

FACULDADE CATÓLICA DOM ORIONE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS INVESTIREM NA GESTÃO DE PESSOAS: UM  
ESTUDO DE CASO

MAÍRES DA SILVA AGUIAR

Araguaína – TO  
2020

MAÍRES DA SILVA AGUIAR

A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS INVESTIREM NA GESTÃO DE PESSOAS: UM  
ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade Católica Dom Orione como requisito parcial à  
obtenção de grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Mauricio Ribeiro Santana

**Araguaína – TO**  
**2020**

MAÍRES DA SILVA AGUIAR

A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS INVESTIREM NA GESTÃO DE PESSOAS: UM  
ESTUDO DE CASO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Grau de Bacharel em Administração do curso de Administração da Faculdade Católica Dom Orione e aprovado em sua forma final em: 02 de Dezembro de 2020.

Apresentado à Banca Examinadora composta pelos professores:

---

Profº Me Maurício Santana Ribeiro

---

Profº Esp. Adriano Melo Nepomuceno  
Examinador

---

Profº Me. Flávio Rafael Bonamigo  
Examinador

## RESUMO

O presente artigo analisa a importância de investimentos em treinamento e desenvolvimento dos funcionários para as empresas e o déficit que pode haver na ausência de tais treinamentos. Seus objetivos são: Analisar como a gestão de pessoas auxilia de forma significativa no aumento da produtividade; Conhecer como os treinamentos e capacitações internas e externas acontecem e como são mensurados seus retornos e os benefícios para a empresa. O estudo foi desenvolvido com a utilização de pesquisas bibliográficas e estudo de caso realizado em uma empresa de grande porte, Votorantim Cimentos, a qual possui um programa estruturado de capacitação de funcionários. Cada vez mais as empresas se desenvolvem e o mundo organizacional se reinventa, as pessoas precisam estar capacitadas para acompanhar as evoluções. Por meio deste estudo, é possível entender o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores como fator essencial para o crescimento de cada pessoa no seu âmbito profissional, e consequentemente o crescimento das organizações no mercado.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Capacitação. Organização.

## ABSTRACT

This article analyzes the importance of investments in training and development of employees for companies and the deficit that may exist in the absence of such training. Its objectives are: To analyze how people management significantly helps in increasing productivity; To know how internal and external training and capacities take place and how their returns and benefits to the company are measured. The study was developed using bibliographic research and a case study carried out in a large company, Votorantim Cimentos, which has a structured employee training program. More and more companies are developing and the organizational world is reinventing itself, people need to be trained to keep up with developments. Through this study, it is possible to understand the training and development process of employees as an essential factor for the growth of each person in their professional scope, and consequently the growth of organizations in the market.

**Keywords:** Training. Development. Training. Organization.

## 1 INTRODUÇÃO

Quando uma empresa cuida da especialização e desenvolvimento intelectual das pessoas em que nela trabalham significa que esta empresa está cuidando do seu ativo mais importante, pois os trabalhadores são o fator essencial de qualquer operação e negócio a ser executado. Tendo em vista principalmente que a evolução coletiva advém da evolução individual.

A capacitação contínua é demandada frequentemente no ambiente empresarial tanto das organizações em sua totalidade como também de seus colaboradores particularmente. Quando se trata da capacitação dos colaboradores é importante que cada empresa verdadeiramente os incentive e, favoreçam as oportunidades necessárias para que posteriormente a aquisição de conhecimentos possa agregar valor à empresa e ao negócio.

Os treinamentos são feitos com o propósito de capacitar os colaboradores da empresa a exercerem suas funções de forma eficiente. A parte de desenvolvimento viabiliza o acompanhamento das fases de crescimento desses membros. Técnicas como essas só serão colocadas em ação após o recrutamento e destinação do pessoal, os colaboradores contratados e destinados necessitam de treinamentos para admitirem seu cargo (OLIVEIRA & CRUZ, 2013

O mundo do trabalho atravessa profundas transformações. Apesar do desenvolvimento da organização global, muitas vezes, o colaborador passa mais tempo olhando a tela de um computador do que interagindo com outras pessoas e várias práticas organizacionais necessitam alcançar melhores patamares de evolução, considerando, evidentemente, o fator humano ao processo. (KANAANE, 2010, p. ??).

Em razão das diversas mudanças que acontecem no mercado, é preciso que as empresas se reinventem e treine seu pessoal para que acompanhe todo o processo. Após a realização desses treinamentos, os funcionários seguem realizando suas atividades e daí parte o processo de desenvolvimento, que acontece com o acompanhamento da execução dessas atividades observando oportunidades de melhorias e aprimoramento de funções fazendo com que eles possam crescer na empresa.

Nesse sentido, o tema escolhido é: qual a importância das empresas investirem no desenvolvimento intelectual dos colaboradores? Este tema está dentro

da realidade das organizações. Foi escolhido com base na experiência do ambiente organizacional, impulsionou o interesse em estudar sobre esse relevante assunto e entender por que as empresas investem tanto em qualificação, levando em consideração até mesmo a ocasião de funcionários serem treinados e em seguida se desligarem da empresa. A metodologia utilizada para chegar aos objetivos finais foi à pesquisa exploratória e entrevistas em campo, e quanto aos meios foi à pesquisa bibliográfica.

Sabendo da relevância do tema, o trabalho procura explicar os benefícios que as empresas têm em retorno ao investimento na capacitação dos colaboradores. Analisando as formas que a gestão de pessoas pode auxiliar de forma significativa no aumento da produtividade, e obtendo conhecimento amplo de como acontecem os treinamentos e capacitações, tantos os fornecidos pelas próprias empresas ou buscados externamente, descrevendo as principais vantagens de sua aplicação e como são mensurados seus retornos.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

A terminologia de gestão de pessoas, que na atualidade também recebe a nomenclatura de gestão de recursos humanos, é um departamento necessário nas organizações. Sua existência presume a necessidade de um cuidado mais rígido por parte da organização para o cuidado com seus colaboradores, principalmente no tocante ao desenvolvimento de suas atividades através de técnicas de gestão orientada para que os colaboradores sejam acompanhados, treinados e analisados de maneira a gerar benefícios no sentido de produtividade e desempenho nas atividades da organização.

As organizações com o passar dos tempos, com as evoluções que constantemente acontecem, estão modificando também a visão quanto a seus colaboradores e para mostrar essa nova visão a gestão de pessoas se desenvolveu.

Segundo Chiavenato (2000), a teoria das relações humanas surgiu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com aplicação de métodos científicos e precisos, pois o trabalho apresentava essa visão desumana que não valoriza o ser como realmente precisa.

Essa teoria possibilitou aos trabalhadores a não serem vistos pelas empresas apenas como um meio de ganhar produtividade, como um fornecedor de trabalhos

braçais, ou seja, os indivíduos não sendo visualizados como meros recursos, e sim como o ser pensante que é, capital intelectual que rege o desenvolvimento de qualquer instituição.

A gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências à organização (CHIAVENATO, 2008, p. 9)

Esse conjunto de atividades integradas se estruturam em uma empresa sob a responsabilidade de uma área específica, geralmente denominada de Recursos Humanos (RH). Essa área atuará em todas outras áreas, portanto, as empresas requerem dos gestores desta área ações estratégicas eficientes, personalizadas e principalmente que possa cumprir satisfatoriamente as atividades que envolvam a condução integral das pessoas em sua carreira, são ações um tanto complexas e delicadas pois irão admitir, conduzir e gerir pessoas, desde a contratação, treinamento, desenvolvimento progressivo, do bem mais importante de uma organização que são as pessoas. Pode-se afirmar que uma das ações mais importantes é de atuar na gestão e desenvolvimento de equipes de modo que possibilite uma melhor produtividade e eficiência no trabalho. Segundo Drucker (1989, p. ??), “é através da administração que os recursos humanos adquirem a capacidade de crescer, desenvolver-se e contribuir”.

As equipes precisam trabalhar engajadas, em sinergia nos seus processos, e também motivadas, utilizando o melhor de suas habilidades e talentos, para isso é necessário que cada colaborador individualmente esteja devidamente preparado e motivado. Levando em consideração o cenário organizacional que é cada vez mais competitivo, de grandes desafios e mudanças, a tarefa de fazer gestão de pessoas se torna fundamental para o efetivo sucesso dessas organizações.

Carlos, Bazon e Oliveira (2012, p.17), comentam que os Recursos humanos, é o fator principal a qual pode promover à empresa contratação de pessoas capacitadas, e também de destiná-las de acordo com seus talentos, e no decorrer da carreira continuar possibilitando e impulsionando o desenvolvimento de tais, para que assim possam exercer bem suas funções, entregando um bom trabalho à empresa não deixando de estar em plena satisfação pessoal.

Portanto, o desenvolvimento das atividades dos recursos humanos é considerado pelas empresas um fator de muita importância para seu crescimento,

assim passam a melhor idealizar a realização de propostas educativas para os seus colaboradores no local de trabalho.

### **3 TREINAMENTO**

É evidente nos dias atuais, que a formação a qual acontece por meio de treinamentos é considerada uma parte fundamental do processo de desenvolvimento organizacional. E em um mundo de doutrina capitalista ainda que muito industrializado, e com o grande avanço da tecnologia o ser humano continua a ser uma das maiores riquezas das organizações.

Treinar colaboradores, presume a necessidade de qualifica-los para que possam prestar os melhores serviços possíveis junto a organização. Chiavenato (2009) discute que, qualquer organização centrada em obter desenvolvimento interno, e prestação de serviços de qualidade, precisa, em sua conjuntura organizacional, ter um programa de treinamento para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Partindo desse pressuposto mais uma vez podemos afirmar que área de gestão de pessoas precisa ser enfatizada e considerada como um fator essencial para o crescimento da empresa, dentre tantos papéis importantes que essa área possui o treinamento é o que mais leva à ampliação das competências dos colaboradores.

Leite & Lott (2010) apud Chiavenato (2009) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Portanto, conforme o autor, o treinamento é um dinamismo educacional e sistêmico de curta duração, e para que a formação promova de fato o desenvolvimento organizacional, é preciso planejar cuidadosamente sua aplicação fazendo com que os objetivos esperados sejam alcançados de forma eficaz. Esses objetivos não serão alcançados em uma única vez e estagnados, a formação precisa ser contínua, pois os processos não param de se desenvolver e, para que essa organização possa se manter no mercado é preciso cada vez mais estimular seus colaboradores ao treinamento e desenvolvimento de suas habilidades.

Em cada cargo que um indivíduo obtém nas empresas, ainda que seja em uma área de muita afinidade, a qual este desenvolve suas atribuições com facilidade sempre haverá espaços para melhorias, para aprimoramentos, o processo de treinamento precisa estar direcionado a proporcionar eficiência no desenvolvimento das atividades desses indivíduos. Não se trata apenas de ensinamentos de integração inicial ao trabalho, mas da educação continuada, e dos estudos dentro dos processos de cada organização, proporcionando assim seu crescimento e permanência no mercado (LEITE; LOTT, 2010).

As informações adquiridas pelos funcionários através dos treinamentos serão um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Cada pessoa possui capacidades e habilidades específicas que precisam ser ampliadas, refinadas e direcionadas de uma forma correta essa combinação de gestão de talentos farão com que o avanço individual se converta em sucesso coletivo ,ou seja, sempre que a empresa investir no processo educacional dos colaboradores trará para si um diferencial estratégico.

Portanto, o treinamento como mencionado acima é, um processo organizado de instruções específicas que objetiva proporcionar conhecimento e possibilita à empresa melhorias nos indicadores de qualidade. Muitas vezes mudam previamente habilidades, mas não altera significativamente os comportamentos e realizado em um prazo geralmente pequeno. Nesse sentido pode-se afirmar que o processo de treinar não resume completamente o dinâmico processo de desenvolvimento, pois este traz as melhorias justamente com grandes mudanças como as de comportamento.

#### **4 DESENVOLVIMENTO**

As empresas são desenvolvidas através dos seus colaboradores e seus colaboradores precisam ser desenvolvidos através das empresas, então se torna uma interdependência decisória para o progresso. Essas empresas, formadas pelo conjunto de trabalhadores, têm como patrimônio não só os que compõem os cargos estratégicos e táticos, mas também os operacionais, e o conjunto de todos é que possibilita o sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2010).

As instituições têm ciência de que é necessário estimular, dar condições e suporte para o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, pois assim elas agregam a si mesmo e se tornam cada vez mais completas. Mas além do incentivo

das empresas é necessário que cada indivíduo queria verdadeiramente passar por esse processo promissor, pois a agregação de conhecimento consiste também em autodesenvolvimento.

Diferente do treinamento o processo de desenvolvimento é a longo prazo, não é apenas participar de um evento ou curso que lhe dê conhecimento, mas além de treinamentos, ter autodisciplina no desempenho de suas capacidades, pois esse processo além de conhecimento, proporciona mais motivação e agrega valor à carreira. Pois o principal propósito do desenvolvimento é engajar não só a aprendizagem, mas também a capacidade produtiva do colaborador, de forma que aumente seu desempenho profissional e motivacional.

Não é fácil elaborar meios de avaliar o desempenho pessoal de cada um frente a um desafio de aprendizagem, mas com a aplicação de alguns indicadores, pesquisas e análises é possível mensurar. Dentre estes Pacheco (2005) afirma que, pode-se avaliar a satisfação das pessoas frente a suas expectativas ao final de cada evento, mensurando por exemplo a motivação e o nível de aquisição do conhecimento. Além da avaliação terceira, é importante realizar a autoavaliação, pautada em sinceridade e ética, sabendo de que não poderá ocorrer auto sabotagem pois a mudança precisa ocorrer dentro de cada pessoa e, ela mesma é a melhor ferramenta de feedback.

Outra forma de análise é avaliar a mudança de comportamento, não é fácil, pois envolve o colaborador no âmbito profissional e pessoal, tendo como fatores o psicológico que engloba a motivação pessoal e o nível de interesse e o fator sociocultural que é formado por todo seu trajeto profissional até ali, podendo assim saber se a mudança realmente é desejada pelo colaborador.

O autor menciona ainda a avaliação de resultados que é uma avaliação mais ampla, de muita análise e comparativos de como era o cenário antes e depois do “desenvolvimento” proposto. E por fim avaliação de Performance que envolve a avaliação dos procedimentos e rotinas buscando a qualidade dos processos e também o comportamento profissional embasado no retorno dado pelos próprios profissionais.

Investir no desenvolvimento das pessoas, nos trabalhadores das organizações equivale a investir na qualidade dos produtos finais e/ou serviços prestados, conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas (TACHIZAWA et al, 2006).

## 5 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso proposto neste trabalho será pesquisa e entrevista a gestores da empresa Votorantim Cimentos com filial na cidade de Xambioá- TO. A cidade de Xambioá fica a 510 quilômetros da capital do Tocantins, Palmas, com 11.520 habitantes, situada à beira do rio Araguaia (IBGE, 2020).

A história da empresa Votorantim Cimentos começou em 1933, no interior de São Paulo. A organização cresceu significativamente no decorrer dos anos, foram construídas muitas fábricas, e seus negócios foram expandidos para o mercado internacional atuando hoje em vários países, é uma das maiores empresas do setor de materiais de construção no mundo. Seus valores compõem sua essência, e suas crenças se embasam na afirmação de que “o que é bom deve durar”, afinal, os produtos que compõem seu catálogo são de obras de materiais para construção que perduram no tempo, construções essas que serão vistas por muitas gerações. A filial estudada exerce suas atividades há mais de 10 anos, na cidade de Xambioá, construída em 2009 foi uma grande porta de empregos para os cidadãos xambioaenses.

De acordo com o SEBRAE (2010, p. 3), o atual mercado cimentício prioriza mão-de-obra qualificada, estruturada e que acompanhe as evoluções principalmente na área tecnológica, pois a indústria se automatiza cada vez mais e exige uma performance eficaz, no que diz respeito à oferta de excelente prestação de serviços, que esteja em evolução contínua.

O estudo foi feito através de uma entrevista com perguntas abertas realizada com o profissional da área de gestão de pessoas, onde foram aplicadas algumas questões, baseadas nos pontos apresentados nos tópicos do recorrente artigo. A organização é estruturada por setores e o setor responsável pela aplicação das ferramentas de formação profissional é o RH.

São inúmeras as atividades de treinamento e desenvolvimento realizadas pela empresa desde o recrutamento, com o intuito de proporcionar crescimento organizacional. Após admissão dos funcionários, a primeira etapa de conhecimento é o processo de ambientação, que acontece em três dias, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 Descrição de atividades desenvolvidas na Votorantim

Integração - Nova admissão	
1 <sup>o</sup> Dia - Área Recursos Humanos	Aqui lhe serão passadas as regras e normativas quanto às suas atividades corriqueiras, seus direitos e deveres, horários de trabalho e outras informações da empresa para que aconteça a familiarização.
2 <sup>o</sup> Dia - Área - Segurança do Trabalho	Neste dia lhe serão passados treinamentos quanto às regras de segurança, tendo em vista que a organização é classificada em grau de risco 4, que é o maior grau de risco que uma empresa pode apresentar aos colaboradores. Portanto o colaborador precisa conhecer todos os procedimentos de segurança, sabendo o que lhe será permitido ou não realizar no âmbito empresarial.
3 <sup>o</sup> Dia Área Qualidade / Gestão	No último dia irá ser repassado sobre os produtos e processos de qualidade, como é feito o produto etapas de produção. Também sobre como funciona o modelo de gestão, como são geridos os indicadores, procedimentos e rotina organizacional.

Fonte: Própria autora, (2020)

Ao final dos dias de integração o funcionário entra em um programa de treinamento chamado de capacitação técnica, que acontece em 90 dias, tempo equivalente ao período de experiência do funcionário. Nesse período ele será treinado em sua área de atuação específica, ele estudará e será capacitado com base em uma série de padrões operacionais, ou seja, aprenderá o como fazer relacionado a seu cargo. Para que isso aconteça, antes todos os documentos da matriz de capacitação precisam ser mapeados e durante todo programa o profissional de RH e o gestor da área irá acompanhar.

Logo após, quando de fato o funcionário já desenvolve suas atividades com certa independência, é envolvido em um procedimento obrigatório chamado PAT(plano anual de treinamento) onde diz todos os treinamentos durante um ano que

o colaborador precisa realizar, especializar em NR (Normas Regulamentadoras) e diversos outros cursos de acordo com suas atribuições.

Além desses, ainda há outros treinamentos que não são necessariamente obrigatórios, mas considerados como essenciais pois agrega muito em sua capacitação, foram citados:

- Escola Técnica: programa com um conjunto de cursos, que se deram de acordo com um mapeamento realizado dentro das atividades da fábrica, priorizando as funções vitais e capacitando ainda mais as pessoas que as realizam, pois, suas atividades são de extrema importância.
- Potenciar: plano de desenvolvimento para pessoas consideradas de alta performance, envolvendo-as em projetos, cursos entre outras sistemáticas.
- ELP (emprenho de liderança promissora): Treinamentos de liderança tanto de primeira viagem como, por exemplo, supervisores ou coordenadores ou gestores mais experientes como gerentes e diretores.

Além de trazer essas ferramentas de aquisição de conhecimento mencionadas acima, a empresa procura incentivar com que os próprios colaboradores também busquem seu desenvolvimento, pois a empresa entende que o colaborador pode e deve por si próprio buscar cursos superiores e técnicos. Tendo essa visão a empresa proporciona bolsas de estudo de até 70% do valor da mensalidade, e outras sistemáticas de incentivo como fazer com que o colaborador chegue literalmente às portas da faculdade, a empresa possui contrato com uma companhia de transporte, a qual disponibiliza ônibus escolar que leva os funcionários e seus dependentes que reside em Xambioá, até Araguaína, cidade onde há instituições de ensino.

Ao final da entrevista o profissional de RH ressaltou a importância de a empresa investir no desenvolvimento intelectual do colaborador: “Hoje se nós tirássemos todas as pessoas da fábrica, colocando-as lá fora a fábrica seria apenas um monte de estrutura metálica e cimento, ela não rodaria e não produziria. A partir do momento que as pessoas entram para fábrica capacitados, motivados, felizes e com o conhecimento técnico específico para desenvolver suas atividades, aí sim a fábrica ganha vida produtiva”

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Hoje as organizações buscam inserir no seu quadro de funcionários, profissionais cada vez mais qualificados, assim a área de gestão de pessoas precisa realizar eficientemente sua função de empregar critérios e métodos para o recrutamento e seleção de tais pessoas que posteriormente exercerão cargos dentro da empresa. Porém apenas ingressar na instituição estando apto a iniciar a função não é suficiente, sempre haverá necessidade de ampliar os conhecimentos, uma forma para isto é aplicação do processo de treinamento, em busca de proporcionar a qualificação contínua para a realização das tarefas, o aumento da produtividade é um dos fatores mais importantes que é o crescimento profissional do empregado, pois a qualidade do treinamento espelha no desenvolvimento do colaborador, e assim este se destaca em suas atribuições e sendo visto pelos gestores terá uma ascendência profissional na organização. Ruas, Antonello e Boff (2005, p.25) afirmam que para a empresa o crescimento de cada colaborador traz um impacto positivo, pois há uma interdependência entre a evolução individual e coletiva.

Com o estudo de caso pôde-se compreender que a efetiva utilização de rotinas de treinamento proporciona melhorias para os funcionários, pois capacitando e valorizando-os faz com que eles estejam mais motivados, agregando assim mais valor à organização, espelhando significativamente na qualidade do seu produto. Através da entrevista pôde-se observar também os fatores motivadores em relação a iniciativa da empresa em desenvolver metodologias e incentivar à busca do conhecimento. A falta de capacitação profissional, leva ao não alcance dos resultados e esses fatores à insatisfação de ambas as partes, em outras palavras a falta de motivação faz com que os funcionários se sintam insatisfeitos e a empresa não alcance seus objetivos.

O processo de capacitação dos funcionários possibilita o desenvolvimento da empresa, a melhora em sua performance, lucratividade, capacidade de racionalizar seus procedimentos aumentando a produtividade, reduzindo desperdícios e retrabalhos.

## REFERÊNCIAS

CARLOS, Caroline Mazon Gomes; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA, Wdson. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte**

na cidade de araras. v.6. Araras: Revista científica de do centro universitário de Araras, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As Fronteiras da Administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje.** São Paulo: Pioneira, 1989.

IBGE. *Estatística demográfica brasileira.* Disponível em: <

[https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/to/xambioa.html?>](https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/to/xambioa.html?) acesso em 23/11/2020 às 15h22min.

KANAANE, Roberto. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** - 2. Ed.São Paulo:Atlas,2010.p.68

LEITE, Paula Almeida Ribeiro. LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais.** Universidade de Viçosa, Viçosa, 2010.

OLIVEIRA, Ilmara de Jesus Oliveira; CRUZ, Cleide Ane Barbosa. **A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações.** v.6. Araguaína: Revista Científica do ITPAC, 2013.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV,2005.

RUAS, R., ANTONELLO, C.S.& BOFF, L.H. **Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEBRAE. **Fábricas de cimento,** 2010. Disponível em:

<[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sbrt/fabricas-de-](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sbrt/fabricas-de-cimento,07a33c4fee341710VqnVCM1000004c00210aRCRD)

[cimento,07a33c4fee341710VqnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sbrt/fabricas-de-cimento,07a33c4fee341710VqnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em 16 nov. 2020.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.