

OS REFLEXOS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA PRODUTIVIDADE

THE REFLECTIONS OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN PRODUCTIVITY

Mateus Pereira da Silva

Discente no Curso de Administração na Faculdade CNEC Unai

Raquel Aparecida Alves

Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília. Docente na Faculdade CNEC Unai

Gevair Campos

Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília. Docente na Faculdade CNEC Unai

RESUMO

O treinamento e desenvolvimento tem se tornado cada vez mais indispensável para todas as organizações independente do seu tamanho ou o mercado onde atuam, levando em conta o nível de capacitação das empresas no mercado e alto nível de competitividade encontrado, todos necessitam de profissionais extremamente capacitados para realizar as atividades necessárias, e mesmo com uma formação de qualidade nem sempre estão prontos para as necessidades das organizações. O presente artigo realiza um levantamento de informações bibliográficas sobre a importância do treinamento e desenvolvimento dos funcionários nas empresas de alta produtividade e investiga os principais fatores que influenciam na gestão de pessoas e o que traz alta performance aos colaboradores. Diante disso, as empresas devem oferecer treinamento específico sobre a sua área de atuação para seus profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Produtividade.

ABSTRACT

Training and development has become increasingly indispensable for all organizations regardless of their size or the market in which they operate, taking into account the level of training of companies in the market and the high level of competitiveness found, everyone needs highly trained professionals to carry out the necessary activities, and even with quality training they are not always ready for the needs of organizations. This article surveys bibliographic information on the importance of training and developing employees in high-productivity companies and investigates the main factors that influence people management and what brings high performance to employees. Therefore, companies must offer specific training on their area of expertise to their professionals.

KEYWORDS: People Management; Training and development; Productivity.

INTRODUÇÃO

A administração de empresas contemporânea traz consigo uma grande cobrança de profissionalismo nas empresas atuantes no mercado, obrigando-as a estudarem profundamente o mercado e modificar suas estratégias a todo o momento para que se adéquem ao seu modelo de mercado e ao que os clientes necessitam.

Com a alta competitividade o mercado não abre espaço para empresas que atuam com estratégias inadequadas de gestão de pessoas, elas necessitam se adequarem ao que o ambiente interno e externo exige de seus profissionais.

Existem inúmeras publicações apontando a importância de visões estratégicas na gestão de pessoas e exemplos de empresas bem-sucedidas que demonstram que seus resultados são frutos das suas equipes de profissionais. Como abordado por Marras (2016), nos anos 90 as organizações sofreram pois a gestão de pessoas ficavam sob comando dos líderes que não contavam com experiência na área e não capacitavam seus funcionários com treinamentos a fim de desenvolvê-los, o que causou um grande problema, pois as suas mentes burocráticas não enxergavam o que era necessário para gerir pessoas buscando a produtividade.

O desempenho organizacional é estudado veementemente a fim de descobrir quais os principais fatores que influenciam nos resultados da organização e, conseqüentemente, de seus funcionários que atuam em prol das metas e objetivos das empresas e fatos como a terceirização, downsizing entre outras estratégias que vem ocorrendo com muita frequência e deixam a gestão de pessoas das organizações preocupadas se as práticas exercidas em suas empresas são realmente as melhores opções.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar a importância do treinamento e desenvolvimento dos funcionários nas empresas de alta produtividade e investigar quais os principais fatores que influenciam na gestão de pessoas e o que traz alta performance aos colaboradores.

GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas como é conhecida atualmente se deu no início do século XX com a administração científica, com grandes marcos como Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) e como dito por Gil (2007, p. 17) “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”, ele ainda afirma que a gestão de pessoas é uma evolução da administração de pessoas.

A expressão Gestão de pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. O argumento em prol dessa mudança de nomenclatura ressalta que o termo Administração de recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros (GIL, 2001, p.17).

Como dito, essa evolução fez com que os autores do tema gestão de pessoas passassem a designar as pessoas que trabalham nas organizações de cooperadores, colaboradores e parceiros e não mais de empregados ou funcionários.

A administração científica veio para dar fundamento ao que antes não passava de improvisação e se difundiu por toda esfera acadêmica administrativa se tornando uma das bases da organização industrial e foi originada com três grandes mentes, Taylor com um olhar crítico nos funcionários percebeu que poderiam produzir mais, já Fayol com o fayolismo, uma doutrina administrativa que como afirma Gil (2007, p18) “[...] atribui aos subordinados uma capacidade técnica que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

Também contribuiu para fundamentar a Administração científica Henry Ford (1863-1947), o pioneiro da indústria automobilística americana. Ford afirmava que para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, e grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Afirmava também que o trabalho deveria ser altamente especializado, realizando cada operário uma única tarefa, além disso, propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários (GIL, 2001, p. 18).

A gestão de pessoas é uma área que se diferencia em cada organização por possuir detalhes e características únicas em momentos diferentes.

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização (CHIAVENATO, 2014, p. 8).

As pessoas compõem o principal ativo da organização, por isso as organizações devem cuidar e estar sempre atentas às necessidades dos funcionários. E como afirma Chiavenato (2014, p.11) “as organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários.”

Dessa forma, quando a organização está totalmente voltada para as pessoas a sua cultura organizacional passa a refletir essa crença.

A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a GP (CHIAVENATO, 2014, p.11).

A gestão de pessoas tem diversos objetivos que contribuem para a eficácia organizacional, entre eles, citados por Chiavenato (2014, p.12), estão: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; construir a melhor equipe e a melhor empresa.

Conforme Gil (2007, p. 24) “a gestão de pessoas abrange um amplo leque de atividades, como o recrutamento de pessoas, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e etc.”, como essas atividades são bastante amplas, o autor as separa em sistemas:

Assim o sistema de suprimento ou de agregação refere-se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção. O sistema de aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho. O sistema de capacitação ou de desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização. O sistema de manutenção ou de recompensa abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas. O sistema de controle ou monitoração, por fim, refere-se as atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho (GIL, 2007, p. 25).

Contudo, a Gestão de pessoas sai dos limites dos recursos humanos e diz respeito à estratégia utilizada com as pessoas e se torna uma área indispensável para a administração de empresas pois como afirma Chiavenato (2014, p. 457) “na realidade, a GP está ampliando limites, deixando o lado operacional” passando a assumir um papel tático, como também apresenta Gil (2001, p.60)

a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência profissional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

Dessa forma, a gestão de pessoas trata de aspectos que dizem respeito a habilidades técnicas e humanas, e se torna uma ferramenta importantíssima no desenvolvimento dos colaboradores.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As empresas sempre necessitaram desenvolver seus profissionais, mas contemporaneamente tal necessidade é primordial pois em um cenário de grandes rivalidades e competitividades a estimulação de seus colaboradores para buscar um pleno conhecimento, para que se diferenciem estrategicamente rumo ao sucesso tanto profissional como pessoal é de grande importância. Chiavenato (2008, p. 367) afirma que “assim, o treinamento é uma fonte de

lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.”

Treinamento é o processo sistemático de alteração do comportamento do funcionário, visando a atingir as metas organizacionais. O treinamento está relacionado as habilidades e capacidades atuais do funcionário. Sua orientação é atual e ajuda o funcionário a dominar habilidades e capacidades específicas necessárias para o êxito no trabalho (IVANCECHI, 2008, p.199).

O desenvolvimento complementa o futuro da carreira do funcionário e está intimamente relacionado à educação e à orientação para o futuro. Assim, o desenvolvimento das pessoas procura atividades relacionadas com a formação da pessoa e com a personalidade. Portanto, o desenvolvimento é mais focado no crescimento individual do colaborador, em sua carreira profissional.

Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância (CHIAVENATO, 2014, p.14).

Mas é necessário deixar claro que embora ambos, treinamento e desenvolvimento sejam processos de aprendizagem, e acontecem em momentos e situações diferentes:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Assim, treinamento e desenvolvimento quando juntos trazem ao colaborador competências e os deixam aptos para realizar tarefas tanto no curto como no longo prazo. Como dito é necessário que as grandes organizações prezem pela qualidade de seus produtos e serviços oferecidos. Cada vez mais, o grande desafio empresarial com que se defrontam os gestores nas organizações é a melhoria da produtividade de sua mão-de-obra para melhor atender os clientes, voláteis em função da pressão exercida pelos concorrentes em seu mercado de atuação (FERREIRA; TACHIZAWA; FORTUNA, 2001, p. 32).

Dessa forma, para que a organização se torne competitiva é necessário gerir bem seus colaboradores e devem ser apresentados altos níveis de produtividade e para isso é demandado muito treinamento.

Essa produtividade, por sua vez, depende de dois fatores: capacitação e motivação. A capacitação ou competência para desempenhar um trabalho é atribuição do setor de Gestão de Pessoas, implementada por meio de ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Requer-se, portanto, das empresas o aprimoramento desses procedimentos. Basta lembrar apenas que, num país como o Japão, cada empregado passa em média 20 horas anuais em atividades de treinamento (GIL, 2001, p. 45).

Como já dito as mudanças no mercado estão cada vez mais aceleradas e com o treinamento e desenvolvimento auxiliam as organizações na motivação de seus colaboradores, onde os mesmos passam a estar satisfeitos onde trabalham assim como afirma Chiavenato (2009. P. 398) “É importante que uma organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho. O sucesso do treinamento não é medido apenas por que as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional.”

Os colaboradores como principal ativo de uma empresa devem ser alvos de melhorias a todo momento, com treinamentos para adquirirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos por eles e pela organização, como propósito de aumentar a produtividade.

Grande parte dos programas de treinamento objetiva mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atitudes proativas e inovadoras, melhorando assim, o seu espírito de equipe e sua criatividade. Seu conteúdo envolve transmissão de informações, de atitudes e conceitos. E sua execução envolve diferentes tipos de treinamento com inúmeras maneiras de se determinar quais habilidades devem ser focalizadas no planejamento de um treinamento (VOLPE, 2019).

Dessa forma, o treinamento e desenvolvimento trazem ao empregado todo o embasamento para que ele possa realizar suas atividades com o desempenho máximo esperado pela empresa, pois mesmo com um alto nível de escolaridade em certos momentos não atendem a todos os requisitos exigidos pelos cargos.

MATERIAIS E MÉTODOS

Propôs-se para este artigo a pesquisa com abordagem bibliográfica. Para Gil (2007, p. 44) os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações de ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

O estudo, assim, foi dividido em duas fases, a primeira foi referente ao levantamento de dados bibliográficos com alguns autores como Chiavenato (2010; 2014), Gil (2007; 2007), Ferreira (2001) entre outros e na segunda buscou-se pesquisas científicas relacionadas ao tema de Treinamento e desenvolvimento e como eles se relacionam à produtividade dentro da organização. Os dados encontrados nos artigos são relacionados, comparados e discutidos a partir do referencial apresentado.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Os artigos foram encontrados no Google acadêmico que é uma base de dados com inúmeros conteúdos como dito por Redação (acesso em 2019) “No acervo, é possível encontrar artigos

científicos, teses de mestrado ou doutorado, resumos, jornais de universidades e até mesmo livros.”

Foram selecionados três artigos, o primeiro feito por Lima, Nielsen e Carvalho diz respeito a um estudo de caso em relação ao treinamento e desenvolvimento em uma empresa de fast food, o segundo desenvolvido por Barbosa et al. Outro estudo de caso dos correios e o terceiro de Celso que desenvolveu um método de treinamento e demonstrou seus resultados obtido. Os artigos são relacionados, comparados e discutidos a partir do referencial apresentado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro artigo retirado do banco de dados do Google acadêmico “Treinamento e desenvolvimento como diferencial competitivo na gestão de pessoas: Estudo de caso de uma empresa de fast food” realizou um estudo de caso em uma empresa de fast food criada em 1979 que começou como uma lanchonete e se tornou uma das maiores redes de franquias alimentícias do Brasil com 15 lojas e um quadro de pessoal composto por 4 supervisores, 30 gerentes e 271 funcionários. Segundo o artigo a área de recursos humanos da empresa é formada por 6 funcionários e um gestor e possui a política de desenvolvimento profissional da equipe de colaboradores, com ações de treinamento e desenvolvimento que são solicitadas pelos supervisores e gerentes das lojas.

Ela conta com programas pontuais alinhados com o ramo da alimentação de qualidade e diferencial no atendimento, tais programas são compostos por eventos, seminários, palestras realizados por grandes palestrantes da área alimentícia, por consultoria com intuições conhecidas e estimulam seus colaboradores a continuarem estudando

Segundo a análise realizada são oferecidos diversos tipos de curso que vão desde o atendimento na área alimentícia que são de participação obrigatória dos funcionários. Os gestores da empresa reconhecem que o investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores faz total diferença no mercado e como foi relatado por Lima, Nielsen e Carvalho (2014, p. 14) todos compartilham da opinião que o treinamento auxilia no desenvolvimento individual e, conseqüentemente, do grupo, preparando para exercer as funções atribuídas a cada um com eficiência e eficácia.

O segundo artigo “Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo”, conta com um relato de caso dos correios, no ano de 1995 foi implantado o Treinamento no Local de Trabalho (TLT), com enormes resultados alcançados em 2000 a empresa ganhou o prêmio Top de RH da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB). Segundo Barbosa et al. o TLT é uma ferramenta de treinamento que é realizada no próprio local de trabalho, ministrado por um gestor da unidade e o auxilia na orientação da equipe com a prevenção de falhas, reciclagem operacional, eliminação de retrabalho, implantações de rotinas simples e integradoras que aumentam a produtividade.

O método TLT desenvolvido nos correios é ministrado da seguinte forma conforme Barbosa et al. (2013, p.14) “as Sessões de Ensino do TLT poderão ser divididos em 2 (duas) sessões, com 50 (cinquenta) minutos cada. Essas Sessões de Ensino do TLT deverão ter, no mínimo, 2 (duas) vezes por mês” e os gestores acompanham e registram todos os resultados obtidos que

posteriormente são enviados para o Coordenador do TLT Regional que analisa possíveis problemas, se encontrados é acessado um Banco de Temas para verificar se há um roteiro específico, caso não é realizado um debate com possíveis soluções e é sugerido a criação de um roteiro para esse problema e assim disponibilizado no Banco de Temas para todos os gestores.

Por se tratar de uma simples e objetiva prática, contribui para o desenvolvimento da equipe, ajuda na comunicação direta entre os colaboradores, disponibiliza aos gestores ferramentas concretas de tomada de Decisão e aumenta a eficácia dos serviços prestados pelos funcionários. E conforme concluído por Barbosa et al. (2013, p. 15) “com a aplicação do treinamento muitos são os ganhos que a empresa tem com essa ferramenta, as quais contribuem com o crescimento da organização não só do profissional, mas como um todo”.

O terceiro artigo encontrado no Google acadêmico “Produtividade Fabril I – Método para Rápido aumento da produtividade fabril” é direcionado à indústria fabril e demonstra como a produtividade pode ser alcançada rapidamente com um método que visa reduzir ao máximo o tempo inativo, tanto de funcionários como do maquinário, ou seja, um treinamento direcionado aos gestores da empresa para que ela seja gerida de forma mais eficiente.

O método se utiliza de cinco técnicas bases, como apresentadas por Celso (1994, p.5): observação do piso-de-fábrica; gráfico ABC (Pareto); uma variação da amostragem do trabalho ("work sampling"); conceito de carta de atividades múltiplas; e , dimensionamento de estoques.

Essas técnicas são utilizadas para identificar as principais causas de tempo inativo dentro da empresa, e existem 20 objetos de estudo que representam grande parte do tempo inativo, dentre eles citados por Celso (1994, p.6) estão: redução da espera da máquina durante as inspeções, atribuição de outras atividades ao operador, troca de turno, espera pelo serviço de preparação entre outras.

O estudo ainda demonstra um exemplo de como o método é efetivo, após encontrados quais os principais causadores de problemas na empresa e aprovadas as mudanças, as implantações duraram 3 dias e foram compostas de mudança na posição de máquinas e treinamento dos funcionários, e no primeiro dia da retomada já foram obtidos resultados impressionantes, os clientes ficaram extremamente satisfeitos pois o atendimento as encomendas que antes raramente atingia 100% passou para 128% em cinco dias após implementação do método e como demonstra os índices da Figura 1 aumento de produtividade foi enorme.

Figura 1- Índices de Desempenho

TABELA 1 - ÍNDICES DE DESEMPENHO DA USINAGEM - 1985			
MÊS	PRODUÇÃO DIÁRIA MÉDIA Kg/dia	PRODUTIVIDADE MENSAL MÉDIA Kg/H.h	NÍVEL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE %
JUN	388	2,7	85
JUL	485	3,0	99
AGO	581	3,8	406
SET	537	3,4	105
OUT	512	3,3	83
NOV	508	3,4	72
DEZ	565	3,1	84
MÉDIA	511	3,2	91
1) Produtividade - quilogramas por homem-hora			
2) Atendimento ao cliente - % de peça entregues em relação às encomendas			

TABELA 2 - ÍNDICES DE DESEMPENHO DA USINAGEM - JANEIRO DE 86			
DIA	PRODUÇÃO DIÁRIA EXPEDIDA Kg/dia	PRODUTIVIDADE DIÁRIA Kg/H.h	NÍVEL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE %
6	798	5,1	-
7	593	3,8	-
8	510	3,2	-
9	1322	8,4	-
10	529	3,4	-
11	926	5,9	128
MÉDIA	780	5,0	128
1) Produtividade - quilogramas por homem-hora			
2) Atendimento ao cliente - % de peça entregues em relação às encomendas			

Fonte: Celso (1994, p.9).

Tal método apresentado pelo artigo foi desenvolvido por uma empresa de consultoria e obteve resultados e aumento de produtividade em mais de 30 empresas.

Diante dos dados apresentados nos dois estudos de caso tanto na empresa de fast food que oferecendo cursos preparatórios especializados para seus funcionários para que os torne expert no ramo atuante, como nos correios com um método de treinamento no local de trabalho e outro utilizado pelos gerentes para solucionar possíveis problemas juntos aumentaram a produtividade dos correios exponencialmente e fez com que os correios se tornassem referência no ano 2000.

Ambas organizações apresentam uma área de gestão de pessoas altamente preparada e contam com rigorosos planos de treinamentos oferecidos aos colaboradores, ferramenta que é de extrema importância como afirmado por Gil, nunca as empresas dependeram tanto de seus recursos humanos, ou melhor, das pessoas que compõem a organização. As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia exigem excelência organizacional, cuja obtenção é direcionada pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam realizadas e pela maneira como tratam sua pessoa (GIL, 2001, p. 63).

O último artigo apresenta um método de mudanças e treinamento no quadro pessoal desenvolvido visando o aumento da produtividade e como demonstrado pela figura 1 obteve um resultado extremamente satisfatório.

Todos os dados relatados demonstram o que dizia Chiavenato (2014, p.74) “Não basta buscar e reter talentos, é preciso proporcionar a eles o contexto básico para que possam se

desenvolver, crescer e produzir resultados que agreguem valor ao negócio da organização. ” Diante disso é inadmissível que uma empresa não tenha uma área de gestão de pessoas que ofereça treinamento a todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos sobre o treinamento e desenvolvimento de funcionários, demonstrando a sua importância, técnicas, métodos e resultados e, ao longo de seu desenvolvimento, foi demonstrado como o treinamento dos funcionários é indispensável para promover o aumento da produtividade dentro da empresa.

As empresas devem ter um setor de gestão de pessoas extremamente capacitado para solucionar problemas de seus colaboradores, e como mostrado por um dos artigos estudados não só ofertar cursos de treinamento, mas também incentivar que seus funcionários participem para que desenvolvam seus conhecimentos e habilidades e assim colaborem para o sucesso da empresa na qual trabalham.

Os três artigos aqui citados demonstram como o trabalho dos gestores fazem total diferença e podem direcionar os funcionários ao caminho certo utilizando treinamentos, cursos, palestras, técnicas, métodos entre outras diversas ferramentas visando o desenvolvimento dos seus funcionários.

Dessa forma, conclui-se que quando a empresa incentiva e investe no treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores o aumento da produtividade é exponencial e quando realizado ao longo da trajetória da organização, aprendendo com os erros e os utilizando ao seu favor a eficácia e expertise da empresa é desenvolvida.

O objetivo deste estudo foi alcançado pois foi proposto a realização de uma pesquisa bibliográfica e o debate das ideias encontradas nos livros e os estudos de casos relatados nos artigos de alunos demonstram que a produtividade só pode ser alcançada quando os colaboradores estão aptos para realizar todas as atividades que lhe cabem, e tal aptidão só pode ser alcançada com o treinamento e desenvolvimento que é de responsabilidade da organização uma vez que o treinamento deve ser estudado para ser eficiente na área desejada, como também deve ser incentivado aos funcionários.

Mas o estudo apresenta limitações devido ao fato de se apresentar somente a pesquisa bibliográfica, também poderia ter sido utilizada pesquisas em empresas locais para saber se as mesmas reconhecem a importância do treinamento e desenvolvimento e se o utilizam com seus funcionários, também quais as ferramentas utilizadas por eles.

Dessa forma, o presente estudo é recomendado como fonte teórica aos estudantes e empresas, pois demonstra como o treinamento é de extrema importância para qualquer ramo devido à alta competitividade de mercado onde só os mais preparados sobrevivem e os que mais se empenham para reduzir os erros ao máximo se destacam.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Marcus; COUTINHO, Rhanica; FERREIRA, Salete; TÉOFILO, Alessandra; TÉOFILO, Suzimar. **Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo**. FASE, Luz, 2013. Disponível em: <http://www.professores.aedb.br/seget/artigos13/6218663.pdf> Acesso em: 18 jun. 2019.

CARVALHO, Renner; LIMA, Tereza; NIELSON, Daniella. **Treinamento e Desenvolvimento como diferencial competitivo na gestão de pessoas**: estudo de caso de uma empresa de fast food. ESUP/FGV, 2014. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0410.pdf Acesso em: 18 jun. 2019.

CELSONO, José. **Produtividade Fabril I** – Método para rápido aumento da produtividade fabril. Artigo de contador, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v1n3/a02v1n3> Acesso em: 18 jun. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manoele, 2014.

FERREIRA, Victor; TACHIZAWA, Takeshy; FORTUNA, Antônio. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.

GIL, Antônio . **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2017.