

PERCEPÇÕES E PRÁTICAS DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO¹

PERCEPTIONS AND PRACTICES OF THE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST ON TRAINING AND DEVELOPMENT

Ariane Amado Tristão² e Liana Bohrer Berni³

RESUMO

A psicologia organizacional se desenvolve pelas relações humanas na organização, nesse contexto, os treinamentos e desenvolvimentos nas empresas são de extrema importância, visto que a aplicação destes pode gerar constante progresso para colaboradores e organizações. Nessa temática, no presente artigo teve-se por objetivo compreender a realidade de treinamento e desenvolvimento em empresas de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. Para o alcance deste, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com seis psicólogos da área organizacional, escolhidos por meio do critério de conveniência. Os principais resultados demonstram que os entrevistados afirmam o quão importante e necessário se fazem os treinamentos e desenvolvimentos para o melhor desempenho das tarefas dos colaboradores e obtenção da cultura da empresa. Notou-se, portanto, que as empresas estão identificando a necessidade de treinamentos e desenvolvimentos, e que estes podem acompanhar o colaborador desde sua inserção na mesma, até cargos de níveis gerenciais. Também foi encontrada a dificuldade de os psicólogos obterem a mensuração dos resultados de treinamentos e desenvolvimentos, na verdade este é inexistente, assim cabe ressaltar a necessidade da avaliação dessas práticas. Assim, evidencia-se ainda a necessidade de melhor aplicação e formas de avaliação dos resultados dos processos de treinamento e desenvolvimento.

Palavras-chave: colaboradores, organizações, psicologia organizacional.

ABSTRACT

Organizational psychology develops through human relations in companies. In this context, training and development are extremely important for the application of these can generate constant progress for employees and businesses. In this theme, the objective of this article was to understand the reality of training and development in companies in a city in the state of Rio Grande do Sul. To achieve this, a qualitative exploratory study was carried out by means of semistructured interviews with six psychologists from the organizational area, chosen using the criterion of convenience. The main results indicated that the psychologists affirm how important and necessary are the trainings and developments for the best performance of the employees and for acquiring the company's culture. It was also difficult for the psychologists to obtain the results of training and development. In fact, this is non-existent, so it is necessary to emphasize the need to evaluate these practices.

Keywords: organizations, organizational psychology, staff.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso - TCC.

² Acadêmica do curso de Psicologia - Universidade Franciscana. E-mail: arianedho@gmail.com

³ Orientadora - Universidade Franciscana. E-mail: libberni@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Compreende-se, que as empresas são constituídas de pessoas e dependem destas para atingir os resultados almejados e cumprir seus deveres. Nesse sentido, é através da gestão de pessoas e, da cultura e clima organizacional que se torna possível propiciar o envolvimento dos colaboradores na participação de seus processos. Por isso, a gestão de pessoas se faz tão importante, agregando valor às organizações e auxiliando na gestão de capital humano (CHIAVENATO, 2014b).

Nesse contexto, o psicólogo organizacional se faz necessário por auxiliar na motivação e no crescimento de equipes, tentando fazer com que a necessidade dos colaboradores seja atendida, melhorando a comunicação entre funcionários e gestores, garantindo que os colaboradores sejam qualificados para os cargos, bem como, promovendo o crescimento da organização e minimizando o sofrimento psíquico de seus colaboradores. De maneira semelhante, Rothman e Cooper (2017) destacam que o psicólogo, nesta conjuntura, além de influenciar no contexto individual e comportamental, também reconhecem a influência destas práticas em toda a equipe e organização.

Dessa forma, as empresas necessitam estar constantemente atualizadas e inovando nos processos, mantendo seus colaboradores destacados e motivados. Por isso, muitas empresas optam pela aplicação constante de treinamentos e desenvolvimentos para a obtenção de progresso permanente. Segundo Spector (2002), os treinamentos e desenvolvimentos que são realizados por psicólogos organizacionais abrangem a teoria e a prática, representando uma vasta área, buscando sempre auxiliar em questões e problemas que envolvem os colaboradores.

Tendo o treinamento e o desenvolvimento como uma oportunidade de aperfeiçoamento pessoal para os colaboradores, gerando aperfeiçoamento organizacional, estes podem proporcionar mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador. Ambos preparam as pessoas para executar suas tarefas organizacionais não somente para o cargo em que ocupam, mas também para outros que possam vir a exercer tal atividade. A relevância do treinamento e desenvolvimento, de acordo com Maldaner *et al.* (2015), está relacionado ao aumento da motivação, imprescindível para um bom trabalho, tornando o clima agradável e os colaboradores mais receptivos.

A avaliação desses treinamentos e desenvolvimentos podem ser utilizadas para diversas análises do trabalho como, por exemplo, o desenvolvimento de carreira, a avaliação de desempenho, o recrutamento e seleção, a descrição de cargos e salários, os planejamentos em geral e etc. Entre as várias vantagens, se pode citar o maior comprometimento dos colaboradores, reduzindo absenteísmo e rotatividade na empresa. Estas práticas poderão destacarem-se por seu atendimento ou prestação de serviços com excelência, auxiliando, assim, a consolidação da empresa no mercado (SILVA *et al.*, 2015).

Tendo em vista o tema relacionado ao treinamento e ao desenvolvimento nas organizações, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Como são realizados os

treinamentos e desenvolvimentos de empresas de uma cidade do interior do RS por meio de profissionais da psicologia que desenvolvam essas práticas?

Visando responder à problemática levantada, a presente pesquisa conta com o objetivo geral de: Compreender a realidade de treinamento e desenvolvimento em empresas de uma cidade do interior do RS por meio da escuta de profissionais da psicologia que desenvolvam essas práticas. Com o intuito de atingir o objetivo geral e sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: Identificar os conceitos de treinamento e desenvolvimento na visão desses psicólogos; conhecer práticas desenvolvidas por profissionais da psicologia no que se refere a treinamento e desenvolvimento e; entender como os psicólogos avaliam os resultados dos treinamentos e desenvolvimentos.

Dessa forma, justifica-se a importância de saber as práticas do psicólogo no contexto organizacional utilizando-se de treinamentos e desenvolvimentos diversos, a fim de auxiliar e alinhar os objetivos da empresa e dos colaboradores. Assim, o psicólogo pode ajudar na motivação e no crescimento da equipe, garantindo que a necessidade dos colaboradores seja atendida, melhorando a comunicação entre funcionários e gestores. O tema proposto é ainda relevante para a psicologia nos processos organizacionais, para medir, treinar e desenvolver equipes, auxiliando também na saúde mental dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2009), o treinamento e o desenvolvimento são um tipo de educação profissional e aperfeiçoamento pessoal. Portanto, estes geram alterações de comportamento, habilidades e atitudes que envolvem a organização como um todo e sua participação neste.

O FAZER DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A psicologia organizacional surge com a proposta de abranger as diferentes atuações da área, propondo dois grandes eixos principais, os quais englobam aspectos psicossociais como a organização e o trabalho. As organizações são a ferramenta social estruturadora da coletividade humana, já o trabalho é a atividade básica do ser humano, reiterando sua própria existência da sociedade. Um dos principais objetivos da organização é compreender como inter-relacionam-se os diferentes aspectos que envolvem os colaboradores, grupos e organizações em um mundo de constantes transformações. Uma das possibilidades é promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e bem-estar destes (TONETTO *et al.*, 2008).

Desde o princípio da atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), esta possui maior destaque na avaliação e seleção de pessoal. A partir disso, a relação da motivação dos colaboradores, juntamente com a sua satisfação, vem ampliando o campo de atuação organizacional. Seguidamente, esta prática tem sido estendida pelo desenho de sistemas e equipes para que gerem maior índice de segurança, saúde, conforto e produtividade. Nos dias de hoje é comum encontrar alguns profissionais envolvidos em práticas de saúde mental no trabalho estabelecendo planos de

formação e desenvolvimento pessoal. Estudando como, por exemplo, problemas laborais que envolvem redução de estresse, absenteísmo e aposentadoria, facilitando também a inserção de pessoas com deficiência em cargos adequados (CAMPOS *et al.*, 2011). Percebe-se, dessa forma, que são diversos os campos de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, visando sempre a qualidade de vida e bem-estar dos sujeitos.

Mediante as mudanças que a sociedade e as organizações vêm sofrendo desde o final do século XX, é exigida, dos psicólogos organizacionais e do trabalho, a capacidade de gerenciamento de equipes, além de atuarem como facilitadores de mudanças e proporcionar qualidade de vida. O psicólogo organizacional não deve continuar somente como um aplicador de técnicas, que muitas vezes são ensinadas na graduação e possibilitam apenas lidar com o ser humano como, um ser isolado, mas sim compreender o sujeito como um ser social que está em constante interação com o meio, um ser que é constituído nas relações que se estabelecem e nas atividades que desenvolve. O psicólogo organizacional pode ser considerado um agente transformador, porém ao ser considerado como um agente impulsionador de mudanças, sua prática deve levar em conta os fenômenos psicológicos e organizacionais destacando uma ação transformadora. Este deve estar disposto a discutir o referencial que sustenta a prática e os resultados que possam sustentar valores de diferentes relacionamentos do trabalho (AZEVEDO; BOLOMÉ, 2001).

Assim sendo, certifica-se que a psicologia entra em conflito com um desafio diante da história da consolidação de recursos humanos, porque à medida que os limites são reconhecidos pode haver a urgência de práticas que sejam críticas e transformadoras. Este profissional, quando consegue ir além de técnicas, deve buscar uma atuação que seja comprometida com o diagnóstico da realidade social e a política, colocando-se em processos de coanálise permanente sobre inúmeros impasses que são vividos pelos agentes nos contextos organizacionais (MANSANO; SILVA, 2017).

Segundo Rothmann e Cooper (2017), a psicologia organizacional e do trabalho está relacionada ao comportamento humano organizacional visando à produtividade. Este profissional busca aprimorar o sucesso das organizações atentando ao capital humano, buscando o bem-estar tanto físico quanto mental desse sujeito.

Nesse contexto, compreende-se que através de psicólogos organizacionais, torna-se possível a aplicação de diversos programas de capacitação profissional para destacar os resultados da mesma. O clima organizacional é de extrema importância para que haja um bom funcionamento, tendo colaboradores motivados a empresa obtêm ganhos e vantagem em relação ao mercado. O clima organizacional se inter-relaciona com a percepção de que os colaboradores têm da empresa, analisa a necessidade de treinamentos e conduz o clima e a cultura da empresa (PONTES, 2010).

Após uma breve explanação sobre o contexto e os desafios do psicólogo organizacional, evidencia-se a prática, um mediador de necessidades de manutenção da lucratividade da empresa, através de um bom clima de trabalho e uma preocupação com os trabalhadores. Uma das atividades

do psicólogo organizacional é treinar e desenvolver colaboradores, por isso torna-se importante entender mais sobre essas práticas.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: IDENTIFICANDO AS NECESSIDADES

Inúmeras atividades do psicólogo, nas empresas, se voltam para o desempenho no trabalho por parte dos funcionários, a partir de um direcionamento para o planejamento de melhoramento de equipes. Um dos critérios para avaliar as atividades dos colaboradores é o desempenho que estes efetuam e suas atividades. Para isso, existem diversos treinamentos que podem ser utilizados e devem ser pensados a partir de uma pesquisa bem elaborada, juntamente com a implementação, promovendo a comparação do funcionário antes e depois deste processo (SPECTOR, 2002).

Para realizar o treinamento, primeiramente, deve ser feito o levantamento de necessidades, o qual é constituído por algumas etapas. Identificam-se, inicialmente, as carências, demonstradas pela organização como um todo, por um setor específico, atividade ou demanda. Para este levantamento deve-se explorar a organização total e seu sistema, observando-se os recursos humanos em relação ao sistema de treinamento e também a análise de operações de tarefas sobre a aquisição de habilidades. O treinamento somente se torna eficaz à medida que alcança seus objetivos. Por isso, o diagnóstico deve ser correto e preciso (CHIAVENATO, 2009).

O desenvolvimento de uma equipe deve ser voltado para a realidade da organização e dos colaboradores. A empresa que opta por utilizar o treinamento e desenvolvimento como metodologia deve expor claramente seus objetivos, de maneira a promover a integração, a fim de garantir um trabalho mais eficiente e efetivo, sendo este um objetivo primordial, o qual conduz a empresa e os indivíduos a caminharem juntos (GOULART, 2002). Além disso, existe uma vasta gama de opções disponíveis para as organizações desenvolverem os treinamentos, pessoas e desenvolvimento organizacional. Conforme Chiavenato (2009) cita, o treinamento e desenvolvimento pessoal tratam da aprendizagem individual, já o desenvolvimento organizacional é abrangente e destaca como as organizações aprendem e desenvolvem-se.

Uma das maneiras de integrar as equipes e verificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento é a pesquisa de clima organizacional, a qual tem por objetivo melhorar as relações na empresa, garantindo condições de trabalho, oportunizando um desenvolvimento para o colaborador. Através dela, pode-se verificar como está o ambiente, a motivação dos colaboradores e o que necessita ser melhorado na organização. A partir disso, a pesquisa de clima organizacional colabora para o êxito da empresa, visto que por meio desta, é possível verificar e medir o clima, podendo depois disso, adotar medidas para melhorá-lo (ALVES *et al.*, 2015).

Assim, a pesquisa de clima pode tornar claro o que os colaboradores e a empresa sentem e percebem-na no ambiente que estão inseridos, verificando a motivação dos colaboradores, necessidade

de treinamento, entre outros pontos. Ademais, é necessário que seja compreendida sua importância, pois através destes resultados podem ser implementados planos de ações na empresa (ALVES *et al.*, 2015).

Outra maneira de verificar as necessidades de treinamento é a seleção. Na entrevista é possível verificar se é necessário algum treinamento para o futuro candidato da vaga (CHIAVENATO, 2014b).

Outro método que possui a necessidade de avaliar os diferentes desempenhos da organização, é a avaliação de desempenho. Esta, analisa o rendimento de cada colaborador ou de uma equipe em relação as suas atividades. É um processo que considera ou estima a excelência e as competências de uma equipe ou colaborador e suas contribuições para a organização. Os dados da avaliação de desempenho são utilizados para o desenvolvimento e a elaboração dos *feedback* aos funcionários. Esta pesquisa também pode determinar a eficiência de práticas e de procedimentos organizacionais, podendo este acontecer de chefia para colaborador, ou o 360°, que ao mesmo tempo que o colaborador é avaliado por toda a empresa também avalia seus colegas e superior imediato (CHIAVENATO, 2014b).

A avaliação de desempenho exige definição exata do que deseja mensurar. Ela deve acontecer periodicamente, os líderes e suas equipes necessitam se reunir para trocar ideias e conceitos sobre os seus desempenhos no trabalho e resultados que foram alcançados por essa equipe. Esta pode ser realizada por observação, instrumentação, escrita de relatórios e exposição de resultados alcançados (CHIAVENATO, 2014a).

Assim, é possível observar algumas maneiras para alcançar e verificar a necessidade de treinamentos que possam ser realizadas por meio do recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional. Através destes, se pode estudar os reais motivos para realizar treinamentos e desenvolver cada vez mais as equipes, notando suas lacunas e necessidades. Torna-se, então, necessário entender o treinamento e o desenvolvimento como práticas de gestão, auxiliando as equipes e as organizações.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA PRÁTICA

Existem diversas definições para treinamento, a maioria delas converge para o aprendizado de conceitos, atitudes, conhecimento, obtenção de regras e habilidades que irão proporcionar um desempenho mais eficaz, resultando num melhor desempenho nas atividades desenvolvidas. Outra demarcação do treinamento é vista como uma maneira das organizações programarem novas aprendizagens de comportamento que são exigidos pelo trabalho através deste, sendo planejado e facilitado. Uma das alternativas de mudanças de comportamento e atitudes é o treinamento, o qual torna possível definir conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho dos funcionários (LACERDA; ABBAD, 2003). Acredita-se que, nos dias de hoje, deve haver um estudo eficaz para realizar o treinamento dentro de uma empresa, buscando sempre maiores trocas entre os colaboradores e organização.

Existem alguns modelos para verificar a efetividade de treinamentos utilizando a mensuração em critérios como a aprendizagem, a satisfação, o comportamento e os resultados obtidos (ABBAD; CORRÊA; MENESES, 2010). Rothmann e Cooper (2017) citam que a fase de treinamento consiste em três etapas, sendo a primeira a identificação de necessidades do treinamento, a qual baseia-se em avaliar as demandas para a construção das atividades de treinamentos específicos, melhorando, assim, o desempenho dos colaboradores. A segunda etapa se caracteriza pelos objetivos deste e o que deseja ser alcançado, visando os objetivos instrutivos, organizacionais e individuais, composto por diversas situações. Por fim, a terceira e última etapa abarca a avaliação do programa de treinamento, a fim de verificar o nível de aprendizagem e eficiência deste.

Em suma, os treinamentos são voltados para a maximização de aprendizagens, qualificação e instrução. A efetividade do treinamento é de extrema importância, considerando suas necessidades e objetivos. Chiavenato (2014a) discorre que os programas de treinamento exigem uma sofisticada condução, implementação e aplicação. Embora existam várias técnicas para transmitir as informações, o autor apresenta duas delas. A primeira se refere à leitura, a mais utilizada, além do que, é através dela que a comunicação envolve uma situação de mão única. A segunda se refere às técnicas de classe, que remetem a utilização de sala de aula, onde o instrutor conduz e produz ensinamentos.

O conceito de desenvolvimento organizacional está ligado de modo direto com a mudança e capacidade dos colaboradores da organização em produzir um novo ciclo e realidade organizacional, tornando a organização mais competitiva no seu mercado e mais agradável para os colaboradores, podendo ser percebida também como uma estratégia que promove mudanças de estrutura, de atitudes e valores, a fim de alavancar a empresa no mercado de trabalho.

Alguns autores destacam que o desenvolvimento organizacional propõe ajudar os integrantes das organizações a desfazer empecilhos que possam existir, para que ocorra a liberação de potencial humano. Alguns programas de desenvolvimento incluem metas específicas, como por exemplo, a solução de problemas aliando metas organizacionais e metas individuais. Existem aspectos centrais de qualquer desenvolvimento, como a utilização da pesquisa de diagnóstico para as ações de mudanças e a maior integração das equipes, os quais geram o fortalecimento das mesmas, impulsionando-as à autonomia e ao desempenho de tarefas, compartilhando com os colaboradores as melhorias dos processos (SILVA *et al.*, 2015). Percebe-se, então, que o desenvolvimento possui grande impacto nas organizações e com os colaboradores, pois este permite expandir diversos aspectos.

Nesse sentido, é válido destacar que uma forma de treinamento é a integração, a qual pode ser chamada de socialização organizacional, porque esta é a maneira como a empresa acolhe seus novos colaboradores e como os agrega a sua cultura, a fim de que estes tenham comportamentos de encontro com a mesma. Com isso, os novos colaboradores conhecerão os valores, as regras e a cultura da qual participarão, considerado um processo educacional que expõe a capacidade e as

necessidades que o indivíduo deverá exercer. Julga-se extremamente necessária a integração deste novo colaborador para adaptar-se ao seu trabalho, fornecendo, assim, maior facilidade na relação interpessoal com os colegas, alinhando suas atividades e comportamentos à missão e à visão da empresa (SILVEIRA, 2012).

Outro tipo de treinamento é o vivencial, baseado na aprendizagem vivenciada, principalmente quando os participantes passam pelas cinco fases do treinamento. Sendo a primeira, a vivência que se constitui na própria realização da atividade; a segunda, o relato, quando o participante tem a oportunidade de expressar seus sentimentos referente aos que viveu; a terceira, que engloba o processamento, ou seja, onde se realiza uma análise do que foi vivenciado e uma discussão sobre o assunto; a quarta, a generalização, quando se compara a vivência do treinamento com as situações cotidianas e quinta, a aplicação, que consiste no comprometimento de cada um em mudar o que considera necessário no seu dia-a-dia, após todas as etapas do processo de treinamento vivencial (ARANHA, 2002).

Este tipo de treinamento é utilizado para empresas explorarem dinâmicas e jogos com resultados significativos. Seus efeitos são interessantes porque permitem trabalhar não somente os conceitos, mas também as experiências e a afeição dos trabalhadores envolvidos, promovendo mudanças comportamentais fidedignas. Estes são realizados a partir de atividades que estimulem mudanças com relação ao trabalho em equipe, criatividade para resolver problemas e capacidades de lidar com as mudanças e situações que apareçam no dia-a-dia do trabalho. Esse tipo de treinamento, é um somatório de exercícios físicos, sendo estes esportes radicais, podem ser utilizadas: trekking, rafting, rapel, arvorismo, canoagem, entre outros. Estes são ligados ao desenvolvimento de atividades que possam, através de desafios, inovar o processo de aprendizagem (ARANHA, 2002).

Os pressupostos básicos do treinamento vivencial são fazer com que o aprendizado seja efetivo e fidedigno, levando em conta a busca constante por aperfeiçoamento e melhores condições para a aprendizagem, permitindo o envolvimento de todos os sentidos, trazendo melhores práticas ao seu trabalho. A base é a experimentação, pois se pode dizer que no momento em que este ocorre acontece a transferência de conhecimentos e sentimentos, não somente a reprodução de atividades (ZDEPSKI, 2008)

Outra oportunidade de treinamento é o desenvolvimento de líderes nas organizações. Um líder deve passar para seus colaboradores a autoconfiança e a autoestima fazendo com que todos se sintam parte da equipe e valorizando-os, pois, assim, existirá motivação suficiente e trabalho em equipe, o que refletirá nos resultados. A liderança é o meio termo entre os colaboradores e a organização, por isso ele tem o poder de persuasão, além de uma excelente comunicação e criatividade para fazer com que cada dia sua equipe esteja melhor. Percebe-se, portanto, a tarefa difícil de desenvolver uma liderança, pois não existem fórmulas concretas, mas sim o desenvolvimento e a acentuação das competências que o líder possui déficit (BARBIERI, 2012).

MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa se classifica quanto à natureza, como qualitativa, haja visto que, para Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa qualitativa, há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, existe uma subjetividade que não pode ser traduzida em números e, a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são as principais características no processo da pesquisa qualitativa.

Quanto aos objetivos, é classificada como exploratória; devido à busca da construção da realidade, considerando o ambiente a ser utilizado como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento primordial (MINAYO, 2014). Segundo Gil (2019), este tipo de pesquisa visa uma maior proximidade com o problema, tornando-o claro e evidente. Complementarmente, os planos exploratórios são voltados à descoberta e têm a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa. Dessa forma, o estudo busca compreender o problema de pesquisa por meio da coleta de informações, o que permite a especificação dos resultados (ANDRADE, 2010).

Quanto à população da pesquisa, a mesma consiste em indivíduos cuja formação é em Psicologia, no entanto, devido às especificidades do estudo, foram realizados alguns critérios de inclusão para se chegar à amostra do estudo, a qual é constituída por psicólogos organizacionais que atuam, no mínimo, há seis meses na área ou já atuaram neste período anteriormente. Outro critério, é possuir formação em psicologia há, no mínimo, um ano. Pelos critérios estabelecidos, a amostra foi selecionada por conveniência pela escolha de psicólogos conhecidos na cidade. Conforme Gil (2019), na seleção por conveniência o pesquisador seleciona os elementos que podem representar o universo da pesquisa, não apresentando rigidez e sendo utilizada em estudos exploratórios ou qualitativos.

A amostra foi, dessa forma, composta por seis participantes, selecionados pelo critério de saturação que, conforme Minayo (2014), consiste no número adequado de entrevistas, o qual deve ser entendido como aquele capaz de expor totalidade em suas dimensões. Os participantes por saturação são uma ferramenta conceitual frequentemente empregada nos relatórios de investigações qualitativas em diferentes áreas no campo da Saúde, sendo usada para estabelecer ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Assim, destaca-se que foi realizada uma entrevista semiestruturada com cada participante, totalizando seis entrevistas, as quais seguiram um roteiro de perguntas pré-estabelecidas. Dessa forma, é válido salientar que a entrevista semiestruturada é caracterizada por um conjunto de perguntas pré-estabelecidas em um roteiro flexível, o qual gira em torno de um ou mais assuntos do interesse da pesquisa, a fim de elucidar seu objetivo (VIEIRA, 2017). O roteiro de entrevista foi composto por três blocos, o primeiro abrange o perfil pessoal e profissional; o segundo abrange perguntas sobre a percepção e práticas acerca do treinamento e desenvolvimento; e o terceiro e último bloco, é composto pela avaliação dos resultados.

Primeiramente, foi realizado o contato com psicólogos via e-mail, convidando-os para a participação da pesquisa, em seguida foi enviado o Termo de Conhecimento Livre e Esclarecido. Após aceitar participar e assinar o termo foram realizadas entrevistas. O período de coleta de dados ocorreu entre os meses de agosto a outubro de 2018. As entrevistas tiveram duração de, em média, 30 minutos. Os locais e dias das mesmas foram definidos pelos participantes, no entanto, acabaram sendo nos locais de trabalho de cada participante.

Após a realização das entrevistas semiestruturadas, a análise e discussão dos dados e resultados foram realizadas através da exploração e interpretação das entrevistas relatadas pelos participantes da pesquisa.

Segundo Bardin (1997), este método investiga a intervenção de conhecimento relativo às condições apresentadas. Tal análise foi realizada utilizando categorias definidas para as entrevistas. Qualquer análise de conteúdo objetiva uma determinação parcial do que seriam as condições de produção dos textos. Para a realização de tal análise, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para a maior minuciosidade da relação dos dados e perspectiva teórica. Após a transcrição, o material foi apagado. Destaca-se que a pesquisa foi somente iniciada após a aprovação do Comitê de Ética da Universidade Franciscana (UFN), sob inscrição 2.792.837. A devolutiva para os participantes ocorreu por meio do compartilhamento do resultado da pesquisa, conforme combinado anteriormente com todos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Objetivando uma melhor organização dos dados, optou-se por segmentar tal análise com base nos blocos que constituem o roteiro de perguntas. Inicialmente, é apresentado o perfil pessoal e profissional das entrevistadas. Posteriormente, são discutidas e analisadas as respostas quanto à percepção e práticas acerca do treinamento e desenvolvimento. Por fim, são discutidas e analisadas as respostas quanto à avaliação dos resultados.

PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL

Inicialmente é apresentado o perfil dos entrevistados, exposto no quadro 1. Foram entrevistadas seis participantes do sexo feminino. Observa-se que a maioria das respondentes tem pouca experiência na área, exceto a entrevistada D cuja experiência é de 10 anos. Além disso, as mesmas se formaram em períodos próximos, novamente a entrevistada D se diferencia, tendo concluído a graduação em 2012. Todavia, conforme exposto, a maioria das entrevistadas trabalha em empresas que possuem um número expressivo de colaboradores com ramos diversos.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados participantes do estudo.

Entrevistado	Ano de Formação	Tempo de atuação da área	Ramo da empresa em que atua	Número de colaboradores da empresa em que atua
A	2016	3 anos	Segmento de medicamentos.	Em torno de seis mil.
B	2016	1 ano e 8 meses	Prestadora de serviços na área de higienização, manutenção e segurança.	Em torno de quatro mil colaboradores.
C	2016	4 anos	Concessionária de maquinário agrícola.	Em torno de 390 colaboradores.
D	2012	10 anos	Holding (algumas unidades de negócios de um grupo).	Em torno de quatro mil colaboradores.
E	2017	2 anos	Segmento de medicamentos.	Em torno de seis mil.
F	2017	1 ano	Comércio (shopping).	Em média 100 colaboradores.

Fonte: construção do autor.

Realizada a etapa de apresentação do perfil das entrevistadas, a etapa posterior consiste em analisar as respostas obtidas por meio da realização das entrevistas semiestruturadas.

PERCEPÇÃO E PRÁTICAS ACERCA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Inicialmente, as entrevistadas foram questionadas quanto à diferenciação e conceitos de treinamento e desenvolvimento. As participantes acreditam que treinamento é:

“Eu entendo que a parte de treinamento ela é algo mais pra gente desenvolve uma questão técnica né” (participante D).

“O treinamento eu digo que é a parte inicial né, é quando você vai lá e instrui a pessoa, no meu entendimento eu consigo analisar dessa forma” (participante A).

“O treinamento né é o momento que tu vai capacitar o colaborador né pra desempenha uma atividade né ahm a qual né ele nunca exerceu antes pra que ele consiga fazer as atividades do dia a dia no local de trabalho ou pra que ahm ele venha né aperfeiçoar né o seu conhecimento” (participante B).

“Ele é um momento onde tu vai passar toda a teoria, passar tudo que eles podem aprender” (participante C).

Conforme exposto, nota-se que, na percepção da maioria dos respondentes o treinamento está relacionado a um momento inicial para que o desenvolvimento da função possa ser realizado. As respostas obtidas estão, portanto, em acordo com o conceito de treinamento exposto por Lacerda e Abbad (2003), em que o mesmo consiste no aprendizado de conceitos, conhecimento, obtenção de regras e habilidades para o melhor desempenho das atividades desenvolvidas pelo colaborador.

O desenvolvimento, por sua vez, consiste de acordo com Silva Junior *et al.* (2010) no modo direto com a mudança e a capacidade dos colaboradores em produzir um novo ciclo e realidade organizacional. Os autores também afirmam que o desenvolvimento organizacional propõe ajudar os integrantes das

empresas a desfazer empecilhos, para que possa ocorrer a liberação do potencial humano. Percebe-se, dessa forma, que o desenvolvimento possui grande impacto nas organizações e com os colaboradores, porque este permite expandir diversos aspectos. Observou-se que a fala de algumas participantes vai ao encontro da teoria citada acima:

“O desenvolvimento é tudo né, é desde o treinamento, a aplicabilidade daquilo né na tua rotina [...]. Então o desenvolvimento é, eu diria que seria a etapa mais” (participante A).

“O desenvolvimento é aquilo que ele vai botar em prática né as atividades que ele vai ahm, que ele vai botar em pratica através do treinamento que ele teve” (participante B).

“O desenvolvimento ele é algo pra desenvolver uma capacidade que talvez não esteja tão, como é que eu posso te explicar... Tão boa na área que seja” (participante F).

Contrariamente aos argumentos recentemente expostos, a participante “E” acredita que o treinamento e desenvolvimento podem ser considerados uma sequência, conforme apresentado:

“O meu entendimento é que o treinamento é uma parte do desenvolvimento [...]. Então pra mim se complementam né, uma das estratégias pra ti conseguir desenvolver as pessoas é tu oferecer treinamento pra isso né” (participante E).

A segunda pergunta realizada, do bloco, às entrevistadas, é relacionada à percepção das mesmas sobre as práticas do treinamento e desenvolvimento. Cabe mencionar que os treinamentos são voltados para a maximização de aprendizagens, qualificação e instrução. A efetividade do treinamento é de extrema importância, considerando suas necessidades e seus objetivos (CHIAVENATO, 2014a).

Complementarmente, Rothman e Cooper (2017) discorrem que o desenvolvimento pode ser definido como estímulo em longo prazo, o qual traz a habilidade da organização em resolver mudanças, problemas e renovação da cultura organizacional. O mesmo expande a aptidão das organizações de manejar mudanças e definir soluções. Pode-se constatar, com base nos trechos de falas apresentadas, que as participantes relacionam a importância do treinamento e do desenvolvimento com o crescimento do colaborador no ambiente organizacional:

“Acredito que nenhum profissional vem pronto desde o início, acho que se a gente tá lá dentro, se a gente entrou numa empresa a gente quer se desenvolver, crescer e a gente só vai conseguir isso através de treinamento” (participante C).

“O treinamento da função é primordial, por quê? Porque é esse treinamento que vai fazer com que a pessoa entenda realmente a função que ela vai exercer, vai fazer com que ela se vincule com os colegas e ahm um bom treinamento ele impacta muito” (participante D).

De maneira diferente dos participantes, a entrevistada “B” comenta que sabe desta, porém não utiliza disto em sua prática atual, pois seu foco é outro:

“Ai eu acho de extrema importância né, aqui na empresa né conforme eu falei ahm não é feito ainda né o foco maior aqui é ahm o recrutamento e seleção, eu vejo assim o quanto faz falta né [...] é uma ferramenta que vai capacitar o colaborador pras atividades” (participante B).

A terceira questão se refere as práticas de treinamento e desenvolvimento. Primeiramente, deve-se investigar a necessidade de um treinamento ou desenvolvimento, a participante “F” comenta como ela faz na empresa em que atua:

“Aqui eu recebo normalmente um feedback dos gestores, eu ou juntando tudo isso e vou sentindo a necessidade né [...]. Ahm vou analisando e de mês em mês eu faço um relatório de todas as equipes no geral pra ver o que ta acontecendo e o que é necessário melhorar [...] sendo aceito isso eu começo a elaboração do desenvolvimento de acordo com aquilo que tem necessidade priorizada” (participante F).

É notável que Chiavenato (2009) comenta que para a realização de um treinamento ou desenvolvimento inicialmente deve ser feito o levantamento das necessidades, podendo serem constituídos de algumas etapas. Uma delas consiste na identificação de carências, demonstradas pela organização como um todo ou por um setor específico. Para isto, explora-se a organização e seu sistema observando os recursos humanos em relação ao sistema de treinamento e também de análise de operações de tarefas para a obtenção de habilidades. Sendo assim, este somente se tornará eficaz à medida que alcança seus objetivos, por isso, o diagnóstico deve ser correto e preciso.

Existe uma vasta gama de técnicas disponíveis para as organizações desenvolverem os treinamentos, pessoas e desenvolvimento organizacional. Conforme Chiavenato (2009), o treinamento e desenvolvimento pessoal tratam de aprendizagem individual, já o desenvolvimento organizacional é abrangente e traz como as organizações aprendem e desenvolvem-se. Tal argumento é notado na fala da respondente:

“Desenvolvimento ahm, ele não se dá através, apenas de treinamento né existem é, existe o coaching né que possibilita o desenvolvimento né, existe a própria psicologia clínica né como desenvolvimento, então, uma leitura de um livro né, não apenas aquele treinamento formal né” (participante A).

Uma oportunidade de treinamento é o desenvolvimento de líderes nas organizações. Segundo Barbieri (2013), os líderes necessitam de uma visão estratégica e orientadora, paixão por sua atuação, confiança, ousadia e iniciativa, e domínio da interdependência para que se tenham trocas de ideias e comunicação, proatividade, sinergia e aprendizado contínuo, entre outros.

A liderança é considerada um fenômeno tipicamente social que ocorre em grupos sociais, considerada uma influência interpessoal exercida por uma situação que perpassa o processo de comunicação humana para a obtenção dos objetivos da equipe. Liderar é o ato de estruturar equipes e alinhá-las para o mesmo objetivo, fazendo com que expectativas sejam superadas e superem-se cada vez mais através da confiança, sem que esse líder necessariamente esteja presente. O líder é capaz de influenciar as atividades do grupo e conduzi-lo, possuindo o controle das ações (MARQUES; MAFRA, 2013).

Duas entrevistadas abordaram que em suas práticas, em relação ao desenvolvimento de liderança, os apontamentos vão ao encontro da teoria citada anteriormente:

“Pra subgerentes eles tem o treinamento que é incubadora, então eles ficam uma semana inteira incubados mesmo né como se fosse um embriãozinho desabrochando pra uma liderança digamos assim” (participante A).

“A gente trabalha muito com programas pra desenvolvimento de liderança né desde o ano passado esse vem sendo meu foco dentro do grupo [...] então primeiro a gente faz um diagnóstico dessa liderança onde a gente ouve os liderados pra entender quais são as competências que o gestor tem que desenvolver e aí a gente divide o que é técnico fica com o gestor da área e o que é a área de pessoas fica comigo junto com o gestor né, mas a gente entende que o desenvolvimento tá mais nessa parte comportamental, da carreira da pessoa né e a carreira que ela vai seguir dentro da empresa” (participante D).

O autor Silveira (2012) traz outra forma de treinamento, que é a integração, a qual pode também ser chamada de socialização, porque essa é a maneira como a empresa acolhe seus novos colaboradores e como agrega a sua cultura, para que estes tenham comportamentos adequados à cultura organizacional. Assim, os novos colaboradores conhecerão os valores, regras e cultura da empresa que participarão. Este também pode ser considerado um processo educacional que apresenta a capacidade e a necessidade que o indivíduo deverá exercer relacionando ao seu cargo e as suas atividades.

A necessidade de integração fica evidente na fala de uma participante que ressalta sobre a implementação de uma cultura nova, onde a necessidade da empresa além de integrar o colaborador a essa cultura também precisava se preocupar com treinamentos técnicos:

“Nós tínhamos uma equipe crua então a gente tinha que despende uma energia em relação a esses treinamentos desde cultura da empresa, Ahm treinamentos mais voltados pra atendimento, treinamentos mais técnicos como, por exemplo, brigada de incêndio, ahm nr10, nr35 né que fazem parte da estrutura também e que são obrigações né legais digamos assim que o empregador precisa pra ter” (participante A).

Esses treinamentos técnicos referidos pela participante são obrigados em legislação, os quais são oportunizados por técnicos em segurança do trabalho. Os treinamentos de segurança e saúde no trabalho, em função da cultura dominante, na maioria das empresas, são concebidos e orientados normalmente para o atendimento à legislação que dispõe sobre a matéria. Programas fundamentados nesse princípio são, em geral, pobres e de baixo desempenho, por várias razões, mas, principalmente, porque privilegiam as situações de risco que se apresentam em franco desacordo com a Lei e que podem transformar-se em objeto de fiscalização pelo Ministério do Trabalho (OLIVEIRA, 2003).

AValiação dos Resultados

Esta sessão discorre sobre a mensuração dos resultados das práticas de treinamento e desenvolvimento, terceiro e último bloco da entrevista. A primeira pergunta questionou os participantes quanto à efetividade das práticas realizadas, ou seja, se as mesmas têm apresentado impacto para a empresa e o colaborador, já a segunda questão aborda os impactos percebidos. Nota-se, por meio das falas, que foram observados impactos positivos, os quais emergem das práticas das atividades dos colaboradores.

“Claro, com certeza né. Conforme eu te falei bem importante né [...] eu percebo bastante a questão bem pelo fato de eu estar ahm desenvolvendo o colaborador ao, ao, a ser um profissional melhor né e tá desempenhando atividades melhor, eu acho que eu vejo dessa forma” (participante B).

“Com certeza assim, ahm a gente vê muito assim, é uma diferença quando a aquele colaborador sente que tá sendo desenvolvido sabe por que é um trabalho que começa muito lá no início assim [...] então assim todas as pessoas que ocupam cargos de gestão hoje entraram como assistente de atendimento ou na época se chamava balconista né, então a gente tem esses exemplos práticos que impactam ai, na ahm na vivencia dos demais né” (participante E).

“Ahm os treinamentos eles sempre geram muitos questionamentos [...] é o lugar que se tu te der confiança pros colaboradores de maneira que eles entendam que tu não vai sair espalhar aos quatro ventos isso se torna um lugar muito maior que só um desenvolvimento” (participante F).

Com base nos argumentos expostos, os treinamentos têm o viés de aprendizado de conceitos, atitudes, conhecimento, obtenção de regras e habilidades que irão proporcionar um desempenho mais eficaz, resultando, assim, um melhor desempenho nas atividades desenvolvidas. Pode ser também constatado, que a aprendizagem e o comportamento são exigidos pelo trabalho, sendo planejado e facilitado. Uma das alternativas de mudanças de comportamento e atitudes é o treinamento, porque deste é possível definir conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para o desempenho dos funcionários na empresa (LACERDA; ABBAD, 2003).

Silva e Menezes (2012) também afirmam que o treinamento pode ser compreendido como falhas nos conhecimentos, habilidades e atitudes que são disponibilizados para o trabalho e pelas organizações, podendo serem determinadas por equipes ou individualmente.

A segunda questão do bloco se refere à existência de alguma mensuração ou algum indicador desses resultados. Foi exposto, conforme apresentado a seguir, a forma como os respondentes avaliam os resultados:

“Hora de treinamento, né a gente tem quantas horas de treinamento por pessoa né” (participante D).

“A gente tem questionários, tem provas técnicas que são produzidas pela empresa e por nós mesmos [...] se esse treinamento foi efetivo ou não exatamente” (participante C).

“Existe ahm indicadores de horas por colaborador né, horas de treinamento por colaborador, existe treinamento é, ahm ah, a avaliação da reação que é através dum formulário, como é que ele entra pro treinamento né e como é que ele sai” (participante A).

Em contrapartida, a participante “B” relata que não conhece ou utiliza a mensuração dos treinamentos e desenvolvimentos:

“Eu não conheço nenhum indicador pra, porque nem aqui nem na outra empresa não era eu que trabalhava diretamente com isso né” (participante B).

Segundo o autor Scorsolini *et al.* (2011), nos dias de hoje as organizações tem foco nos conhecimentos transmitidos como a forma em que as pessoas aprendem, sistematizam as informações e se apropriam dos saberes e, assim, empregam no cotidiano das empresas. As mensurações de resultados dos programas de treinamentos advêm da necessidade de conhecimento da aplicabilidade na prática profissional do que é aprendido nestes. Além disso, é através da mensuração desses resultados que se pode discutir efeitos e repercussões do investimento em treinamento.

Até o momento não existem outros estudos sobre a prática do psicólogo organizacional relacionada a treinamento e desenvolvimento. A maioria dos artigos refere-se a prática do psicólogo em processo seletivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi exposto, o presente trabalho se faz importante para a psicologia organizacional e do trabalho por explanar acerca das práticas do psicólogo no contexto organizacional, utilizando de treinamentos e desenvolvimentos diversos a fim de auxiliar e alinhar os objetivos da empresa e dos colaboradores.

Por meio das entrevistas, pôde-se identificar a importância e a necessidade dos treinamentos e desenvolvimentos, com o intuito de que os colaboradores possam compreender seu trabalho e se desenvolver cada vez mais. Não se trata somente da aplicação de técnicas, mas sim ao fato de que as práticas de treinamento e desenvolvimento sejam fidedignas e que possam promover mudanças positivas.

Notou-se também, a importância de possuir psicólogos nas empresas, pois estes auxiliam os colaboradores para que tenham voz, desejo e subjetividade, para que os mesmos possam produzir, cada vez mais, de maneira saudável. E dessa maneira, tanto empresa quanto trabalhador saem ganhando.

Ademais, vale destacar que um ponto positivo para área de gestão de pessoas é a liberdade da criatividade para suas ações, não podendo reproduzir igualmente as práticas de treinamento e desenvolvimento, porque partimos do pressuposto de que a cultura de cada empresa é única. Nesse sentido, a liberdade de criação pode ser um ponto de motivação e saúde para o psicólogo que trabalha nessa área.

Conclui-se, portanto, que, embora o objetivo da pesquisa tenha sido alcançado, houve algumas limitações ao longo da realização da mesma. A recusa de alguns profissionais em participar do estudo, por realizarem apenas práticas de recrutamento e seleção, é um exemplo dessas limitações. Outro exemplo é o fato de os psicólogos entrevistados não realizarem tantas práticas de treinamentos e desenvolvimentos, e alguns, ainda, não possuem formas de avaliar os resultados dos mesmos, além de não existir unanimidade nos conceitos de treinamento e desenvolvimento para as profissionais participantes. No entanto, essas informações tornam-se importantes porque possibilitam questionar a formação e as práticas do psicólogo nessa área, bem como a relevância que as empresas veem nessas práticas, pois também precisa haver um investimento financeiro delas para que se possa realizar esse processo.

Dessa forma, dado o largo campo de análise, como delineamento para pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizadas mais pesquisas na área de treinamento e desenvolvimento, com intuito de mostrar outras realidades, uma vez que certamente é necessário evidenciar a importância de as organizações investirem em treinamento e desenvolvimento, pois esse pode ser um diferencial para alcançarem os resultados traçados.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da S.; CORRÊA, V. P.; MENESES, P. Avaliação de treinamentos a distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 43-67, 2010.

ALVES, J. da C.; VAL, C. P. do; FEIJÓ, R. L. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. **Revista Mosaico**, v. 6, n. 2, p. 41-47, 2015.

ANDRADE, M. A. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARANHA, A. V. S. Andragogia: avanço pedagógico ou “pedagogia de resultados” na educação profissional de alunos adulto-trabalhadores. **Educação em Revista (UFMG)**, Belo Horizonte, n. 36, 2002.

AZEVEDO, B. M. D.; BOLOMÉ, S. P. Psicólogo Organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais? **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 181-186, 2001.

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

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Atlas, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

CAMPOS, K. C. de L. *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 31, n. 4, p. 702-717, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processos e prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014a.

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

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. 7 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2019.

GOULART, I. B. **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

LACERDA, É. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003.

MALDANER, I. S. *et al.* Treinamento e desenvolvimento: aproximando pessoas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 43-55, 2015.

MANSANO, S. R. V.; SILVA, R. B. Considerações sobre Psicologia, trabalho e cotidiano. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 198, p. 61-69, 2017.

MARQUES, A.; MAFRA, R. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**, v. 10, n. 19, p. 72-84, 2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

OLIVEIRA, J. C. de. Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida. **São Paulo em perspectiva**, v. 17, n. 2, p. 03-12, 2003.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2017.

TONETTO, A. M. *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 165-173, 2008.

SILVA, B. da *et al.* Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Maiêutica- Processos Gerenciais**, v. 2, n. 1, p. 27-41, 2015.

SILVA, G. G. da; MENEZES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 1, p. 27-62, 2012.

SILVA JUNIOR, A. D.; VASCONSELOS, K. C. D. A.; SILVA, P. D. O. M. da. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 15-31, abr./jun. 2010.

SILVEIRA, E. M. da L. **Socialização e integração de novos empregados na empresa: cultura organizacional**. 2012. 23p. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Desenvolvimento de Talentos e Gestão de Equipes) - Faculdade de Tecnologia Senac Pelotas, Pelotas, 2012.

SCORSOLINI- COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 11, n. 1, p. 37-53, 2011.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VIEIRA, F. G. D. Ensino de Marketing por meio de entrevista semiestruturada. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 195, p. 01-08, 2017.

ZDEPSKI, F. B. P. Treinamento experiencial como método de ensino. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - EDUCERE: FORMAÇÃO DE PROFESSORES - EDIÇÃO INTERNACIONAL, 8, 2008. Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC/PR, 2008, p. 11197-11209.