

Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de  
Políticas Públicas  
Departamento de Administração

Thays Silva Clemente

**Proposta de Melhoria no Processo de Gestão de  
Treinamento - Estudo de Caso em uma Empresa de  
Máquinas Agrícolas**

Brasília – DF  
Ano 2024

Thays Silva Clemente

**Proposta de Melhoria no Processo de Gestão de  
Treinamento - Estudo de Caso em uma Empresa de  
Máquinas Agrícolas**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientador: Dr<sup>a</sup>.Maísa Santos  
Joaquim

Brasília – DF

Ano 2024

Thays Silva Clemente

**Proposta de Melhoria no Processo de Gestão de  
Treinamento - Estudo de Caso em uma Empresa de  
Máquinas Agrícolas**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Thays Silva Clemente**

Dr<sup>a</sup>. Maísa Santos Joaquim

Professora-Orientadora

Dr.Álvaro Nogueira de Souza

Professor-Examinador

Dra.Natasha Fogaça

Professora-Examinadora

Brasília, 10 de Julho de 2024



## **DEDICATÓRIA**

Para a pessoa mais incrível que já conheci, aquela que esteve ao meu lado em todos os momentos, me apoiando, me incentivando e me motivando a seguir em frente. Muito obrigada por ser minha maior fonte de inspiração e por ter feito de tudo por mim sempre. Este trabalho é dedicado a você, que fez toda a diferença em minha vida. Obrigada por tudo, Vó!

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente à minha avó, mãe, namorado e amigos por todo o apoio, amor e incentivo ao longo da minha jornada acadêmica. Sem vocês, nada disso seria possível. Também não posso deixar de agradecer à minha orientadora, pela paciência, sabedoria e orientação durante a elaboração do meu trabalho de conclusão de curso. Muito obrigado por fazerem parte do meu caminho e me ajudarem a chegar até aqui. Sou imensamente grato(a) a cada um de vocês. Por fim, agradeço a Deus e Nossa Senhora por guiar meus passos, por me dar força nos momentos difíceis e por me abençoar com oportunidades de crescimento e aprendizado. Sou grata por sua proteção e pelas bênçãos que tem derramado em minha vida. Obrigada por estar sempre presente e por me sustentar em todas as etapas da minha jornada. Sou infinitamente grata por sua graça e misericórdia em minha vida.

“A única coisa pior do que treinar seus funcionários e eles partirem é não treiná-los e eles ficarem.” – Henry Ford

Treine as pessoas bem o suficiente para que possam partir, trate-as bem o suficiente para que elas não queiram.” – Richard Branson

## RESUMO

O mundo evolui rapidamente, seus processos, suas tecnologias estão cada vez mais aperfeiçoadas. As empresas para conseguir se manter no mercado precisam ter seus colaboradores cada vez mais capacitados para lidar com todas essas atualizações. E para que sua empresa tenha bons resultados é necessário que a gestão do conhecimento esteja alinhada com suas necessidades. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de Máquinas Agrícolas, durante o período de 3 anos e 5 meses, sendo possível identificar pontos de melhorias nos processos do departamento de gestão do conhecimento e nas demandas compartilhadas. O método aplicado foi uma pesquisa exploratória de análise qualitativa, com análise de dados, relatos e realizando observação participante como meio de coleta de dados. Os principais resultados foram falhas nos processos de comunicação, informação e realização de atividades. Pode-se concluir que a empresa necessita de implementação e melhoria nos processos diários do departamento de treinamento e a comunicação das necessidades com os demais departamentos. Por ser um departamento com foco na melhoria dos processos, os colaboradores devem ser direcionados para os treinamentos que são necessários, para isso deve ser analisada a necessidade da empresa e do colaborador e conciliar ambos. Por ser um tema que interliga com diversas áreas, foi analisado como é realizado as atividades e como afeta as demais áreas coligadas.

**Palavras-chave:** Treinamento. Gestão. Processo de Gestão do Conhecimento.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1. Contextualização .....	11
1.2. Formulação do problema .....	13
1.3. Justificativa .....	14
1.4. Objetivo .....	15
2. REVISÃO TEÓRICA .....	15
2.1. Treinamentos .....	15
2.2. O valor da realização de treinamentos .....	17
2.3. Gestão de Conhecimento .....	18
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	19
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	19
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduo objeto do estudo	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	29
5.1 RECOMENDAÇÃO .....	30

REFERÊNCIAS

## QUADROS

Figura 1 - Fluxograma do processo de planejamento.....	26
Figura 2 - Quadro de Responsabilidades .....	28

## 1. INTRODUÇÃO

A aprendizagem é um processo contínuo que começa desde o nascimento e se estende ao longo de toda a vida. Aprendemos constantemente, em diferentes contextos e com diversas pessoas. A jornada de aprendizado se inicia na infância e não tem um fim determinado.

O mundo está em constante evolução e, para acompanharmos essas mudanças, é imprescindível nos adaptarmos às exigências atuais, especialmente no mercado de trabalho. Diante das transformações rápidas e constantes, é essencial que os colaboradores estejam devidamente capacitados para desempenhar suas funções de maneira eficiente. É fundamental investir na formação e no desenvolvimento dos profissionais para que eles estejam preparados para enfrentar os desafios do mundo atual. As empresas que optam pelo treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, têm se tornado cada vez mais competitivas, melhorando a qualidade dos produtos e serviços ofertados (Pessanha, 2019). Para Madruga (2020), o verdadeiro compromisso da Educação Corporativa, antes de mais nada, é criar uma cultura organizacional de desenvolvimento contínuo das pessoas com foco em alto desempenho. Com todas as mudanças é necessário ter uma gestão de treinamentos e capacitação nas organizações.

As avaliações feitas durante o processo de contratação levam em conta não apenas o conhecimento técnico, mas também a capacidade de adaptação e melhoria contínua das competências e tarefas. É essencial para o sucesso de uma empresa em seu mercado que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da organização. O desenvolvimento de pessoas se torna um diferencial competitivo para as organizações, quanto mais as pessoas e as organizações aprendem, existem mais condições para a criação de vantagens competitivas (Silva, 2023).

A capacitação de um colaborador é fundamental para o sucesso de uma empresa. Quanto mais capacitado ele estiver, melhor será o seu desempenho, maior será a sua motivação para continuar se dedicando ao trabalho e, conseqüentemente, melhores serão os resultados alcançados. Para cobrar resultados dos funcionários, é essencial investir em seu aperfeiçoamento e ensino

contínuo. A gestão do conhecimento nas empresas se tornou imprescindível para garantir que as equipes atuem de acordo com padrões de excelência, alcançando eficiência e atingindo as metas estabelecidas. Madruga (2020), afirmou que: sendo para fins lucrativos ou não, toda organização busca maximizar seus frutos e para isso precisará contar com o seu ativo mais valioso: pessoas competentes e orientadas ao resultado.

Segundo Silva; Amaral (2021) treinamento é um processo sistemático, organizado, que promove a aprendizagem de habilidade, regras, conceitos e atitudes com objetivo de adequar o indivíduo ao papel profissional que irá ocupar. Cada departamento é responsável por atender a demandas específicas, com suas próprias rotinas, metas e atividades diárias. No entanto, para garantir o bom funcionamento da empresa como um todo, é essencial que todos os funcionários estejam aptos a desempenhar suas funções cotidianas, uma vez que as empresas operam em um ciclo contínuo de produção. Esse ciclo consiste em dois estágios: um interno, que ocorre dentro de cada departamento, e outro que conecta todos os departamentos. Por exemplo, o departamento financeiro e o departamento pessoal de uma empresa possuem ciclos de trabalho distintos, mas ambos dependem um do outro para atender às demandas da empresa.

Portanto, a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental na realização do planejamento de treinamentos da empresa. Dada a sua importância, o departamento de gestão do conhecimento será o foco principal do nosso estudo. Deve realizar uma análise minuciosa dos objetivos da empresa, planejar como a aquisição de conhecimento pode contribuir para alcançá-los e determinar como capacitar seus colaboradores. A seleção dos funcionários que serão priorizados para treinamento deve ser feita com cuidado, levando em consideração fatores externos que podem influenciar no sucesso do investimento. O processo de treinamento envolve quatro etapas básicas: diagnóstico de necessidades, planejamento das atividades, execução dos treinamentos e avaliação (Doro; Ferreira, 2012).

### **1.1. Contextualização**

A gestão do conhecimento é essencial para o sucesso de uma organização,

pois garante que as metas sejam atingidas de forma eficaz. Um colaborador pode ter habilidades de venda, mas se não conhecer detalhes do produto, não souber argumentar a favor do porquê ele é superior à concorrência, ou não conseguir transmitir confiança ao cliente, seu trabalho será em vão.

Por exemplo, imagine que você finalmente adquiriu o carro dos seus sonhos, após anos de trabalho e sacrifícios. Ao precisar de uma manutenção, o mecânico não possui o conhecimento necessário e começa a levantar hipóteses sem saber como proceder. Neste caso, você confiaria seu carro a esse profissional inexperiente? Certamente preferiria alguém qualificado e capacitado, levando em consideração o valor emocional e financeiro do seu veículo.

Essas situações destacam a importância da gestão do conhecimento nas organizações, pois colaboradores capacitados resultam em clientes satisfeitos e fidelizados. É fundamental garantir que os funcionários estejam bem qualificados, pois é através do conhecimento que as empresas crescem e se solidificam. Para isso, é essencial uma gestão de conhecimento sólida, organizada, com bom planejamento e critérios rigorosos.

Uma organização é como se fosse uma engrenagem de um carro, uma peça depende da outra, quando uma peça não funciona corretamente deve haver uma adequação para que volte a funcionar com constância; assim é uma organização, pois quando um dos colaboradores não está desempenhando corretamente sua função, deve haver uma adequação e isso poderá contribuir para que os objetivos sejam alinhados e, por fim, alcançados (Silva, 2019). Para Ribeiro (2018) o gestor corporativo de treinamento deve ser um verdadeiro consultor interno e um agente de desenvolvimento, atuando da maneira mais adequada a cada situação, de forma que se alcance um alinhamento entre os objetivos globais e as ações departamentais.

## **1.2. Formulação do problema**

A falta de engajamento dos departamentos em uma empresa pode resultar em consequências negativas. A ineficiência em um determinado setor pode causar prejuízos financeiros e de convivência. Para garantir uma comunicação

eficaz, é essencial proporcionar treinamento aos colaboradores. Segundo Noe (2015), os treinamentos preparam os funcionários para usar novas tecnologias, trabalhar em sistemas inovadores (como equipes virtuais), e comunicar-se e cooperar com colegas ou clientes que possam ser provenientes de meios culturais diferentes.

Com o intuito de alcançar todas as metas estabelecidas, é fundamental que todos os colaboradores tenham plena capacidade de desempenhar suas funções de forma eficiente. Para isso, torna-se imprescindível aprimorar a gestão do conhecimento, visto que impor regras rígidas pode gerar resistência em outras áreas da empresa. Assim, é essencial que a gestão do conhecimento esteja aberta ao diálogo com os colaboradores e a diretoria, de forma a promover a elaboração de um planejamento que atenda às necessidades de ambas as partes.

O conhecimento e especialização dos colaboradores deve ser tratado como investimento para obter melhores resultados. Vivemos um momento de importante transição do ambiente econômico, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países (Terra, JCC; 2005).

O gestor de treinamento deve conter as seguintes características segundo Lima (2022):

“O profissional deve ter um perfil de conciliador, um exemplo para compreender esta definição seria o de um técnico de jogador de futebol que permanece atento, a cada jogador para que o time tenha resultados positivos, pois, uma vez que o técnico não esteja atento a cada um, os resultados esperados não serão alcançados. Do mesmo modo acontece com um gestor desatento a uma equipe não engajada, a possibilidade de resultados negativos.”

Até mesmo o gestor de treinamento deve ser qualificado para a realização do seu cargo, pois uma vez não capaz de entender as necessidades da empresa, resulta em problemas com as demandas de treinamento, comunicação com as demais áreas e insatisfação dos colaboradores.

### 1.3. Justificativa

A atualização constante dos colaboradores em relação às novas tecnologias e práticas de mercado são essenciais para acompanhar as demandas do mercado e manter a competitividade da empresa. O desenvolvimento de programas de treinamento personalizados, de acordo com as necessidades de cada equipe, também é uma ferramenta importante para garantir o sucesso da capacitação dos funcionários.

É fundamental que as empresas invistam em capacitação de forma contínua, buscando sempre novas estratégias e tecnologias para melhorar o desempenho e a qualidade do trabalho de seus colaboradores. Dessa forma, é possível garantir a satisfação dos funcionários e o crescimento constante do negócio. Portanto, a capacitação dos funcionários é um investimento necessário e estratégico para o sucesso de qualquer empresa no mundo atual.

Verifica-se que o recurso "conhecimento" vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. (Terra, JCC; 2005).

É imprescindível compreender que o treinamento não é um gasto, mas sim um investimento já que, se for bem executado, é possível tornar o colaborador mais produtivo e eficiente, o que resultará em ganhos consideráveis para a empresa (Silva, 2019). Afinal de nada vale um time de CEO'S capacitados e diversas tecnologias inteligentes se os times de profissionais não estiverem alinhados com os objetivos da organização (Lima, 2022).

Fayol (1994) engloba uma compreensiva estrutura da gestão organizacional geral, indispensáveis para que os planejamentos tenham um resultado satisfatório: 1) Divisão do trabalho, 2) Autoridade e responsabilidade, 3) Disciplina, 4) Unidade de comando, 5) Unidade de direção, 6) Prevalência dos interesses gerais, 7)

Remuneração, 8) Centralização, 9) Hierarquia, 10) Ordem, 11) Equidade, 12) Estabilidade, 13) Iniciativa, 14) União do pessoal.

O treinamento e a capacitação são ferramentas fundamentais na gestão empresarial, trazendo processos e procedimentos para que os trabalhadores sejam capazes de realizar e desenvolver uma tarefa com eficiência e eficácia dentro da organização (Silva, 2023).

#### **1.4. Objetivo**

Avaliar o processo de gestão do conhecimento de uma empresa e propor possíveis alterações.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Para fundamentação teórica serão analisados artigos, livros sobre Gestão de Treinamentos.

### **2.1. Treinamentos**

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 (Van de Pol, 2022). Gomes (2022) afirmou que consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Estar focado na preparação das habilidades dos seus funcionários para melhorar seu desempenho dentro da organização. Vale ressaltar que esse processo deve ser um ciclo contínuo, mesmo quando apresentarem excelência nos resultados, pois com a constante evolução do mercado devem-se introduzir novas habilidades e competências (Araújo,2023). É um processo sistemático, organizado, que promove a aprendizagem de habilidade, regras, conceitos e atitudes com objetivo de adequar o indivíduo ao papel profissional que irá ocupar. Representa, assim, uma das formas de aprendizagem da organização, podendo ser definido



como um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, cujo objetivo é aperfeiçoar o desempenho funcional, aumentar a produtividade e aprimorar as relações interpessoais (Silva; Amaral, 2021).

O treinamento de pessoal nas empresas é de suma importância para obter sucesso, o ser humano é um ser mutável, que aprende continuamente, sendo o ponto chave para a empresa. Saber utilizar adequadamente a ferramenta de treinamento pode trazer grandes benefícios ao empregador e ao empregado, pois o investimento na qualificação gera a satisfação em colaborar e estes podem ser fatores determinantes no crescimento profissional e, conseqüentemente, para o sucesso da organização (Soares, 2020). Devido ao ciclos de trabalhos de cada departamento afirmamos que: Recomenda-se, pois, equilíbrio e moderação e dar ênfase apenas àquilo que for essencial (Ribeiro, 2018).

Educação Corporativa ocorre quando a organização estabelece um processo contínuo, vigoroso e planejado de implementação de várias modalidades educacionais fundamentadas em métodos e técnicas de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento de competências nos seus colaboradores e parceiros sem excluir grupos nem cargos (Madrugá, 2020). O grande desafio dos programas de treinamento e desenvolvimento deve estar centrado na capacidade de facilitar os processos de aprendizagem a partir da experiência/bagagem de conhecimento que as pessoas possuem, levando-as a descartar aquilo que já não agrega valor para o seu processo de crescimento/ progresso (Kanaane; Ortigoso, 2018).

Nota-se que a capacitação profissional ganhou maior importância, pois, deixou de ser um elemento técnico e passou a ser um elemento estratégico, contribuindo para que o desenvolvimento profissional deixasse de ser um problema administrativo e sim fundamental para o sucesso na gestão de empresas (Correia; Silva, 2013).

O treinamento é uma responsabilidade organizacional, tático, operacional e principalmente gerencial onde todos fazem sua parte, onde a área de treinamento se responsabiliza pelo apoio aos setores fornecendo, recursos, programas e assessorar na elaboração do seu (PEREIRA; FERREIRA, 2014).

## **2.2. O valor da realização de treinamentos**

Quando uma nova tendência que traz resultados positivos é difundida no mercado, ela será, naturalmente, experimentada e adotada por milhares de empresas em todo o mundo (Madruga, 2020). Empresas vencedoras treinam repetida e sistematicamente seus empregados, que, ao serem formados, aperfeiçoados e desenvolvidos, produzirão melhor, reduzirão os custos, errarão menos, economizam materiais e energia, atenderão melhor os clientes, criarão novos produtos e assim por diante (Ribeiro, 2018).

O treinamento e desenvolvimento nas empresas desempenham um papel essencial na qualificação de funcionários, interferindo diretamente com os resultados da sua empresa. Uma boa gestão, aliada à constante atualização de equipe, capacita e desenvolve habilidades diversas de colaboradores, trazendo benefícios de curto e longo prazo (Azeredo, 2019).

O recurso aplicado com Treinamento e Desenvolvimento deve ser considerado como um investimento vinculado ao interesse estratégico da organização e não como um custo, equiparado aos de material e de consumo. O investimento nessas atividades impacta na qualidade dos produtos e serviços prestados e, conseqüentemente, no atendimento aos públicos alcançados pela instituição (Ribeiro, 2018).

Analisar e demonstrar a importância do treinamento e a capacitação de pessoas nas empresas, sejam elas públicas ou privadas, no atual contexto sociocultural e global, sendo que o treinamento sempre foi utilizado como ferramenta de organização e qualificação para o trabalho (Soares, 2020).

Colaboradores capacitados são responsáveis pelo progresso de indicadores importantes, como qualidade das entregas, obediência aos cronogramas, incidência de falhas, satisfação dos clientes, volumes de vendas e faturamento (Silva, 2019).

O treinamento está relacionado com as habilidades atuais, sendo assim pode-se considerá-lo um processo que desenvolve competências nas pessoas, de acordo com as capacidades exigidas pelo cargo ocupado atualmente, promovendo a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem

melhorar de equação entre características dos empregados as exigências dos papéis funcionais (Venturi 2011).

### **2.3. Gestão de Conhecimento**

A gestão do conhecimento se apresenta como um modelo de gestão complexo, pois envolve toda a organização: pessoas, estrutura, processos, tecnologias, estratégias, ou seja, requer um olhar ampliado sobre a dinâmica organizacional (Corrêa, 2023).

Segundo Kanaane; Ortigoso (2018) gestão do conhecimento é:

“O processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos na vida de uma organização. Trata-se da administração dos ativos de conhecimento da organização. Nessa perspectiva, saber administrar o conhecimento é primordial e, dessa forma, questões como “Qual é o meu negócio?” e “Qual é o tipo de conhecimento requerido para esse negócio?” são fundamentais e suscitam análise e respostas práticas, inovadoras e inteligentes, além de simples, para o gerenciamento eficaz da informação e do conhecimento.”

Para França; Alves (2022) a Gestão do Conhecimento envolve gerir o conhecimento dos processos do negócio da empresa, assim, busca-se promover a melhoria constante, por meio da utilização do seu capital humano estrutural, aumentando continuamente a competência organizacional. Gestão por Competências é um modelo que permite que empresas e colaboradores atinjam os objetivos propostos por meio da elevação de competências técnicas, comportamentais e híbridas (Madruga, 2020).

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Com o objetivo de aprimorar as futuras gestões de treinamento, foi realizada uma pesquisa exploratória e análise qualitativa em Brasília - DF. Utilizou-se a análise documental e observação participante como instrumentos de coleta de dados. O estudo de caso foi realizado em uma concessionária de máquinas agrícolas, abordando as dificuldades observadas ao longo de 3 anos e meio, detalhando os processos e fazendo sugestões de melhorias. Durante o período de observação, foram acompanhados os processos de treinamento, incluindo a experiência como aluno, atividades administrativas e performance dos professores.

Nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos (Gil, 2002).

Observação participante é o método em que o pesquisador compartilha da vida diária dos indivíduos em análise tanto francamente no papel de investigador, como assumindo papéis disfarçados, estudando fatos que acontecem, escutando o que é dito e interrogando os indivíduos em um período de tempo determinado (Alyrio, 2009).

#### **3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo**

O setor analisado foi o departamento de treinamento de uma concessionária de equipamentos agrícolas, que atua em quatro estados do país, possuindo diversas exigências para a capacitação de seus colaboradores, com 800 funcionários, possui um departamento responsável pelo desenvolvimento de seus colaboradores. O departamento de conhecimento fica responsável por cuidar dos treinamentos das áreas Comerciais, Peças, Serviços e Suporte, áreas que são nomeadas como áreas técnicas. Dentro dos departamentos temos: 300 colaboradores na parte de serviços (manutenção dos equipamentos), 200 na parte de venda de peças, 150 na parte do comercial e 30 colaboradores no time de suporte, os demais setores da empresa como administrativo, financeiro, contabilidade, logística entre outros fica de responsabilidade do departamento de Recursos Humanos.

O calendário de treinamento para as áreas técnicas é estruturado com base na demanda das regiões e as exigências da fábrica para atingir as metas anuais. A empresa inicia o ano fiscal no mês novembro e encerra em outubro, levando em consideração os meses sazonais de alta demanda dos departamentos devido ao plantio, colheita ou fechamento de metas, épocas que os departamentos não possuem disponibilidade para a realização de treinamentos.

Os métodos de aprendizagem desta organização seguem a seguinte estrutura : EAD, mentorias, treinamento presencial e treinamentos remotos.

- Treinamentos EAD (Ensino a Distância): conteúdo online, material didático, plataforma de aprendizado, exercícios, avaliações e certificado, acontece de maneira assíncrona.

- Mentorias: mentor (profissional experiente na área de atuação), encontros individuais ou em grupo, orientação, aconselhamento, feedback, acompanhamento personalizado.

- Treinamento presencial: local físico para o treinamento, instrutor ou facilitador presencial, material didático impresso ou digital, atividades práticas, interação com outros participantes, recursos audiovisuais.

- Treinamentos remotos: plataforma de videoconferência ou comunicação online, material didático digital, recursos audiovisuais online, exercícios e atividades práticas adaptadas para o ambiente remoto, interação com outros participantes ou instrutor, suporte técnico online, certificado digital, ocorre de forma síncrona.

O propósito final deste estudo é propor ações estratégicas para aprimorar a gestão de treinamentos das organizações, com a criação de um fluxo para que não cause danos nos demais departamentos, analisando as dificuldades observadas.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No primeiro ano foi observado o processo de trainee de suporte, realizando treinamentos online e atividades práticas na fazenda do grupo durante 2 meses. Após esse período das atividades base, foram iniciados os treinamentos de produtos, treinamentos presenciais com professores que possuem atividades práticas.

Neste momento foi possível observar sobre problemas com deslocamento e alimentação. Os colaboradores ficaram um período de 1 mês em uma filial fora do estado de origem, onde tiveram problemas com as informações sobre alimentação, dificuldades no deslocamento e durante o treinamento foi observado a dificuldade dos alunos em dialogar com o professor, pois tiveram sentimentos de intimidação com o posicionamento do professor, o que pode indicar que o profissional não recebeu preparo para lidar com os alunos.

O time de suporte é dividido em 2 grupos, sendo os que seguirão a carreira de Instrutor e os que ficarão no suporte remoto dos clientes da empresa, para solucionar os problemas técnicos dos equipamentos e eventualmente aplicar treinamentos.

O suporte trabalha com as tecnologias oferecidas pelos equipamentos, o time é responsável por ministrar treinamentos para os demais colaboradores sobre toda a tecnologia disponível nos equipamentos. Neste momento tive a oportunidade de ministrar treinamentos para os times internos, apresentando as utilidades da plataforma de suporte tecnológica.

No final do ano de 2022, acompanhei o time administrativo do departamento, juntamente com o diretor e a coordenadora, cuidando de todo o processo de planejamento dos treinamentos da parte técnica da empresa. Participando de todo o processo do departamento.

A empresa conta com programas de trainees para os setores de Serviços, Comercial e Suporte. Este projeto consiste em um período de treinamentos e atividades de campo, em média 1 ano e meio. Neste período é dedicado a transmitir o conhecimento dos produtos vendidos pela concessionária e uma pequena experiência da vida dos seus clientes. No momento da integração de novos colaboradores, independentemente da área que está sendo contratado, o time de Recursos Humanos informa que devido a política da empresa, de se importar com o

conhecimento dos colaboradores, é necessário cumprir uma quantidade de horas treinadas durante o ano fiscal. Essas horas treinadas devem ser de conteúdos que ajudem o colaborador adquirir habilidades ou aperfeiçoá-las dentro do seu cargo.

A fábrica disponibiliza para toda a rede de concessionários uma plataforma que oferece cursos sobre seus produtos e cabe a cada concessionária a decisão de qual forma será disponibilizado aos seus colaboradores. A empresa analisada realiza a disponibilização da plataforma para todos os colaboradores independente da área de atuação, alegando que o conhecimento sobre seu produto está disponível para todos aqueles que tiverem interesse.

Existe a necessidade de que as áreas técnicas da empresa possuam conhecimentos aprofundados sobre os produtos e suas atualizações. A fabricante exige que esses setores sigam um cronograma de conhecimento. Com isso tem o calendário de treinamento, nele é preciso atender a exigência da fábrica, para que funcione é preciso calcular a quantidade de treinamento que cada funcionário precisa realizar, os meses disponíveis e conciliar com a demanda de seus departamentos. Existe meses em que é praticamente proibido a marcação de treinamentos, exemplo: janeiro, fevereiro, setembro e outubro, meses onde existe uma grande demanda da parte dos clientes.

O programa de Trainees é uma parceria que a concessionária tem com a fábrica para o departamento de Serviços (oficina), projeto este onde os colaboradores fazem os treinamentos básicos no período de 2 anos, com atividades práticas, ead, treinamentos presenciais, atividades de campo com o objetivo de que os colaboradores adquiram todas as habilidades necessárias para ser nível 1 nas atividades de manutenção. Após este período será dada a continuidade no nível 2 e especialista, treinamentos mais focados no diagnóstico dos equipamentos.

A área comercial possui seu programa de trainee, receberam treinamentos sobre os produtos, táticas de venda e comparação com a concorrência. Realizam o acompanhamento em campo, período que acompanha os vendedores mais antigos para se familiarizar com as atividades.

Para o time de peças é disponibilizado treinamentos ead para a qualificação dos colaboradores no intuito de adquirir conhecimento sobre as peças disponíveis para vendas. E uma vez no ano é realizado um evento que dura cerca de duas

semanas onde o time é dividido em dois grupos para participar de uma reciclagem de conhecimento.

O time de suporte também possui um projeto de trainee, de responsabilidade somente da concessionária. No primeiro ano do programa os colaboradores realizam os treinamentos virtuais com instrutor, ead e os treinamentos presenciais básicos. Aqueles que obtiveram notas satisfatórias em todos os treinamentos seguem para treinamentos presenciais e são liberados para realizar as atividades de suporte.

O departamento de treinamento possui as seguintes atividades: para facilitar a visualização dos treinamentos que devem ser cumpridos, é realizado o envio de planilhas excel com os cursos que são exigidos para cada função, esta planilha é enviada para os gestores das áreas. Para a agilidade de logística dos colaboradores é solicitada passagens para os colaboradores que terão que participar de treinamentos em outras cidades, reservas de hotel e alimentação. É realizada a inscrição dos colaboradores nos treinamentos necessários, e o agendamento para informar ao colaborador e aos superiores que na presente data marcada o funcionário estará com a agenda bloqueada.

Contando com o seguinte quadro de funcionários: um diretor, uma analista, a gestora de imediato, e os professores responsáveis por aplicar alguns treinamentos. As atividades eram divididas da seguinte forma: todo o processo de decisão era da gestão e da diretoria, todos os processos administrativos de responsabilidade da analista.

Devido às atualizações de tecnologias, utilidades e lançamentos de um ano para o outro, às vezes é necessário refazer alguns treinamentos pois podem sofrer alterações, devido a isso é função do departamento de treinamento realizar a análise e programação dos colaboradores que deverá participar das atualizações.

Uma dificuldade encontrada foi devido as metas exigidas aos departamentos, os colaboradores acabam deixando a parte de treinamento esquecida e com isso o colaborador se vê com um acúmulo de treinamento atrasado, causando aí um problema nas etapas seguintes. A falta de conclusão dos treinamentos online e básicos acarreta em atrasos nos demais treinamentos, já que é fundamental seguir uma sequência específica: primeiro os treinamentos online, seguidos pelos presenciais básicos e, por fim, os treinamentos específicos, sejam virtuais ou



presenciais. Esses níveis são categorizados como nível 1, nível 2 e especialista, podendo ser comparados ao ensino fundamental, médio e superior.

Os colaboradores relataram que, por vezes, participam de treinamentos que não agregam valor à sua área de atuação, o que gera insatisfação, já que não recebem capacitação para lidar com situações do dia a dia. Embora reconheçam a importância de adquirir conhecimento, sentem falta de treinamentos específicos para suas atividades cotidianas.

A falta de eficiência na comunicação entre os departamentos é evidente, e a insatisfação fica clara quando o departamento de treinamento comunica demandas de última hora para as demais áreas, afetando a rotina de todos. Por exemplo, solicitações repentinas de transporte, hospedagem e alimentação, assim como mudanças nas datas dos treinamentos, geram conflitos com férias, folgas, licenças e tarefas diárias.

As falhas na comunicação são constantes devido à grande quantidade de canais de comunicação e pessoas envolvidas, causando estresse e insatisfação nos colaboradores com as mudanças repentinas e imprevistas. Pontes (2006) entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

Os treinamentos EAD são de curta duração e os colaboradores podem realizar a qualquer momento, tendo disponibilidade, geralmente é recomendado que se faça sempre que houver tempo livre entre suas atividades, pois desses treinamentos online já serão disponibilizados no primeiro ano do colaborador, nos demais a quantidade é menor.

As mentorias são realizadas durante o programa de Trainee, após a realização dos treinamentos presenciais e virtuais com um professor especialista para sanar as dúvidas dos alunos, alguns colaboradores não conseguem entender a utilidade desta modalidade e assim acaba sendo tempo desperdiçado por todos.

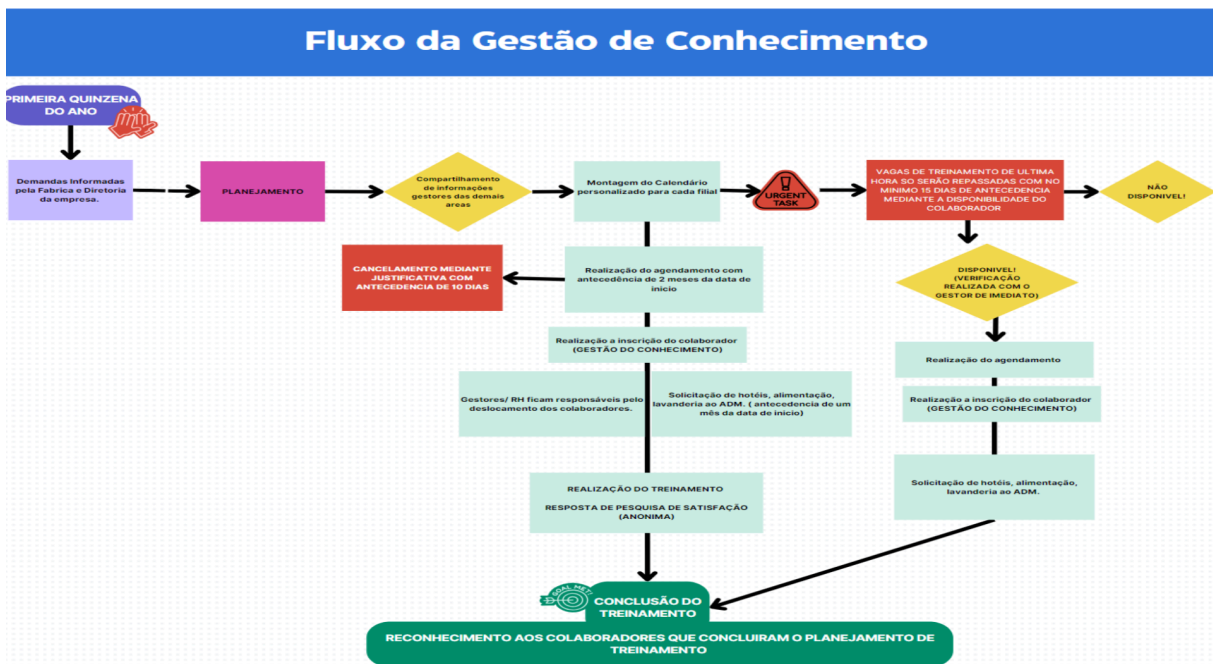
Treinamentos presenciais são realizados no centro de treinamento da empresa, momento no qual são apresentados os componentes do produto, a sua função e atividades práticas. Devido ao centro de treinamento estar localizado juntamente com o centro de distribuição da concessionária, alguns colaboradores são obrigados a se deslocar cerca 1200km, causando um desgaste ao funcionário.

Os treinamentos remotos, são treinamentos online com horários marcados onde os alunos e o professor conectam por uma plataforma de vídeo. Este método é utilizado geralmente para treinamentos mais teóricos, pois dispensa atividades práticas, acarretando a não necessidade de deslocamento dos colaboradores, porém alguns não prestam atenção, não querem fazer causando gastos financeiros em uma nova inscrição. A utilização de um método de treinamento à distância, através de ferramentas de aprendizagem online, é uma ótima alternativa que possibilita a utilização de diferentes tipos de mídias digitais para a disponibilização dos treinamentos (OLIVEIRA; CASSIANO, 2023).

A desmarcação de treinamentos é um problema recorrente, vindo tanto da gestão de treinamento quanto dos demais departamentos, há terceirização de culpa é grande. Referente às mudanças, sabemos que podem ocorrer, mas que sejam repassadas imediatamente aos envolvidos e não de última hora. Por meio dos prazos determinados, o gestor deve fazer o acompanhamento periódico do alcance das metas estabelecidas, promovendo reuniões e encontros (Silva; Amaral, 2021).

O departamento de treinamento tem um mapeamento detalhado dos processos de verificação de necessidade e agendamento dos treinamentos, garantindo que todas as atividades sejam realizadas de forma organizada e cronológica. A figura 1 exibe as atividades realizadas e os respectivos processos envolvidos, permitindo uma visão clara e precisa do status de cada etapa e evitando possíveis falhas ou erros.

Figura 1 - Fluxograma do processo de planejamento.



Fonte: Elaboração própria

Os conflitos entre gestores representam um problema preocupante, uma vez que podem prejudicar o ambiente de trabalho e impactar diretamente os demais funcionários. É crucial que essas divergências sejam solucionadas da forma mais adequada possível, com o auxílio do departamento de recursos humanos, a fim de evitar prejuízos nos resultados da empresa e no bem-estar dos colaboradores.

O respeito e o profissionalismo deve ser mútuo, caso ambos não consigam resolver seus problemas. Segundo Gil (2024) Cabe, porém, aos gestores de pessoas agir no sentido de minimizar suas consequências negativas. Portanto, é necessário estar atento às informações e comportamentos de seus liderados, para que no momento em que se manifestaram os rumores eles possam saber o que fazer para evitar um clima desfavorável em suas equipes.

O planejamento do calendário deve ser consensual entre todos os gestores, diretores e responsáveis. É essencial compartilhar as necessidades de cada área para garantir que todos estejam alinhados e evitar conflitos no futuro. Além disso, é importante explicar aos colaboradores os diferentes níveis de conhecimento e apresentar a plataforma onde serão realizados os treinamentos, seja por meio de reuniões online ou de um manual claro e didático, contendo o passo a passo e as

regras a serem seguidas. Uma vez que os colaboradores estão sempre informados, conseguem um melhor direcionamento para tomada de decisão, evitando assim erros e retrabalhos em suas tarefas. (Botechia, 2021).

Para informar os demais departamentos das necessidades e as atividades que serão realizadas durante o ano é bom definir uma estratégia clara, estabelecendo objetivos, e alinhe-os com os objetivos estratégicos da empresa. Segundo Silva e Amaral (2021) o ideal, em um processo de capacitação, é que o trabalhador tenha uma visão geral da organização, compreensão do seu alcance, seu papel social e a complexidade de suas funções.

Os colaboradores devem ter momentos dedicados exclusivamente à realização dos treinamentos, lembrando que, por ser um objetivo compartilhado com a empresa, não é obrigatório realizar estas atividades fora do expediente de trabalho. É fundamental que os gestores reconheçam a importância dos treinamentos, pois são eles que irão transmitir confiança aos demais colaboradores. Uma boa gestão do conhecimento em uma empresa envolve a criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação eficaz do conhecimento dos colaboradores para melhorar a eficiência e a inovação.

A concessionária tem compromissos com a fabricante e, ao planejar o calendário de treinamentos, é preciso considerar diversos fatores, como a disponibilidade dos colaboradores, problemas de saúde, férias e desligamentos. Para garantir que todas as áreas (suporte, serviços, comercial e peças) alcancem suas metas, é necessário calcular o número adequado de colaboradores a serem treinados. Dessa forma, evita-se prejudicar as atividades dos colaboradores, principalmente daqueles que recebem remuneração por faturamento.

Para melhor compreensão das responsabilidades de cada departamento em relação às demandas de treinamento, apresentamos a Figura 2, que destaca o quadro de responsabilidades.

**Figura 2 - Quadro de Responsabilidades**

ATIVIDADES		
IDEIA PRINCIPAL	TAREFAS	RESPONSÁVEL
ATINGIR AS METAS DE TREINAMENTO + CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES	IDENTIFICAR AS NECESSIDADES	GESTÃO DE CONHECIMENTO
	COMUNICAR OS RESPONSÁVEIS (GESTORES) SOBRE NECESSIDADE	GESTÃO DE CONHECIMENTO
	TRAÇAS UM PLANEJAMENTO JUNTAMENTE COM OS RESPONSÁVEIS	GESTÃO DE CONHECIMENTO + GESTORES IMEDIATOS
	SOLICITAR ALIMENTAÇÃO SOLICITAR HOSPEDAGEM	GESTÃO DE CONHECIMENTO PARA O ADMINISTRATIVO
	SOLICITAR DESLOCAMENTO	GESTOR DE IMEDIATO

Fonte: Elaboração própria

Com este quadro, é possível observar que os departamentos dependem das indicações da gestão do conhecimento para dar seguimento em suas atividades interligadas aos treinamentos. Foi criado um roteiro para compreender alguns gargalos observados.

### Roteiro de Observação

1. Qual o objetivo da realização dos treinamentos?
2. Como os treinamentos podem afetar as demais áreas?
3. Como a má comunicação pode causar conflitos?
4. Mudanças recorrentes no planejamento podem causar efeitos negativos?
5. As metas individuais dos departamentos podem ser conflitantes?
6. Qual a visão dos colaboradores sobre treinamentos?
7. Como é a estrutura e organização dos treinamentos?

Foi realizado um encontro com os responsáveis pelo departamento de treinamento para entender como são conduzidas as atividades diárias, implementação dos treinamentos, interação entre professores e alunos, e atividades práticas. Com o intuito de receber feedbacks dos alunos e professores, foi criado um formulário no Google para permitir elogios e críticas em relação ao treinamento, espaço e alimentação. Além disso, foram realizadas conversas com os departamentos administrativo, recursos humanos e gestores de outras áreas, o que evidenciou a necessidade de aprimorar a comunicação entre eles.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo de realizar a proposição de alterações no processo da gestão do conhecimento para facilitar a informação entre departamentos relacionados. A empresa precisa de alterações no processo de gestão do conhecimento para facilitar a transmissão e entendimento entre departamentos relacionados. Assim, sugere-se:

1. Implementação de um sistema de processos para facilitar e melhorar a integração entre os departamentos;
2. Implementação de uma gestão de conflitos dentro da empresa para conciliar os objetivos dos departamentos;
3. Devido a grande demanda de treinamento é necessário o aumento no time responsável pelas atividades administrativas no departamento de treinamento;
4. A empresa precisa melhorar seu canal de comunicação entre departamentos, focando apenas em dois meios de comunicação;
5. Focar em processos claros de comunicação interna, para facilitar a troca de informações e garantir que o conhecimento seja disseminado de forma eficiente;
6. Repensar em um local de treinamento mais próximo para todas as filiais, sendo com parcerias ou utilizando ambientes próprios da empresa;
7. Criar uma forma de reconhecimento para os funcionários, que cumprem os treinamentos;
8. Realizar a conscientização da importância do projeto e seus benefícios com os gestores e colaboradores de todas as áreas envolvidas;
9. Implantar política de troca/cancelamento de treinamento que resguarde ambos os departamentos. Qualquer alteração a ser realizada deve ser feita no máximo 30 dias antes da data inicial do treinamento para que possamos seguir com as demais demandas;
10. Realizar estudo de região para saber qual será o foco para os colaboradores, atendendo primeiramente a necessidade deles para o seu cotidiano e somente depois agregar conhecimentos extras. Devido a diversidade de produtos da empresa é necessário realizar um foco para os colaboradores de cada região. Criando uma trajetória dos treinamentos que serão realizados.

### **5.1 Recomendações**

Quanto às sugestões, é essencial um realinhamento entre os responsáveis pelas metas da organização para que os times possam compreender as necessidades uns dos outros e juntos criem um planejamento que não afete as atividades diárias da empresa.

Realizar um projeto de comunicação na empresa pode gerar um impacto positivo entre os departamentos e colaboradores, coletar feedbacks de liderados e líderes que estejam diretamente envolvidos nas atividades ajudará a identificar pontos a serem melhorados, assim como a forma como estão realizando suas atividades diariamente, para que se possa visualizar formas de otimizar os processos e minimizar erros.

Para estudos futuros, recomenda-se a implementação e acompanhamento das mudanças necessárias para analisar os sucessos das melhorias e, se necessário, avaliar novas estratégias. Além disso, é importante realizar pesquisas que demonstrem a aquisição de conhecimento por parte dos colaboradores.

## Referências

SILVA, RAPHAELA REIS CONCEIÇÃO CASTRO; AMARAL, ISABELA GROSSI. Treinamento e desenvolvimento. **GESTÃO DE PESSOAS**, 2021. Disponível em: [GESTÃO-DE-PESSOAS-2.pdf \(ufff.br\)](#)

DORO, Ana Paula Gonçalves; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Treinamento e desenvolvimento de voluntários em uma organização do terceiro setor. Trabalho apresentado no IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível: [49116637.pdf \(aedb.br\)](#)

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 2005. Disponível em: [Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial! - Terra \(inesul.edu.br\)](#)

VAN DE POL, Leticia de Oliveira et al. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PELA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA. Revista Valore, v. 7, p. 118-135, 2022. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1129>

ARAÚJO, Kléber Carvalho de. Gestão de pessoas. 2023. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/4533>

RIBEIRO, Antônio de L. Gestão de Treinamento de pessoas. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788547230449. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/>. Acesso em: 18 abr. 2024. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547230449/pageid/28>

CORRÊA, Fábio. Gestão do conhecimento: uma abordagem para a ação. 2023. Disponível em: [Gestão do conhecimento: uma abordagem para a ação \(fumec.br\)](#)

FRANÇA, Fátima Yukari Akiyoshi; ALVES, Giovana Martins. [ID 97] GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO ATUAL MERCADO DE TRABALHO FRENTE A GLOBALIZAÇÃO. **Revista Rumos da Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e de Tecnologia do UNICERP**, v. 1, n. 6, p. 352-369, 2022. Disponível em: [\[ID 97\] GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO ATUAL MERCADO DE TRABALHO FRENTE A GLOBALIZAÇÃO | Revista Rumos da Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e da Tecnologia \(unicerp.edu.br\)](#)



AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019. Disponível em: [Vista do Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações \(sustenere.inf.br\)](http://sustenere.inf.br)

MADRUGA, Roberto. Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa. [Digite o Local da Editora]: SRV Editora LTDA, 2020. E-book. ISBN 9786587958408. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958408/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida F. Manual de Treinamento. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597017991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017991/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

SOARES, Leonardo Antonio; SILVA, Vailton Alves. A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas um estudo de caso. **Revista MultiAtual**, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/57807/2/A%20import%C3%A2ncia%20do%20treinamento%20profissional%20e%20da%20capacita%C3%A7%C3%A3o%20de%20pessoas%20nas%20empresas%20um%20estudo%20de%20caso.pdf>

SILVA, Vailton Alves et al. A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/35803>

SILVA, Junior Gomes da. A relevância da qualificação para a produtividade na organização. 2023. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/4530>

LIMA, Aline Silva de et al. A gestão da liderança e os impactos na vida das pessoas. 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16085>

GOMES, Antonio Valber et al. Estratégias e desafios no setro de recursos humanos voltados para o processo de treinamento e desenvolvimento. 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/10804>

VENTURI, Daniela; KONELL, André Eduardo; GIOVANELA, Adriana. Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações. **REVISTA CIENTÍFICA FAMAP**, v. 1, n. 01, 2021. Disponível em: <https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5>

ALYRIO, Rovigati Danilo. Métodos e técnicas de pesquisa em administração. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, v. 1, 2009. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61505744/Livro\\_Metodos\\_e\\_Pesquisa\\_em\\_Administracao\\_Rovigati\\_Danilo\\_Alyrio20191213-11566-19p6c3l-libre.pdf?1576254227=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLivro\\_Metodos\\_e\\_Pesquisa\\_em\\_Administracao.pdf&Expires=1717163957&Signature=eXO41HQpplKbRCz8Jc9Z4Ff4DzpxqOSRUte7qmtYHG~fj2Mbwkib7leoFv0Zv2iFQSfPYP~E-2gYytTSHs6WtZ0iHM-LkFhxVDHMJV3oXTtv4GnCMwFckERUSoa7dJ0YANeqTNnDWCZUxJEnUJ2zN9boDmfTCLP22iAJ34nwd5JVQrI0jo1SRTzVdUkZPXmhzz4~AvUPgNliwZ~vZUklqNLwtJjGw7ebRWtTpm2RTdrYTetx5qj0XRtMESCAZ9GSpuBZvjNFbOuVQWRrRv13gjhav3Ypk50Dqdg3u3GRcWm8lpKt3oINxc7McYNJoS95XAYNP8QJRHubq3CprGQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61505744/Livro_Metodos_e_Pesquisa_em_Administracao_Rovigati_Danilo_Alyrio20191213-11566-19p6c3l-libre.pdf?1576254227=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLivro_Metodos_e_Pesquisa_em_Administracao.pdf&Expires=1717163957&Signature=eXO41HQpplKbRCz8Jc9Z4Ff4DzpxqOSRUte7qmtYHG~fj2Mbwkib7leoFv0Zv2iFQSfPYP~E-2gYytTSHs6WtZ0iHM-LkFhxVDHMJV3oXTtv4GnCMwFckERUSoa7dJ0YANeqTNnDWCZUxJEnUJ2zN9boDmfTCLP22iAJ34nwd5JVQrI0jo1SRTzVdUkZPXmhzz4~AvUPgNliwZ~vZUklqNLwtJjGw7ebRWtTpm2RTdrYTetx5qj0XRtMESCAZ9GSpuBZvjNFbOuVQWRrRv13gjhav3Ypk50Dqdg3u3GRcWm8lpKt3oINxc7McYNJoS95XAYNP8QJRHubq3CprGQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Carrera, M. A., & SILVA, M. A. C. D. (2013). Treinamento no local de trabalho: um estudo de caso nos correios. Disponível em: [https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29173210/academico\\_953\\_190226\\_194216.pdf](https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29173210/academico_953_190226_194216.pdf)

PESSANHA, Larissa Azevedo et al. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**,

v. 5, n. 4, 2019. Disponível em:  
<http://reinpec.cc/index.php/reinpec/article/view/372/301>

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas SA, 2002. Disponível em:  
<http://biblioteca.isctem.ac.mz/bitstream/123456789/734/1/%5BAntonio-Carlos-Gil%5D-Como-elaborar-projetos-de-pes%28z-lib.org%29.pdf>

HENRI FAYOL. Administração industrial e geral : previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo (Sp): Atlas, 1994. Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948393/mod\\_resource/content/2/FAYOL%2C%20Henri.%20Administrac%CC%A7a%CC%83o%20industrial%20e%20geral%20previsa%CC%83o%2C%20organizac%CC%A7a%CC%83o%2C%20comando%2C%20coordenac%CC%A7a%CC%83o%20e%20controle.%20Sa%CC%83o%20Paulo%2C%20Atlas%201978..pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948393/mod_resource/content/2/FAYOL%2C%20Henri.%20Administrac%CC%A7a%CC%83o%20industrial%20e%20geral%20previsa%CC%83o%2C%20organizac%CC%A7a%CC%83o%2C%20comando%2C%20coordenac%CC%A7a%CC%83o%20e%20controle.%20Sa%CC%83o%20Paulo%2C%20Atlas%201978..pdf)

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2015. *E-book*. ISBN 9788580554854. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>. Acesso em: 10 jun. 2024 Disponível em:  
[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580554854/epubcfi/6/18\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap1\\_noe.xhtml\]!/4\[cap1\\_noe\]/2/2/48/1:595\[e%20s%2Cegu\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580554854/epubcfi/6/18[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap1_noe.xhtml]!/4[cap1_noe]/2/2/48/1:595[e%20s%2Cegu])

PEREIRA, E.; FERREIRA, M. Treinamento de pessoal. **ANÁPOLIS/GO**, v. 30, 2014. Disponível em:  
<https://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/05/EDNALVA-D-A-SILVA-PEREIRA-2014.pdf>

OLIVEIRA, David Jonas de; CASSIANO, Lucas Rosa. Sistema de gestão de treinamentos empresariais, 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior em Análise e Desenvolvimento de Sistemas). - Faculdade de Tecnologia de Franca -"Dr. Thomaz Novelino", Franca. 2023. Disponível em:  
<http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/17542>

PONTES CHAVES DE MELO, Vanêssa. Comunicação interna e sua importância nas organizações. **Tecitura**, v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59399892/A\\_comunicacao\\_interna\\_e\\_sua\\_importancia\\_nas\\_empresas20190526-2873-1h056qh-libre.pdf?1558894285=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA\\_comunicacao\\_interna\\_e\\_sua\\_importancia.pdf&Expires=1719407913&Signature=HA4c5Xe8JQ4jX0xYvMpwwOwErlC5hi~5pLwiuM23ZWFk4iYQhJBmNm5jyLivJfcOqkf9pofsZKKK4aHoPCbA4i218VGHT6YoHyruY711I6iDtA2YHCrbMhcatXz~84M0leBz6yWik8zxhWIIH3KHguhseaHQ~-IYUKoZA~-5y35g3EqtvV2AtQHygpfYI0nqrgNaJOkGMyH9a04ptOBmUHTMtp7jIQf0U1JUHH02GWphbiEPT6J8N9wiSwKkwqg3aU4uxcMG1U1KKQRnP4bSPCHFygNcfuA4E8GtX5gM990Z93m6U9Y9Pg72MkJD6c2mkXuvhPNKilQfX4EjPfn6g\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59399892/A_comunicacao_interna_e_sua_importancia_nas_empresas20190526-2873-1h056qh-libre.pdf?1558894285=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_comunicacao_interna_e_sua_importancia.pdf&Expires=1719407913&Signature=HA4c5Xe8JQ4jX0xYvMpwwOwErlC5hi~5pLwiuM23ZWFk4iYQhJBmNm5jyLivJfcOqkf9pofsZKKK4aHoPCbA4i218VGHT6YoHyruY711I6iDtA2YHCrbMhcatXz~84M0leBz6yWik8zxhWIIH3KHguhseaHQ~-IYUKoZA~-5y35g3EqtvV2AtQHygpfYI0nqrgNaJOkGMyH9a04ptOBmUHTMtp7jIQf0U1JUHH02GWphbiEPT6J8N9wiSwKkwqg3aU4uxcMG1U1KKQRnP4bSPCHFygNcfuA4E8GtX5gM990Z93m6U9Y9Pg72MkJD6c2mkXuvhPNKilQfX4EjPfn6g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

GIL, Antonio C. Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos, 2ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009064. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

BOTECHIA, Jéssica Santos; HIGASHI, Roberto Besser. A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê. **REFAS: Revista FATEC Zona Sul**, v. 7, n. 4, p. 2, 2021 Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7895435>

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de et al. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. *Cadernos Ebape*. Br, v. 13, p. 910-929, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Kq5T4hFcMnjw8bH3RpZ93cG/?format=html>