

TREINAMENTO COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NA RETENÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Júnia Aparecida Portes¹
Cíntia Mendes de Assis²

cintiamendesassis@hotmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Humanas

RESUMO

Atualmente, muitas empresas precisam criar seu diferencial competitivo a partir dos seus talentos internos por meio de investimentos em capacitação. Dessa forma, o presente estudo abordou o conteúdo de treinar e desenvolver pessoas como um passo fundamental para as organizações, no intuito de adaptá-las para lidar com a modernização, aperfeiçoar habilidades e para integrá-las no mundo ativo do cooperativismo. Visando colaborar com a aprendizagem acerca desse tema novo e muito recorrente, o objetivo desse artigo é analisar a importância do treinamento e desenvolvimento de colaboradores, a fim de promover o crescimento e adquirir uma força de trabalho qualificada. Contou-se com a metodologia de pesquisa como descritiva, de abordagem qualitativa e o instrumento de coleta de dados foi através de uma entrevista semi-estruturada, pelo qual, foram feitas perguntas norteadoras sobre os temas para psicólogos que atuam do setor Recursos Humanos. Com isso, o estudo apresentou um resultado satisfatório com base nas respostas dos participantes, mostrando opiniões positivas em relação ao tema abordado, contendo poucas respostas indiferentes ao que foi explorado. Portanto, conclui-se que o processo de treinamento é a forma mais eficaz de garantir lucro e qualidade de vida nas empresas, possibilitando assim, o aprendizado e capacitação ativa de seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Capacitação, Empresas, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

Com os avanços e mudanças tecnológicas as empresas se vêem obrigadas a investirem no treinamento de pessoal, por conta de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. É preciso investir de forma correta, sendo necessário que o colaborador também almeje acender-se profissionalmente e pessoalmente. Nesse viés, faz-se necessário que a organização ofereça plano de carreira satisfatório, além de empoderar o colaborador para que o mesmo desenvolva projetos com

¹ Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário Univértix.

² Psicóloga, Especialista em Terapia Cognitivo Comportamental, Professora do Curso de Psicologia no Centro Universitário Univértix.

maior autonomia, conhecimento e engajamento na tomada de decisões (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Pereira et. al. (2011) a psicologia organizacional tem seu surgimento no final do século XIX. Ela procura compreender o comportamento do colaborador e propiciar a qualidade de vida do mesmo. A psicologia organizacional tem como objeto de estudo o indivíduo e seu comportamento no ambiente de trabalho. O maior objetivo desta área é dar auxílio aos colaboradores e gestores no âmbito do trabalho em equipe.

Em detrimento a isso, Zanelli et al. (2014) destaca que as organizações são a forma como os indivíduos e grupos se constituem para responder as suas próprias necessidades. Seu desempenho precisa do trabalho humano, que no que lhe diz respeito, tem se tornado cada vez mais dependente das organizações, na medida em que se amplia a complexidade das funções e a necessidade de recursos, que só temos contato através das organizações.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é a forma mais correta para viabilizar a reciclagem de conhecimentos, confiando na capacitação e na retenção de talentos dentro de uma organização com objetivo de adquirir novas técnicas de trabalho, lapidando as habilidades diretamente ligadas às atividades desempenhadas pelos profissionais, objetivando um colaborador mais integrado com o mercado e mais produtivo, conseqüentemente alcançando metas e objetivos propostos (CHIAVENATO, 2014).

Lacombe (2005, p. 381) esclarece que “as organizações que não aplicam, na prática o treinamento e desenvolvimento podem enfrentar muitas dificuldades competitivas por falta de capacitação essencial para assumirem cargos”.

Por entender que o verdadeiro diferencial da instituição são as pessoas que nelas trabalham, a questão que norteou essa pesquisa foi: Como a efetividade dos processos de treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas pode contribuir para uma maior produtividade/lucratividade nas empresas?

Partindo destas constatações, o objetivo geral deste trabalho é analisar a importância do treinamento e desenvolvimento de colaboradores, a fim de promover o crescimento dos contratados e adquirir uma força de trabalho altamente qualificada.

Esse estudo justifica-se pela necessidade de pessoas e empresas se adaptarem à era da evolução constante do mercado de trabalho, que ocasiona mudanças rápidas no comportamento organizacional, exigindo dos indivíduos que atuam ou são selecionados para um determinado cargo se adéquem para executarem suas tarefas com eficácia e a potência necessária. Trabalhos como este são de grande notoriedade para evidenciar os principais conceitos sobre treinamento e a verificação das metodologias utilizadas na atualidade para analisar as vantagens de sua aplicação na prática.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de pessoas

No mundo corporativo, diante de cada desafio, percebe cada vez mais, a necessidade de valorização das pessoas. Na revolução industrial, o recurso tecnológico tinha mais reconhecimento, mas, diante da globalização, as pessoas estão se tornando peças fundamentais na empresa, colocando o setor de gestão de pessoas como o mais importante. A partir disso, os gestores devem voltar suas atenções a este, com a intenção de buscar melhorias e adaptação de acordo com as necessidades (SILVA, 2008).

Voltando nosso olhar aos dias atuais, percebe-se que, segundo Chiavenato (2014) a gestão de pessoas “é uma área que tem passado por mudanças no cenário empresarial atual, se tornando o diferencial das empresas de sucesso, pois todas as mudanças organizacionais começam na forma de gerir as pessoas”.

Em adição, Lima (2014) aponta que as pessoas são peças chaves para o desenvolvimento e crescimento das organizações. No entanto, se não houvesse pessoas com habilidades e conhecimentos, certamente as empresas não existiriam, uma vez que visivelmente, uma depende da outra. Ainda dentro desse contexto, Lima (2014, p.54-55) enfatiza:

“A cada dia mais as empresas utilizam recursos disponíveis no mercado para melhorar seus processos na busca de resultados. Cada vez mais as empresas necessitam de profissionais qualificados, proativos e que possuam características primordiais para os dias de hoje” (LIMA, 2014).

A era do conhecimento em que vivemos hoje, nos coloca diante de desafios que só as pessoas podem superar com eficiência, fato que as coloca como principal

ferramenta estratégica organizacional, pois são através das pessoas que podem ser alcançadas soluções para as atuais exigências organizacionais, como inovação, qualidade, atendimento de qualidade ao cliente, redução de custos, entre outras (FERREIRA, *et al* 2009).

Treinamento e desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, embora estejam relacionados à aprendizagem, apresentam perspectivas de tempos diferentes. O treinamento é direcionado para o presente, buscando aperfeiçoar as habilidades que estão diretamente conectadas ao cargo atual. Por sua vez, o desenvolvimento é responsável por desenvolver habilidades de cargos futuros, como um programa focado em pessoas e não nos processos que as mesmas executam, tendo como objetivo o destaque das habilidades e o crescimento individual (CHIAVENATO, 2010; MARRAS, 2016).

Na visão de Chiavenato (2009, p. 295) que deixa evidente a diferença entre treinar e desenvolver quando explica que: “o treinamento é orientado para o presente e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente”. Para tanto, o autor ressalta que:

“O treinamento é entendido como o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.” O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos. Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem sucedidos. Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver mudanças de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem como eles trabalham suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor. Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicada de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO, 2009, p.295).

Já Milkovich e Boudreau (2010, p. 338) definem treinamento e desenvolvimento em dois momentos distintos:

“O treinamento é definido como um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento é visto como um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização” (MILKOVICH E BOUDREAU,2010).

A preparação deve ser executada após um levantamento das necessidades do setor ou da organização que são: análise organizacional que é o estudo sobre a empresa como missão, objetivos e recursos; análise dos recursos humanos disponíveis tanto quantitativamente como qualitativamente para as atividades que são e serão desempenhadas e análise das operações e tarefas que implica diretamente no comportamento que o servidor deve assumir para desempenhar uma determinada tarefa (CANABRAVA e VIEIRA, 2006).

Canabrava e Vieira (2006) explicam o treinamento e desenvolvimento em dois hemisférios:

“O desenvolvimento vai além da dimensão do treinamento, na medida em que constitui o meio de descoberta, reconhecimento e promoção do potencial de realização e de desempenho, de forma pessoal e inédita. Já o treinamento é uma oportunidade para a capacitação e o aperfeiçoamento da pessoa em sua função, com vistas à melhor adaptação e produtividade na organização” (CANABRAVA E VIEIRA 2006, p. 72).

Corroborando a isso, Canabrava e Vieira (2006, p. 72) relatam que o planejamento é: “um processo criado desde a realidade fornecida pelos diagnósticos e que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”.

A preparação é um processo repetitivo e contínuo constituído de quatro etapas, sendo elas: levantamento das necessidades da realização do treinamento; a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades; aplicação e direção do programa de treinamento, e, por último a avaliação dos resultados após o treinamento. Perante a isso, o objetivo da prática é alcançar um contínuo desenvolvimento de atitudes, aptidões e conceitos. Mas os objetivos precisam ser claros com a intenção de transformar servidores em capacitados (CHIAVENATO, 2009).

Gestão do conhecimento

O autor Barbieri (2012, p.98), define a gestão do conhecimento como sendo “a consequência das ações/interações das pessoas com informações e conhecimentos trocados, de acordo com as experiências adquiridas ao longo do tempo”.

Dito isso, novos conceitos são apresentados a cerca da Gestão do Conhecimento:

[...] conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão (VALENTIM,2003, p 79).

Nesse sentido, Fonseca (2002) evidencia os objetivos no intuito de acelerar aquisição de novos conhecimentos; lapidar determinação; reduzir custos; descobrir talentos e investir, e, proteger os talentos já existentes.

Ainda de acordo com Fonseca (2002, pág.192), o investimento “é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências”. Ou seja: o colaborador competente é o que agrega valores nos negócios da organização.

Já para Chiavenato (2006), gestão de competências pode ser definida como:

“Um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis” (CHIAVENATO, 2006, p.216).

Logo, os colaboradores não devem ser vistas como recursos, e sim como talentos, pois usam os recursos para produzir (KOROBINSKI, 2005). E por isso, Probst (2002), indaga que o processo da gestão do conhecimento corresponde à identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento.

Retenção de pessoas

Para as organizações obterem vantagem competitiva de forma eficaz, necessita-se do ser humano em todos os níveis da organização. Para conseguir enfrentar as competições do mercado, todas as atenções se voltam ao capital humano, buscando as pessoas como seu maior diferencial. Essa importância é destacada por Chiavenato (2014), em sua afirmação que são as pessoas que dão

vida as organizações. Estas, por sua vez, só funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte, e que agem e decidem a todo o tempo em seu nome.

Conforme mencionado por Girardi (2008) citado por Takeda (2009) compartilha da visão que define o capital humano como o profissional dotado de capacidade, dons, conhecimento, habilidade, experiência, atitude, além de elementos fundamentais como criatividade, inteligência, capacidade de trabalho em equipe, liderança, entre outros. Complementando essa ideia, Almeida (2006. p.120) destaca que “o capital humano é considerado a principal fonte para o crescimento organizacional, já que o diferencial está centrado no seu saber”.

Baseado em Branham (2002) quando descreve que as empresas buscam, cada vez mais, se comprometerem a agir da melhor forma com seus profissionais para mantê-los, visto que estes são grandes elementos de sucesso. De acordo com Chiavenato (2009, p. 10) “a organização viável, do ponto de vista dos recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”; logo, é necessário que a empresa invista na retenção dos seus profissionais.

METODOLOGIA

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa e parte da experiência de Estágio Básico em Psicologia Organizacional. Realizou-se a observação e todo o trabalho de coleta de dados em um setor de RH (Recursos Humanos) de uma instituição de ensino privado, localizada numa cidade interiorana do estado de Minas Gerais. O estágio foi realizado no mês de março de 2023, com duração de cinco dias com a carga horária de oito horas, totalizando quarenta horas.

Para responder às questões norteadoras sobre o fenômeno, foi realizado um levantamento de pesquisa bibliográfica utilizando as plataformas Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online (SciELO), com os seguintes descritores: “Capacitação”; “Empresas/Organizações”; “Gestão e Retenção de Pessoas”; “Recursos Humanos”; “Diferencial estratégico”; “Treinamento e Desenvolvimento”. Utilizou-se entre os descritores a busca booleana “AND”. Os critérios de inclusão se basearam em artigos que o conteúdo possuía associação do tema apontado e que agrega-se ainda mais para a pesquisa. Já os critérios de exclusão foram os

trabalhos que fugiam do tema administrado. Foram encontrados 45200 artigos relacionados ao assunto, sendo selecionados 12 artigos para leitura, contudo, tal seleção não inclui a verificação de todos os artigos encontrados nas pesquisas, remetendo somente as primeiras páginas dos artigos e os demais foram excluídos.

O método qualitativo descreve com complexidade determinados problemas, compreende e classifica processos vivenciados por grupos sociais, sendo utilizado para entender um fenômeno social (RICHARDSON, 2012). Dá-se por meio da interpretação da pesquisa e a maneira pela qual ela é descrita e observada. A observação participante, assim descrita por Mónico et al., (2017), está relacionada de uma maneira etnográfica pela qual o observador é parte do processo, participando da coleta de dados, atuando diretamente e frequente. Na intenção de propor uma análise sistêmica, essa metodologia objetiva deter interesses no local de trabalho (KLUCKHOHN, 2018).

A pesquisa possui caráter descritivo, que dialogando com as premissas de Gil (2002), onde ele ressalta que a pesquisa descritiva tem como finalidade principal explorar as características do público estudado. E para realizar o processo de coleta de dados, foi feita uma entrevista semi-estruturada com psicólogos do setor de Recursos Humanos. Optou-se nesse tipo de entrevista semi-estruturada, pelo fato de que “o informante tem a possibilidade de discorrer sobre sua percepção e experiências a partir do foco principal, e também permite respostas livres e espontâneas” (TRIVINOS, 1987).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

No intuito de responder a questão-problema da pesquisa foi feita uma entrevista semi-estruturada com dois psicólogos do setor RH de um Centro Universitário, pelo qual, ambos esclarecem dúvidas sobre o processo de capacitar e desenvolver pessoas dentro de organizações.

De modo geral, investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações, é prover na qualidade dos produtos e serviços. Afinal, os funcionários são os maiores patrimônios dentro das empresas, pois, são eles que inventam, interagem, elaboram e preparam cada mercadoria, prestam serviços e

geram resultados. Portanto, preparar e dedicar em atender melhor os colaboradores é a fonte de ampliar vendas (TACHIZAWA et al, 2006).

De acordo com as observações feitas no setor RH, os profissionais desse serviço exercem o papel de mostrar caminhos alternativos para mudanças. Há uma concordância entre eles de que o treinamento e desenvolvimento é algo complexo, um processo em construção, que se desenvolve no decorrer da prática de aprendizagem.

Perguntamos a dois psicólogos que atuam no setor RH sobre o que exatamente é o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações e como faz esse processo, e, tivemos os seguintes argumentos:

“Na instituição em que trabalho, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores estão praticamente no topo das prioridades. Tanto que os participantes do Setor de Gestão de Pessoas criaram a missão e o mantra alinhados com estes dois temas. Missão: Captar, desenvolver e valorizar colaboradores, promovendo um melhor ambiente de trabalho. Mantra: Desenvolver o melhor ambiente de trabalho. Sigla: CDV (Capacitar, Desenvolver e Valorizar). Este treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações se caracterizam pelo processo de qualificação pessoal e profissional, pois visa desenvolver habilidades que ultrapassem o nível técnico, como por exemplo, as competências interpessoais e intrapessoais. Este processo é realizado a partir de diferentes maneiras, como palestras, panfletos informativos, coffee breaks, dinâmicas, questionários de avaliação de desempenho, etc. Buscamos realizar este processo fazendo com que as pessoas se sintam à vontade, afinal é preciso um espaço de acolhimento e assertividade para crescer” (PSICÓLOGA¹ DO RH).

“A capacitação e desenvolvimento de pessoas é uma área da empresa que objetiva a melhoria contínua, pelo qual, toda empresa precisa estar nesse processo e conseqüentemente não pode fugir disso. E a empresa precisa identificar os problemas que possuem e como as pessoas podem participar da solução, então, a capacitação é achar as dificuldades sem medo de encontra-los e buscar solução através das pessoas” (PSICÓLOGO² DO RH).

Diante do exposto, percebe-se que a capacitação para Chiavenato (2014) nada mais é que dar as pessoas conhecimento e condição necessária para seu crescimento pessoal e profissional, a fim de se tornarem mais produtivas e eficientes. E dar a elas a instrução básica para mudança de comportamentos e hábitos para que desenvolva seu olhar sobre toda a empresa onde estão inseridos.

Partindo destas constatações, foi dialogado sobre expectativas, que deram partido as perguntas de qual o objetivo dessa preparação e que contribuições à psicologia podem trazer para o procedimento de treinamento e desenvolvimento, foram obtidas as seguintes respostas:

“O objetivo principal do desenvolvimento e treinamento de pessoas em nossa organização é possuir em nossa equipe profissionais qualificados e competentes, além disso, satisfeitos com o trabalho que realizam e o ambiente em que estão inseridos. É importante salientarmos que buscamos o desenvolvimento tanto de habilidades técnicas quanto pessoais, então são desenvolvidas ações de forma preventiva e assertiva através de ferramentas de gestão que visem a construção desse profissional que almejamos. Alguns temas que são frequentes nos treinamentos por exemplo são: Soft Skills, Hard Skills, Inteligência Socioemocional, etc”. A psicologia pertence ao mundo do ser, dessa forma existe um olhar atento para a subjetividade do indivíduo, o que colabora de forma positiva para o desenvolvimento de diversas habilidades, tendo o conhecimento que cada pessoa aprende de diferentes maneiras, portanto, é necessário um olhar diferenciado para cada setor e para as lideranças que nele atuam. A psicologia trabalha com a compreensão das chaves do comportamento, dessa maneira também é possível trabalhar nos colaboradores os tipos de ações e atitudes pertinentes a cultura organizacional presente na empresa” (PSICÓLOGA1 DO RH).

“Capacitar as pessoas para que ofereçam a empresa, aquilo que a precisa, mas, entendendo que só podem capacitar os indivíduos algo próximo do que necessitam. É desenvolver as pessoas chave para estarem preparadas para esse novo patamar em busca de melhorias, ou seja, é identificar pessoas e como elas podem contribuir nesse processo”. A Psicologia é a ciência da subjetividade; sentimentos e emoções. Por excelência tem muito a oferecer por ser o objeto de estudo dela a subjetividade humana e dentro do ambiente de trabalho, no mundo atual nada é mais necessário rever todas as questões que norteiam o bem estar dos indivíduos. Se as empresas não entenderem a necessidade de personalizar o acompanhamento das pessoas, elas não vão conseguir alcançar seus objetivos perante a concorrência de mercado. Portanto, a Psicologia oferece qualidade de vida melhor para essas pessoas que trabalham e também dar mais resultados para a entidade” (PSICÓLOGO2 DO RH).

É indispensável destacar para Marras (2016), que o T&D (treinamento e desenvolvimento) possui objetivos específicos e genéricos. Os objetivos específicos dentre eles é a formação profissional, especialização e reciclagem. Na formação profissional o treinando recebe um preparo para exercer determinada função. Por sua vez, a especialização visa transmitir conhecimento ao campo ou exercício específico para a melhoria dos resultados. Já a reciclagem reconsidera conceitos e práticas de trabalho. Os objetivos genéricos são o aumento direto da produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal/organizacional e atendimento de exigências das mudanças.

Consolidando o fato apresentado acima, nesta nova era o âmbito profissional está extremamente competitivo. A ideia de ser bem sucedido faz com que o esgotamento físico e psicológico se torna cada vez mais comum no meio corporativo. As empresas vendo baixo rendimento começaram a se preocupar com

essas questões. Sendo assim, a implantação de psicólogos organizacionais no setor de RH tem sido cada vez mais relevante nas empresas, pois eles auxiliam e contribuem para a melhoria na qualidade de trabalho, sem perder o rendimento dos empregados (ALVES & FARIA, 2018). Assim, as atividades desenvolvidas nesse período pelo profissional da psicologia organizacional criam um ambiente benéfico aos funcionários, afim de que se sintam acolhidos e motivem a permanecer na instituição, realizando a então denominada manutenção de pessoas (SAND et al., 2019).

Ainda buscando compreender mais esse universo do mundo corporativo, foi perguntado aos psicólogos a opinião que eles tem a respeito do treinamento, se de fato, pode ser uma forma diferencial estratégica na retenção de pessoas dentro nas empresas, foram ressaltados as falas:

“Com toda certeza. O treinamento de pessoal demonstra que a empresa se preocupa e está interessada nos colaboradores ali atuantes, proporcionando oportunidades a eles de crescimento e desenvolvimento. O treinamento é uma ação satisfatória de mão dupla, pois além de ser trabalhada a qualificação dos trabalhadores e consequentemente aumentar a rentabilidade da empresa e sua competência, faz com que os colaboradores se sintam valorizados no ambiente em que trabalham” (PSICÓLOGA1 DO RH).

“Acredito que sim, por que uma empresa que oferece oportunidades para as pessoas se capacitar e desenvolver tem grande sucesso. E nesse momento de preparação, são ouvidas. Dessa forma, já é um diferencial. As pessoas querem ser escutadas e se sentir protagonistas da própria vida mesmo fazendo parte de um grupo maior. Portanto, o procedimento de desenvolvimento e capacitação tem sim um papel fundamental no processo de retenção e manutenção de quadros competentes na empresa” (PSICÓLOGO2 DO RH).

Comprovando a entrevista apresentada acima, considera-se que as empresas precisam desconsiderar o treinamento e desenvolvimento somente como algo custoso, e passar a distinguir como benéfico, percebendo que dessa forma irá sustentar sua competitividade, garantindo seu espaço no mercado (ARAÚJO, 2006).

Portanto, na perspectiva de Chiavenato (2003, p.334) esclarece que o treinamento de pessoas na organização deve ser uma tarefa constante, mesmo que as pessoas demonstre excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser incentivadas. Assim, o treinamento é uma ação direcionada para obtenção de novas metodologias e técnicas voltadas a um cargo

específico de atuação do indivíduo, a fim de se ampliar o seu desempenho profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa realizada, conclui-se que o investimento em capacitação de pessoas dentro das empresas é a ferramenta básica para desempenhar e promover novas habilidades referentes ao colaborador no seu âmbito de trabalho. O treinamento e desenvolvimento faz parte da vida pessoal e profissional dos indivíduos.

Ao chegar ao fim deste trabalho, destaca-se um ponto de atenção, que foi o interesse e comprometimento por parte dos psicólogos ao responder e associar a pesquisa, mostrando que estão abertos a possíveis mudanças, contribuindo para a conclusão da pesquisa.

Dessa maneira, a presente pesquisa reforçou a importância do setor de recursos humanos dentro das empresas, no manejo e conservação de seus funcionários, pois, é a partir do RH que eles buscam alternativas eficazes para melhor atender a demanda e a todos os pertencentes da instituição. Isso se torna um grande diferencial estratégico para manter os empregados qualificados e motivados no desempenho de suas funções.

Em síntese, comprovamos os ensinamentos de Chiavenato:

“O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e aos clientes. Enriquecendo assim, o patrimônio humano das organizações” (CHIAVENATO, 2010).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. G. de. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referencias**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ALVES SILVA, K. A. S. A.; FARIA, B. E. . M. Qualidade de vida no trabalho: a contribuição do psicólogo organizacional. **Psicologia e Saúde em debate**, v. 4, n. 2, p. 115–129, 2018. DOI: 10.22289/2446-922X.V4N2A7. Disponível em: <http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/V4N2A7>. Acesso em: 09 jun. 2023.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

AZEVEDO PessanhaL.; Parreira LinharesN.; MonteiroS.; Iale Nogueira e França; Alves Fortuna PussiareliD. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 5, n. 4. Disponível em: <https://www.reinpec.cc>. Acesso em: 07 jun. 2023.

AZEREDO, F. C.. 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: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>. Acesso em: 09 jun. 2023.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012, p. 98.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. F. A. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: SENAC-DF, 2006.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. F. A. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: SENAC-DF, 2006, p. 72.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri,SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 334.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações do trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I.. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

FERREIRA, A.; PEREIRA, P. M.; TEODOR, P.; THIELMANN, R.; GIMENEZ, P. E. O. O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. In: **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende: SEGeT, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>. Acesso em 23 de Maio 2023.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos –PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIRARDI, E. P.; FERNANDES, B. M. A luta pela terra e a política de assentamentos rurais no Brasil: a reforma agrária conservadora. **Agrária (São Paulo. Online)**, [S. l.], n. 8, p. 73-98, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/agraria/article/view/157>. Acesso em: 09 jun. 2023.

GUERREIRO, A. O poder da camisa branca. São Paulo: Ed. Futura, 2011. KOROBINSKI, R. R.; **Perspect. cienc. inf.** Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 107 – 116. Disponível em: <https://www.ufmg.br>. Acesso em: 08 jun. 2023.

KLUCKHOHN, Florance R. O Método de Observação Participante no Estudo de Pequenas Comunidades. Sociabilidades Urbanas – **Revista de Antropologia e Sociologia**, v.2, n.5, p. 29-38. Disponível em: <https://www.sociologiaeantropologia.com.br>. Acesso em: 08 jun. 2023.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: **Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 381.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LIMA, R. J. B. **Gestão de Negócios**. Londrina: Unopar, 2014, p. 54-55.

LIMA, Maria Alice Dias da Silva; ALMEIDA, Maria Cecília Puntel de; LIMA, Cristiane Cauduro. A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa de enfermagem. **Revista gaúcha de enfermagem**. Porto Alegre. v. 20, n. especial, 1999. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br>. Acesso em: 08 jun. 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MENDONÇA, M. C. F. de. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. Rio de Janeiro, 2002. 200p. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3745>. Acesso em: 21 maio 2023.

MICHELMAN, P. Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. In: HARVARD Business School. **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35

MILKOVICH, G. T.; BODREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 338.

MÓNICO, Lisete; ALFERES, Valentim; PARREIRA, Pedro; CASTRO, Paulo Alexandre. A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **Atas – Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, 2017.

PEREIRA, H., CARVALHO, L.. Das competências em gestão da qualidade da aprendizagem organizacional em contexto e ensino superior politécnico. **Revista Lusófona de Educação**, v.27, n.2, 2011. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/4830>. Acesso em: 03 Maio 2023.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento – Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARDSON, J. A pesquisa qualitativa crítica e válida. In: RICHARDSON, R. J. et al. (Org) Pesquisa Social. 3ª ed. **Revista e Ampliada**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROTHSTEIN, L. **O esforço empowermente que se desfez**. Harvard Business Review, 1995.

SAND, Daiane; SULZBACHER, Angélic; SILVA, Deise; GIOVANONI, Gabriela. A importância e as funções da Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Anais do FAVE – Fórum Acadêmico da Univértix**, Matipó, v.1, n.1, setembro, 2022.

SILVA, J. K. L. **A importância dos Recursos Humanos nas Organizações**. Administradores.com.br: O portal da administração. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes/21626>. Acesso em: 11 de Abril de 2023.

SILVA, D. da; ROSA, J. C. 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, v. 8, n. 2, p. 79–100, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2021>. Acesso em: 1 jun. 2023.

TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAKEDA, R. **Retenção de Talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph. Florianópolis**, 2009. 87 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289734.pdf>. Acesso em: 16 de Abril de 2023.

TRINDADE, P. S. S. **Retenção de talentos**. Porto Alegre, 2007. 54 p. Monografia, Pós graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14172/000649460.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 de Abril de 2023.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-79, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.B.; BASTOS, A.V. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.