estruturaram o referencial teórico deste estudo.

Vergara (2012) aconselha pesquisadores a explorarem dados de identificação e caracterização de si, com o objetivo de despertar comprometimento nos sujeitos que assumam a iniciativa de colaborar para o desenvolvimento de estudos e pesquisas.

Do grupo de 127 pesquisados, 34,6% indicou ter concluído formação escolar de nível médio, enquanto 21,3% informou ter passado pela educação de nível superior e 24,4% ter concluído este nível de formação. No que tange à faixa etária, destaca-se que 14,2% dos respondentes possuem entre 18 e 25 anos, 26% estão na faixa de 26 a 30 anos de idade, 18,9% possuem entre 31 e 35 anos, e 25,2% apresentam entre 36 a 40 anos de idade. Os demais respondentes possuem acima de 41 anos de idade. Este é um aspecto relevante, principalmente, para se considerar diferenças de percepções quanto à necessidade de continuar

aprendendo, mesmo quando a pessoa já está praticando o que, um dia, em sua respectiva formação (educacional e profissional) aprendeu.

É pertinente resgatar observações de Pessanha *et al* (2019) ao delimitarem que, por mais que os gestores precisem compreender como os talentos dos funcionários representam fontes de vantagens competitivas para as empresas, o que é proposto, pela gestão de uma empresa acaba se configurando como uma ordem a ser obedecida por aqueles que querem continuar empregados.

Quando há medidas para investir no capital humano, é imprescindível caracterizar os recursos humanos que venham a constituí-lo. O nível de escolaridade é uma característica do público interno de uma organização, bem como influente sobre como são percebidas as iniciativas e programas de aprendizagem (a exemplo de propostas de T&D).

Apenas 7,9% dos participantes da pesquisa se apresentava há menos de um ano na empresa e 24,4% trabalha há até 3 anos na organização. 30,7% dos respondentes apresenta de 3 a 5 anos na empresa, 16,5% trabalha há entre 5 e 10 anos, enquanto 20,5% está há mais de 10 anos trabalhando na organização.

Em relação à distribuição destes funcionários na estrutura organizacional, foi possível identificar que 39,4% compõem a área de manutenção, 29,1% estão alocados na área administrativa, 22% fazem parte da área de produção e 9,4% respondem por saúde e segurança na empresa. Essa observação é explorada por Silva e Rosa (2019) que especificam a importância da reciclagem de conhecimentos para os profissionais aprimorarem suas realizações e desempenhos nas respectivas áreas em que os funcionários trabalham.

Ao se projetar nas extensões e unidades da empresa em todo o país, identificou-se que 43,3% estão alocados em Minas Gerais, 27,6% atuam no Pará, 12,6% no Amapá, 11,8% estão em Goiás e 4,7% trabalham no estado do Maranhão.

Concluída a caracterização geral dos participantes da pesquisa, foi possível projetar os modos como percebem as maneiras como são realizados treinamentos na empresa:

Gráfico 1. De maneira geral, você identifica que as competências dos profissionais que trabalham nesta organização são:



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

É possível observar que 68,5% dos respondentes acreditam que as competências de seus colegas sejam determinantes para o sucesso (bom desempenho geral) da organização. Isso confirma a importância que Gonçalves e Mourão (2011) atribuem para programas de T&D que, além de gerar expectativas aos treinandos (funcionários que participam de um treinamento), enfatizam e despertam expectativas de que poderão aprimorar suas competências. Palmeira (2006) complementa que o desenvolvimento e

aprimoramento de competências seja de contribuição estratégica para o desenvolvimento não só de um profissional como, principalmente, de toda uma organização.

Visando verificar as expectativas sobre a condição de poder aprender e, assim, aprimorar competências, a partir da perspectiva dos próprios funcionários, foi perguntado o que significaria, para eles, a condição de continuarem aprendendo, mesmo já qualificados e empregados na organização:

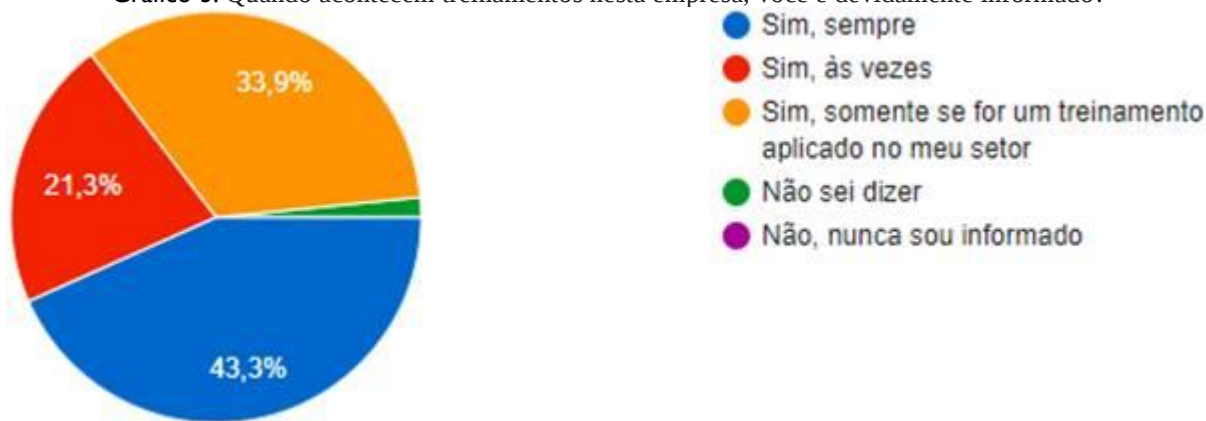
Gráfico 2. Para você, a ideia de "aprender" no ambiente de trabalho, significa:



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

90,6% dos respondentes manifestam que a aprendizagem acontece por meio das experiências vividas no ambiente de trabalho. Essa é uma condição que embasa a proposta da aprendizagem por meio da Andragogia, conforme defendido por Franco *et al* (2015).

Gráfico 3. Quando acontecem treinamentos nesta empresa, você é devidamente informado?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com os dados apresentados no gráfico 3, 98,5% dos respondentes afirmaram que são informados quando acontecem treinamentos na empresa. Somente um respondente não soube dizer se é informado ou não. Informar os treinandos, para captá-los e garantir que participem dos treinamentos, é um cuidado indispensável para assegurar a realização de um programa de T&D, conforme especificado por Borges-Andrade (2006) e Graceffi (2006), ao delimitarem o planejamento de um treinamento.

Gráfico 4. Como você avalia a frequência com que os treinamentos são realizados nesta empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Considerando que investimentos são feitos para realizar treinamentos nas empresas, é relevante observar como os funcionários a serem treinados avaliam a frequência com que programas de T&D aconteçam na organização. Isso é observado por Araújo e Domingos (2020), especialmente quando a frequência do levantamento de necessidades para novos treinamentos decorrer do mapeamento de competências, assim como quando gestores comparam quais seriam as competências desejáveis para bons desempenhos nas organizações com as competências que os funcionários já manifestam.

Ao serem questionados em relação à frequência de realização dos treinamentos na empresa, 36,2% dos respondentes acreditam que são muitos treinamentos; 28,3% pensam que os treinamentos são pontuais e poderiam ocorrer com maior frequência; 18,9% afirmam serem eventuais e 13,4% acreditam que são poucos treinamentos realizados, devendo aumentar a frequência. Apropriando-se de Abbad e Borges-Andrade (2004), quando a gestão incentiva a realização de treinamentos, a organização, de maneira geral, conquista maiores chances para revelar melhorias no desempenho, tanto para a organização, como para o próprio indivíduo, ao aplicar o que tenha aprendido em um programa de T&D.

Justamente por se enfatizar a contrapartida promovida para o indivíduo e para a organização, foi questionado como os respondentes se sentem quando são informados da realização de um novo programa de T&D onde trabalham. Percebeu-se que a possibilidade de participar de um novo programa de T&D desperta emoções positivas nos funcionários: 69,3% declaram-se entusiasmados, enquanto 28,3% sentem-se motivados a aprender novidades.

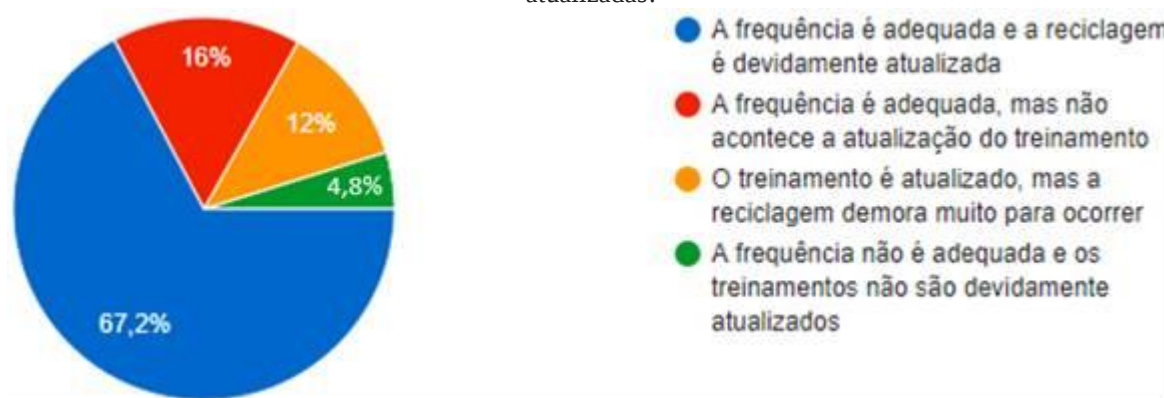
A manifestação de emoções positivas revela o envolvimento com o que vem sendo proposto como novos conteúdos a serem aprendidos em T&D, de acordo com Balsan *et al* (2017). É possível, ainda, relacionar as emoções com os comportamentos que os funcionários apresentam, especialmente para demonstrar maior comprometimento com os objetivos da organização onde trabalham, quando suas expectativas são atendidas, conforme argumentado por Azeredo (2019). As expectativas de um profissional podem, inclusive, se basear em conquistar oportunidades de ser promovido e desenvolver carreira, quando a organização promove condições de aprimorar suas competências. Esse é o resultado mais previsível de programas de T&D, conforme observado por Gonçalves e Mourão (2011).

Pôde-se observar, também, que 63,5% dos participantes sentem real diferença em seu comportamento após o treinamento, e acreditam, ainda, que os colegas de trabalho também sentem essa diferença. No entanto, 32,5% dos participantes percebem a diferença em si próprios, mas nem sempre têm

essa percepção dos colegas. Apenas um participante disse que não sente nenhuma diferença pós treinamento.

Esses dados confirmam observações e proposições de Kirkpatrick (1994) e de Palmeira (2006), ao especificarem como as consequências de um treinamento desde observações sobre como os treinandos reagem ao programa, até como se apropriam do que tenham aprendido ou aplicam o que aprenderam nas suas tarefas para, por fim, contribuir para resultados estratégicos para toda a organização. Além de se constatar que as atitudes dos funcionários treinados revelam comprometimento com os objetivos da organização para, assim, aprimorarem suas maneiras de realizar suas tarefas, como apontam Gonçalves e Mourão (2011), Balsan *et al* (2017) e Azeredo (2019). É assim que se projetam os retornos sobre os investimentos feitos em programas de T&D nas organizações.

Gráfico 5. Você acha que a reciclagem de treinamentos nessa empresa segue um prazo adequado e são devidamente atualizadas?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Quando questionados a respeito das reciclagens dos treinamentos, 67,2% indicam que a frequência com que os treinamentos são realizados, bem como a atualização dos mesmos é adequada ao que se espera. De maneira contrária, apenas 4,8% dos pesquisados dizem que a frequência não é adequada e os treinamentos não são devidamente atualizados conforme pode ser observado no gráfico 5. Considerando, portanto, a opinião da maioria dos respondentes, reforça-se a determinação de Borges-Andrade (2006), Graceffi (2006) e Borges e Mourão (2013) de que programas de T&D devam ser devidamente planejados, inclusive quanto à frequência e à periodicidade com que são promovidos nas organizações.

Em relação ao levantamento de necessidade de treinamentos e a efetiva realização destes na empresa pesquisada, 48,8% dos participantes dizem que os treinamentos ocorrem logo após a solicitação dos mesmos. Por outro lado, outros 48,8% dos respondentes acreditam que nem sempre os treinamentos ocorrem tão imediatamente assim, dependendo da complexidade do treinamento, podem demorar um pouco para ocorrer. Por fim, apenas 2,4% dos participantes afirmam que os treinamentos demoram muito pra ocorrer.

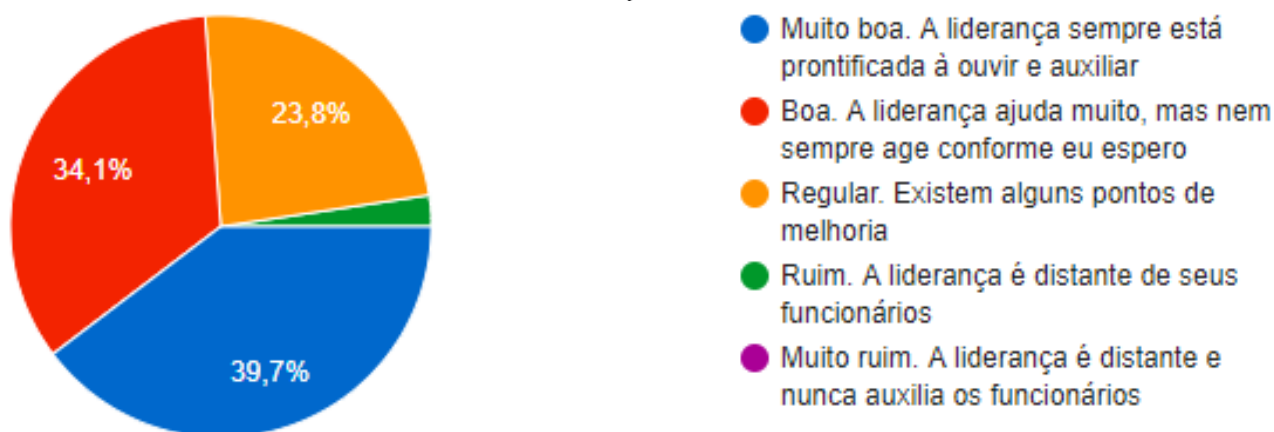
Assim, os dados levantados reiteram as recomendações lançadas por Borges-Andrade (2006), Graceffi (2006) e Borges e Mourão (2013) no que se refere, especialmente, ao necessário planejamento e programação de treinamentos nas organizações. Todavia, deve-se considerar a observação de Araújo e Domingos (2020), que enfatizam a necessidade de se identificar as lacunas entre as competências efetivamente requeridas para o bom desempenho nas organizações e as competências que os funcionários já apresentam para, assim, ser possível determinar quais sejam os objetivos de um treinamento, especialmente quando solicitado para os gestores.

Pôde-se evidenciar ainda que 53,2% dos respondentes se sentem valorizados e capacitados para realizar rotinas necessárias para suas atividades. No entanto, 44,4% dizem que, por mais que se sintam valorizados com os treinamentos oferecidos pela organização, ainda sentem necessidade de realizar

treinamentos extras ou por conta própria. Apenas 2,4% afirmam não se sentirem valorizados com os programas de T&D da empresa estudada.

Esta observação converge para a perspectiva de Pessanha *et al* (2019) ao reconhecer que os conteúdos que possam ser aprendidos em um programa de T&D não se limitam a orientações sobre como melhor desempenhar tarefas, mas também podem proporcionar o desenvolvimento dos funcionários treinados. Isso corresponde à relevância de que programas de T&D geram impacto sobre o crescimento pessoal dos funcionários, especialmente quando esses são orientados acerca de como melhor valorizarem suas competências.

Gráfico 6. Qual é a sua percepção sobre as lideranças apresentadas pelos supervisores que assumem cargos de chefia nesta empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Referente aos líderes que cercam a organização estudada, sem pormenorizar, os participantes manifestam-se satisfeitos, 39,7% classificam a liderança como muito boa, seguido por 34,1%, que consideram a liderança boa, porém, às vezes, não concordam com determinadas decisões tomadas por eles. 23,8% afirmam que a liderança é regular, e que ainda existem alguns pontos de melhoria para dar atenção. E 2,4% dizem que a liderança é ruim e está distante de seus subordinados.

De acordo com Felipe (2006) e Lacombe (2011), a influência dos líderes, para os demais profissionais, em uma organização, tem significativo impacto, justamente porque a promoção de novas aprendizagens e aprimoramento de competências, enquanto objetivos de T&D, precisam ser compreendidos como fatores propulsores de desempenhos mais promissores que, assim, revelem como a qualificação dos profissionais garantam contribuições estratégicas para uma organização. Essa é uma premissa básica para se consolidar a gestão estratégica de pessoas ou, minimamente, revelar como a área de Gestão de Pessoas apresenta contribuições estratégicas para a gestão de qualquer tipo de organização.

5. Considerações

O presente trabalho se concentrou sobre a intenção de elaborar um estudo de caso, explorando informações representativas de como são promovidas ações de T&D em uma empresa do ramo de mineração. Foi possível constatar a importância dos líderes e gestores, especialmente para se conseguir gerir, de forma eficaz, o desenvolvimento dos funcionários.

Em relação à liderança envolvida, é necessário compreender que as experiências do cotidiano influenciam nos processos de aprendizagem dos funcionários. Por mais que os participantes deste estudo de caso se mostrem satisfeitos com a forma como são realizados treinamentos na empresa, uma parcela considerável ainda sente necessidade de se capacitar contando com a realização de treinamentos externos.

Quando analisada a forma como são administrados os programas de T&D, na empresa pesquisada, verificou-se que há, de fato, uma consistente organização interna para a sistematização deste processo. Os funcionários, geralmente, são muito bem informados quanto à realização dos treinamentos, e ainda é notável a preocupação da gestão em oferecer o treinamento quando se identificam necessidades para a promoção de novas competências.

Também foi significativa a satisfação dos funcionários quando analisam as reciclagens dos treinamentos oferecidos pela empresa. A quantidade de treinamentos é consideravelmente adequada, pela perspectiva dos funcionários. No entanto, ainda é necessário aprofundar análises críticas sobre este processo, na empresa, pois percebe-se que grande parcela dos pesquisados ainda gostariam que fossem disponibilizados treinamentos em maior quantidade.

Quanto aos impactos dos treinamentos concedidos pela empresa estudada, destaca-se que a maioria dos treinandos sentem diferença nas suas rotinas. Essa percepção extrapola opiniões individuais, justamente porque os respondentes observam melhorias no desempenho geral na organização, inclusive quanto às performances dos colegas após treinados.

Em complementaridade, foi possível verificar que os gestores de RH, na referida empresa, consideram as expectativas dos funcionários, especialmente quando se trata do levantamento de necessidades de treinamentos. Não foi identificada a possibilidade de os gestores da empresa pesquisada perceberem que investimentos em T&D se equiparam a custos desnecessários, mas que consideram programas de T&D um custo fundamental para o sucesso da empresa. Além disso, a maioria dos funcionários participantes da pesquisa afirmam que os treinamentos são essenciais para a valorização dos profissionais que trabalham na empresa.

Como limitações deste trabalho, pode-se apontar a restrição da amostra de participantes ser parte de uma organização apenas, o que reduz a generalidade e a validade externa dos resultados. O pareamento destas informações poderia agregar à análise dos resultados. A utilização de apenas uma técnica de coleta de dados (questionários) e a taxa de devolução dos questionários obtida também podem ser apontadas como outras limitações. Assim, a ampliação da amostra e a utilização de outras técnicas complementares de coleta de dados podem se tornar oportunidades de pesquisas futuras.

Referências

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In ZANELLI, J. C.; J. E. BORGES-ANDRADE; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, pp. 237-275, 2004.
- ABBAD, G. S. Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. **Tese**. (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília. 1999.
- ABBAD, G. S.; NASCIMENTO, A. S.; GASPAR, F. D. R. Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. In: HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. R.; TRENTINI, C. M.; VAZQUEZ, A. C. (orgs). **Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020, pp.226-246.
- ALMEIDA, A. V. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v.36(129), p.637-651, 2006.

ARAÚJO, J. A.; DOMINGOS, M. L. C. Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v.9(1), p.42-53, 2020.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, 2019.

BALSAN, L. A. G.; COSTA, M. F. V.; BASTOS, A. V. B.; LOPES, L. F. D.; PIMENTEL, M. L.; SANTOS, A. S. A influência do comprometimento, do entrenchamento e do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v.10(6), p.976-989, 2017.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC pós-graduação Lato sensu**. São Paulo: Atlas, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p.343-360, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E; ZERBINI, T.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: um modelo para sua gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (orgs). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, p.465-494. 2013.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. Apresentação. (2013). Borges, L. O. & Mourão, L. (Orgs.). **O Trabalho e as Organizações**: atuações a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARMO, E. A.; ABBAD, G. S. Treinamento de Equipes: uma revisão sistemática de literatura. **Pretexto**. V.22, n.2., p.87-107. Abr./Jun. 2021. Disponível em: <http://201.48.93.203/index.php/pretexto/article/view/8415> . Acesso em 22/03/2022.

CARVALHO, Sirley de e MOURÃO, Luciana. Análise de necessidades de treinamento em call centers. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre) [online]**. V. 20, n. 3, pp. 740-772, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.0042013.40564>>. ISSN 1413-2311. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0042013.40564>. Acesso em 23/03/2022.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez/Oboré, 1987.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2012.

FELIPPE, M. I. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.6-23, 2006.

FRANCO, D. S.; FERREIRA, V. C. P.; FERREIRA, D. V.; ASSIS, F. A. A. A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.13(2), p.74-99, 2015.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoques nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2010.

GONCALVES, A.; MOURAO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45(2), p.483-513, 2011.

GRACIOLI, C.; GODOY, L. P.; LORENZETT, D. B.; GODOY, L. P. Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v.9(4), p.96-120, 2012.

GRACEFFI, V. Planejamento e execução de T&D. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.24-39, 2006.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

KIRKPATRICK, Donald. Evaluating traning programs: **the Four Levels**. São Francisco: Berret-Koehler, 1994.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, M. C. S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L.; OLIVEIRA. A. M. B. Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional. **Revista Organizações & Sociedade**, Bahia, 2020.

LOCKE, E. A. **What is job satisfaction?** Organizational Behaviour Human Performance. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos: Treinamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOURA, G. R.; LOPES, P. L.; BARBOSA, M. V. O processo de treinamento e desenvolvimento como um instrumento da qualidade total em uma organização ferroviária. **Revista GETS**, Sete Lagoas, v.3(1), p.40-63, 2020.

- NASCIMENTO, Aline de Sousa; ABBAD, Gardênia da Silva. Evaluation of a Training Program for Credit Union Counselors. **Paidéia (Ribeirão Preto) [online]**. V. 31, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-4327e3131>>. Epub 01 Nov 2021. ISSN 1982-4327. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3131>. Acesso em: 22/03/2022.
- OLIVEIRA, P. A. B. **Trabalho coletivo**: a construção de espaços de cooperação e de trocas cognitivas entre os trabalhadores. Em M. G. Jacques & W. Codo (Orgs.), *Saúde mental & Trabalho: leituras* (pp. 82-97). Petrópolis: Vozes, 2002.
- PÁDUA, E. M. M. **Metodologia de pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus Editora, 2016.
- PALMEIRA, C. G. Avaliação de resultados: retorno do investimento. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.40-63, 2006.
- PANTOJA, M. J.; PORTO, J. B.; MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.10(2), p.225-265, 2005.
- PESSANHA, L. A.; LINHARES, N. P.; MONTEIRO, S.; FRANÇA, I. I. N.; PUSSIARELI, D. A. F. A importância do Treinamento e Desenvolvimento nas Empresas. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**. v.5(5), Rio de Janeiro, p.166-178, 2019.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS, A. P. dos; COUTO, F. J. B.; COELHO JUNIOR, F. A. Construção e validação de instrumento para avaliação de impacto de treinamento em profundidade do Curso de Formação Profissional da Polícia Federal. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 128–151, 2022. DOI: 10.31060/rbsp.2022.v16.n1.1448. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/1448>. Acesso em: 22 mar. 2022.
- SELIGMANN-SILVA, E. **Psicopatologia e psicodinâmica no trabalho**. Em R. Mendes (Org.), *Patologia do trabalho* (pp. 278-310). Belo Horizonte: Atheneu, 1995.
- SILVA, D.; ROSA, J. A Gestão por competências e o processo de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T&D): estudo de caso na empresa KL Embalagens – São João Batista/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p.79-100, jun. 2019.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- ULBRICHT, L; BERALDO, L. M.; RIPKA, W. L. **Pesquisa Científica - Do Planejamento à Divulgação**. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.
- VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em: 05/04/2022

Aceito em: 20/07/2022

Endereço para correspondência:

Nome: Frederico Azevedo Alvim Assis

Email: *

fredalvim@yahoo.com.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)