



Treinamento e desenvolvimento com foco no clima organizacional

Training and development focused on organizational climate

Valdinei Aparecido da Cruz BORGES [1](#); Vinicius ZORZENON [2](#); Simon Skarabone Rodrigues CHIACCHIO [3](#)

Recibido: 12/09/16 • Aprobado: 02/10/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Treinamento e desenvolvimento](#)
 - [3. Clima organizacional](#)
 - [4. Conclusão](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

Neste artigo de revisão bibliográfica, procurou-se evidenciar a importância da área de Treinamento e Desenvolvimento para a gestão do Clima Organizacional e trazer ao leitor uma fundamentação teórica metodológica sustentada por autores consagrados nas áreas de T&D como ponto de partida para a compreensão na relevância da área nos tempos atuais. E como resultado das diferentes abordagens e diálogos entre os autores que o leitor compreenda as aplicações de T&D como ferramentas para a manutenção da gestão do Clima Organizacional bem como a sua aplicação. Convencer de que um setor de treinamento e desenvolvimento pode ser visto como um investimento da empresa, em seu capital intelectual, bem como seus impactos diretos e indiretos na satisfação dos colaboradores e atrair mais talentos para a organização. Comprovamos através de leituras e reflexões o quanto treinamento e desenvolvimento é importante no meio organizacional nos tempos de hoje, isto porque, com sua aplicação, surgem novos horizontes tanto na visão do colaborador quanto na visão daqueles talentos que estão se preparando para o mercado de trabalho ou que já estejam atuando no mercado, mas insatisfeitos. Desperta nas pessoas um sentimento de anseio em integrar o corpo de colaboradores da empresa que se preocupa em investir no conhecimento e novas experiências das pessoas que a integram.

Palavras chave: Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Pessoas, Clima Organizacional.

ABSTRACT:

In this literature review article, we tried to highlight the importance of the area of Training and Development for the management of organizational climate and bring the reader a methodological theoretical foundation supported by authors consecrated in the areas of T & D as a starting point for understanding the relevance of area in recent times. And as a result of different approaches and dialogues among the authors that the reader understands the T & D applications as tools for maintaining organizational climate management as well as their application. Convinced that a training and development industry can be seen as a company's investment in its intellectual capital as well as their direct and indirect impact on employee satisfaction and attract more talent to the organization. We proved through readings and reflections as training and development is important in the organizational environment in today's times, this is because, with your application, there are new horizons both in the employee view and in view of those talents who are preparing for the labor market or are already operating in the market but dissatisfied. Awakens in people a sense of longing in integrating the body of employees of the company who cares to invest in knowledge and new experiences of the people who comprise it.

Keywords: Training and Development, Management, Organizational Climate and the sectorial diagnosis.

1. Introdução

Ao longo dos tempos as empresas enxergavam a área de Recursos Humanos apenas como um custo adicional, porém, necessário para empresa. Entretanto, esta ideia vem mudando, e um impasse que enfrentam, principalmente empresas de médio e pequeno porte, é a alta rotatividade de funcionários, questão essa que conhecemos como *turnover* [4], e buscam resolver este impasse utilizando-se da área responsável por gerir as pessoas dentro da empresa, e, através deste impasse.

Surge uma ferramenta como atrativo aos funcionários e muito importante para o desenvolvimento e crescimento de ambos, tanto empresa como funcionário passam a estar mais unidos, onde os funcionários valorizam mais a empresa e a empresa passa a investir mais nos funcionários, utilizando-se de Treinamento e Desenvolvimento, que segundo Marras (2009) é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que tem por objetivo repassar e/ou reciclar conhecimentos, habilidades e até mesmo atitudes que tem relação direta ou indiretamente à execução de tarefas ou otimização do trabalho.

Nos dias de hoje, cada dia mais, a concorrência para estar à frente no gosto do consumidor, refletindo em uma maior margem de lucro e crescimento, está cada vez mais acirrada, vemos tantas e tantas empresas brigando arduamente tentando se diferenciar, nos produtos, gestão e organização. Pelo fato de estarem sempre concorrendo é imprescindível que queiram manter seus colaboradores mais apegados à empresa, o que hoje é bem mais complicado, por não haver mais aquele "amor à camisa [5]" como antigamente. Onde se oferece mais, é onde todos querem estar.

Tem tomado conta do pensamento dos gestores e diretores, alguma maneira de diminuir o *turnover*, fidelizando os colaboradores. A preocupação de como o trabalhador tem se sentindo para trabalhar, para alcançar as suas metas é cada vez mais intensa, o que resulta em um novo indicador para tomar medidas para se diferenciar da concorrência, investindo em seu capital intelectual.

Uma observação muito importante sobre isso é mencionada por Borges-Andrade (2002), dizendo sobre rápidas mudanças econômicas, tecnológicas e também sociais que estão ocorrendo tanto em ambiente de trabalho quanto no ambiente das organizações e o autor enfoca que a busca pelo conhecimento e desenvolvimento deixa de ser uma opção pessoal, aliás, passa disso para estratégia organizacional.

À medida que as empresas querem crescer, é necessário que tenham pessoas preparadas para dar suporte ao crescimento e que também queiram evoluir junto com a empresa. Assim, vai-se formando um processo de treinamento, para que, o conhecimento, antes retido pelas pessoas de diferentes funções seja passado adiante, garantindo a aprendizagem na organização. Borges-Andrade (2002) enfatiza que o treinamento passa a ser visto pelos colaboradores como oportunidade, dentro das empresas atuais, em cargos superiores ou no futuro, em outras organizações. Este processo de transmissão de conhecimento, denominado treinamento, é o que queremos, com este artigo, identificar se tem impacto na satisfação dos colaboradores.

2. Treinamento e desenvolvimento

As pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para seres bem-sucedidos, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. É as pessoas que fazem as coisas acontecer. Que conduzem os negócios produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido. Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela (Chiavenato, 2010, p 366).

O Termo treinamento e Desenvolvimento tem-se tornado cada vez mais presentes na vida daqueles que exercem atividade remunerada, pelo fato do mercado estar muito acirrado em disputa, é mais que necessário se desenvolver e o caminho para isso é o treinamento. Torna-se essencial que este seja aderido à cultura e modelo da empresa, para que assim se torne também prática e essência de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010, p 367), "há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, pelo fato de treinamento estar voltado a situação presente e cargo atual, enquanto desenvolvimento se aplica a cargos a serem ocupados". Ou seja, apesar de definições diferentes, devem caminhar para o mesmo sentido, buscando sempre caminhos e processos para aprendizagem.

A autora França (2008, p 88) defende que "o treinamento não pode ser visto como uma série de cursos". É verídica a afirmação da autora ao defender a ideia expondo que neste caso, voltado à empresa, o treinamento deve combater a defasagem de conhecimento, para que o colaborador possa desempenhar melhor sua função.

Gil (1994), diz que um treinamento, para ser planejado, é necessário analisar a necessidade real de se realizar este treinamento, verificar todos os fatores possíveis que caracterizam a organização, isso permite encontrar não apenas a necessidade, mas como, quando e onde aplicar. Vale enfatizar que qualquer mudança de rotina de trabalho, qualquer nova ferramenta de trabalho, enfim, tudo aquilo que é novo, isso gera treinamento, porque todos da empresa que irão passar por essa mudança também precisam aprender e adaptar-se ao novo, sendo ele individual ou coletivo.

Lacombe (2005) cita como formas de treinamento:

Treinamento no trabalho, ou *on-the-job*, é aquele que ocorre no dia a dia.

Orientação da chefia é cada vez que o chefe orienta um subordinado, dando instrução de trabalho ou técnicas para se chegar ao resultado esperado ele também está treinando.

Administração por metas é o estabelecimento de metas periódicas com revisões programadas. Cada uma dessas revisões programadas é alvo de um intenso treinamento e *feedback* do processo percorrido até então, uma vez que essas metas devem ser desafiadoras.

Rotação de funções, ou *job rotation*, é uma das técnicas mais usadas para treinamento de pessoas para novas posições. Geralmente o setor da empresa que opta pelo *job rotation*, todas as pessoas que compõe este setor sabem ou conseguem estar em todas as funções que cabe ao setor desempenhar, pela vivência contínua de aprendizado.

Substituição temporária é também muito conhecida pelo seu uso não só em treinamento, mas também avaliação. Quando alguém com o cargo alto, ou uma pessoa estratégica sai de férias, por exemplo, alguém cobre a posição deste, e quando se sai bem, essa pessoa é uma das que podem ser preparadas para o cargo futuramente.

Incumbências especiais são o treinamento e aprendizado por meio de participação em grupos de trabalhos, acompanhamento de novos projetos, viagens de negócios, entre outros.

Orientação por meio de mentores são as pessoas de alto nível e experiência, geralmente os que possuem mais tempo dentro daquela empresa que monitoram e assessoram jovens talentosos em suas práticas, afim destes estarem prontos futuramente para assumirem um cargo estratégico, em longo prazo.

O treinamento e desenvolvimento nas empresas serve para alinhar os gestores e colaboradores aos procedimentos e objetivos da organização, ao mesmo tempo em que se descobre as habilidades e talentos dos funcionários.

Para almejar este sucesso, é necessário seguir as regras e diretrizes da empresa, na qual necessita do conhecimento de um excelente diretor que seja capaz de absorver todos os pontos positivos e negativos dentro da organização para solucionar os problemas e desenvolver melhorias gerando satisfação para todos.

O funcionário precisa ser sempre proativo para o sucesso de sua carreira, ou seja, deve estar sempre apto e disposto a aprender novos desafios e ressaltar várias ideias de melhorias e aspectos positivos, porém a própria empresa pode estimular o funcionário a agir de tal forma, como por exemplo oferecendo-lhe diversos bônus e promoções por objetivos alcançados, independentemente de sua experiência dentro da organização.

A qualidade de um bom treinamento é essencial para o crescimento positivo da organização a curto, médio e longo prazo, pois este fundamento abrange o conhecimento de novas possibilidades e oportunidades em que a estabilidade e satisfação, é alcançada através de todo esforço, empenho e resultado atingido.

2.1. Treinamento e desenvolvimento com foco em capacitação

Gary Dessler (2003) cita que um colaborador bem orientado leva pelo menos a orientação básica a outros funcionários de como devem desempenhar, de maneira satisfatória, seu trabalho bem como informações e regras da empresa.

Segundo Warr e Allan (1998), existem três conceitos que eventualmente podem influenciar em um treinamento: habilidades e/ou hábitos de estudo, estilos de aprendizagem e estratégias de aprendizagem.

O autor aborda que hábitos de estudo, neste caso, são os procedimentos e meios utilizados pelo treinado para o momento do treinamento como leitura do assunto a ser discutido em treinamento, um pré-conhecimento, durante o treinamento fazer anotações e logo após uma revisão para melhorar a obtenção da aprendizagem, absorver o conhecimento ali proposto.

Segundo Warr e Allan (1998), estilos de aprendizagem são as preferências do treinado às maneiras de estudo, como que ele aprende melhor, qual a preferência dos indivíduos por determinadas estratégias de aprendizagem, como nível de ruído, temperatura do ambiente onde vai ocorrer o treinamento, horário e local de treinamento, se será individual ou em grupo, maneiras para absorção e retenção das informações durante o treinamento e estilo do treinamento. Uma vez que existem pessoas que só em ver determinado assunto ou tarefa já aprendem, outras apenas em ouvir como se faz a tarefa ou explicação de determinado assunto, enquanto grande parte só aprende fazendo, executando com as próprias mãos.

E o mesmo autor também fala que estratégias de aprendizagem são os meios utilizados pelo treinador durante o treinamento, para que este seja um sucesso. Porém, as estratégias variam mais do que os estilos, uma vez que podem sofrer a influência das preferências dos treinados, por isso, é importantíssimo que seja tudo visto e revisto com antecedência para que se obtenha o melhor resultado possível. Os autores também afirmam que as estratégias podem ser modificadas durante o treinamento com o intuito de aumentar a eficácia da aprendizagem sobre alguma atividade ou algum ambiente especificamente. Por isso afirma-se que não existe uma estratégia melhor que outra, mas, estratégias mais adequadas ao tipo de treinamento a ser aplicado.

2.2. Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional consiste basicamente no aprendizado de novas tarefas do indivíduo dentro do ambiente competitivo.

Alguns dos aspectos relacionados a gestão de conhecimento são alianças estratégicas, prática de gestão de recursos humanos, cultura e estrutura organizacional.

O aprendizado individual do funcionário é fundamental ao processo da organização, principalmente ao gestor de RH, que irá avaliar suas habilidades dentro de novas tarefas e desafios da empresa.

A criatividade e competência do indivíduo prevalecem quando a empresa precisa se reinventar e desenvolver novas ideias e desafios buscando aprimoramento e estabilidade dentro da empresa e também armazenamento de novas técnicas e conhecimentos, não só para a empresa, mas também para os indivíduos que nela exercem suas respectivas funções.

Lacombe (2005) defende que a administração do conhecimento é importante, mas critica para organizações que vivem da informação, pois precisam também administrar os profissionais do conhecimento. Drucker (1998) recomenda que é necessário desenvolver recompensas, reconhecimento e oportunidades de carreira para estes profissionais; criar uma visão unificada numa organização de especialistas; implantar uma estrutura de administração baseada em equipes; assegurar a existência de pessoas para a administração superior, por meio de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação.

Dias (2013) cita que uma das dificuldades de hoje nas organizações é “atitude”. Porque não é ensinável, ou a pessoa tem ou não. Devido a este empecilho os gestores estão mais rígidos quando o assunto é investimento em conhecimento, uma vez que as pessoas devem se mostrar mais interessadas no investimento do que a empresa. Cislighi, D’Arisbo, Ribeiro e Barcellos (2015) defende que a aprendizagem é além de uma ferramenta de análise da realidade da organização, é grande auxiliadora das competências individuais. Fundamentando que a atitude anteriormente citada por Dias, é o ponto chave de avaliação individual, partindo do conceito de aprendizagem.

2.3. Avaliação de desempenho e avaliação de reação

Os treinamentos aplicados devem ser medidos sua eficácia através de avaliações, medindo não somente o treinador, o ambiente, mas também o treinado, no caso, auto avaliação. Gramigna (2002) ensina que auto avaliação, tanto de desempenho quanto de reação, já é levada em consideração às chefias que já discutem suas análises e percepções com o empregado no mesmo momento da avaliação. O empregado participa na decisão final, onde geralmente, se estipula metas e contribuições para alcance de resultados desejáveis.

Os treinamentos que são inferiores a 1 (uma) hora, normalmente é aplicada uma Avaliação de reação, contendo perguntas que direcionam a avaliação do treinador, como que aquele treinamento pode ajudar o colaborador em suas tarefas diárias. Para treinamentos acima de 1 (uma) hora, os colaboradores devem passar também por uma avaliação de aprendizagem, para que seja extraído o que eles realmente conseguiram absorver e a partir de então é só pôr em prática.

Gramigna (2002) diz que a avaliação de reação está fortemente relacionada ao impacto do resultado final de determinado procedimento, ou seja, é através deste resultado que definirá se o funcionário permanece ou não na organização. O gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar pontos de melhoria, necessidade de treinamento ou até mesmo a exclusão do indivíduo se for necessário.

O processo de avaliação requer bem mais do que uma simples análise de dados. E também segundo Gil (1994), ele requer a interpretação, ou seja, durante a execução de determinado procedimento, um avaliador deve anotar os pontos e detalhes que possam ser positivos e também os negativos do candidato que está sendo avaliado. O autor também cita que ainda existem alguns métodos pelos quais os avaliadores podem coletar informações, a observação indireta de comportamento e a avaliação direta do comportamento dos indivíduos.

O Plano de avaliação de desempenho serve para corrigir os problemas e melhorar as carências e necessidades dentro da organização. Uma outra observação se baseia na eficácia do procedimento, ou seja, o avaliador analisa e observa atentamente o desempenho de determinado funcionário que foi confiado a determinada tarefa.

Segundo Chiavenato (2011), existem várias formas de avaliação de desempenho, que varia de acordo com a necessidade do gestor, do setor ou do modelo de avaliação proposto pela organização, de qualquer forma segue alguns modelos interessantes como: pesquisa de campo, auto avaliação, relatório de performance, avaliação por resultado, avaliação por objetivo, padrões de desempenho, avaliação 360 graus, avaliação de competências e resultados, etc.

A grande vantagem do plano de avaliação de desempenho dentro da organização, segundo Lacombe (2005), pode ser o descobrimento e identificação de novos talentos dentro da própria organização, podendo aprimorar cada vez mais as habilidades de seus funcionários através da observação que se caracteriza com métodos de entrevistas, depoimentos, questionários, onde a principal ideia é coletar informações que permita identificar as características do desempenho das pessoas.

O modelo de avaliação é feito através de um questionário específico que visa descrever detalhadamente comportamentos e competências que podem ser aproveitados pela organização, a fim de facilitar o alcance dos objetivos. O resultado ainda da mesma poderá apresentar informações essenciais para identificação de competência e próprio desempenho do funcionário, buscando sempre a melhoria em sua função, não apenas no lado individual, mas também pela organização.

2.4. Por que treinamento e desenvolvimento?

Segundo Jacomelli (2014), treinamento e desenvolvimento é uma das principais ferramentas em gestão de pessoas da organização, com intuito de capacitar o funcionário para exercer suas funções e desenvolvimento conforme a empresa for expandindo seus horizontes. Estamos em constante aprendizagem, não é válido afirmar que estagnamos. Desde pequenos, quando somos matriculados na pré-escola, até depois de formados. A cada dia estamos em constante aprendizagem, ora ensinando, ora aprendendo. Carvalho (2014) afirma que quando se cria um modelo de treinamento, deve-se estabelecer os objetivos traçados pela empresa, principalmente na definição do público-alvo.

Cardenas (2014) defende o conhecimento como um ativo importante nas organizações, de extrema importância para o desenvolvimento das atividades empresariais, dependente da maneira que é gerido para assim dizer se é ou não benéfico para a empresa. Isto traz grande benefício para a empresa e para os funcionários, pois se cria um valor significativo para ambos. Atualmente, um novo conceito que as empresas estão adotando para render aos seus colaboradores um nível de maior sucesso é ter a opção de gestão de pessoas com a capacidade de mover seus colaboradores de forma estratégica para o alcance dos objetivos (Pires, 2011).

Para Francisco Lacombe (2005, p 312) “a principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao colaborador novas habilitações ou melhorar as que ele já possui”, assim sendo, o colaborador aperfeiçoa seus métodos

e conhecimentos de trabalho ou passa a ter novas qualidades e habilidades.

Treinamento e Desenvolvimento neste ponto de vista acabam por se desmembrar um pouco do setor de Recursos Humanos, para dar um foco especial nas necessidades que tem impacto maior nos desempenhos lucrativos da empresa. E de acordo com estes *gap's* monta um esquema de treinamento para suprir as necessidades que vêm impactando o desempenho dos colaboradores por conta de conhecimento. Para os autores Vergara, Moura (2010), no que diz respeito ao sentido de préstimo à comunidade, estudiosos vêm argumentando que os empregados necessitam de um sentido para o seu trabalho, buscando melhorar o rendimento esperado dentro da organização. Para Abbad (2012) está havendo mais incentivo para programas de treinamento e desenvolvimento nos dias atuais.

Para Silva e Abbad (2011), há uma necessidade de formular novos modelos teóricos para uma investigação adequada entre o relacionamento do comportamento e o impacto dos treinamentos no resultado organizacional.

Segundo Macarello, Brito, Ribas, Lopes e Almeida (2013), as organizações necessitam de profissionais que apresentem diversas funcionalidades e que se ajustem facilmente ao ambiente de trabalho, para melhor aprendizagem com a obtenção de maiores conhecimentos. Estes colaboradores também podem virar futuros treinadores, de maneira mais rápida, simples e eficaz, no estilo *on the job* (Lacombe, 2005).

Carvalho, Souza e Cruz (2013) cita que o treinamento busca produzir mudanças no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador, com o objetivo de capacitá-lo para o trabalho em cargo específico. Isso cria uma cadeia de conhecimento, onde já não é necessário parar e deslocar certa quantidade de colaboradores para que aprendam ou se desenvolvam sobre determinado assunto, e também cria nestes, certa satisfação com relação à responsabilidade.

3. Clima organizacional

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional no qual é vivenciado pelos participantes da organização que tomam decisões a partir das influências adquiridas da experiência. Está totalmente relacionado com os sentimentos de seus colaboradores pela empresa, enfim, como estes estariam satisfeitos com a empresa. Quando o clima organizacional é favorável todos tem tendências em aumentar a produtividade, pró-atividade, a confiança em seus líderes e estes em seus liderados, as pessoas buscam ter iniciativas de inovação.

Lacombe (2005) cita que um bom administrador tem certa preocupação em criar um ambiente onde todos realizem seus trabalhos de maneira eficaz e, com esforço comum desenvolvam suas competências, e com isso busquem e alcancem seus objetivos profissionais e o devido reconhecimento e recompensas. E quando isso ocorre a comunicação é ampla em todos os sentidos da empresa, tanto de cima para baixo como de baixo para cima, como lateralmente e todos os superiores estão preocupados em ouvir os colaboradores sobre seu ponto de vista, e ainda, que todos os problemas que ocorram venham à tona para que quão rapidamente sejam resolvidos, para que sejam um time, uma equipe.

De acordo com Maslow (*apud* CHIAVENATO, 2011), o que realmente propulsiona e motiva o homem são seus interesses e necessidades. Estas necessidades humanas estão separadas em vários níveis e segmentos de importância no qual se representa da seguinte forma:

Necessidades fisiológicas: Comida, água, proteção, descanso, necessidades sexuais, respiração.

Necessidades de segurança: É o tipo de necessidade que busca motivar o ser humano, pois é voltada da proteção contra o perigo, como por exemplo, seguro de vida, seguro de saúde, casa própria, emprego estável.

Necessidades sociais: É a busca de associações, aceitação dos amigos, relacionamento, busca por novas amizades, família.

Necessidades de autoestima: Autoconfiança, respeito, status, reputação positiva, reconhecimento.

Necessidades de auto realização: Solução de problemas, ausência de preconceito, aceitação dos fatos, moralidade, criatividade.

Não somente isso. Existem certas propriedades que podem estimular a motivação para determinados comportamentos, dentre elas estão, Estrutura organizacional, Responsabilidade, Riscos, Recompensas, Calor e apoio, Conflito.

Estrutura organizacional: É uma imposição de limites e restrições dentro da jornada de trabalho como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade, etc.

Responsabilidade: Proibir ou estimular o comportamento das pessoas por ordem superior.

Riscos: Cautela para evitar riscos prejudiciais dentro da organização.

Recompensas: Incentivo de prêmios e recompensas para estimular o alcance de resultados e objetivos dentro da organização.

Calor e apoio: É o termômetro do ambiente, quanto melhor o entrosamento e apoio no grupo de indivíduos, melhor será o clima.

Conflito: Procurar estabelecer regras e procedimentos que minimizem o choque de conflitos no ambiente de trabalho. Cada um destes aspectos influencia diretamente no comportamento dos indivíduos dentro do ambiente organizacional, pois aumenta positivamente o seu desempenho e a satisfação de retorno no trabalho.

Quando ocorre uma nova contratação, este novo colaborador já não está mais a direito de se portar como deseja, não que tenha perdido seu livre arbítrio, mas agora ele tem que se enquadrar nos pensamentos da empresa, ele deve se moldar nos valores, missão, visão e política desta organização. Segundo Lacombe (2005, p. 236), quanto maior for o casamento das necessidades pessoais com as da empresa, ainda maior será o nível de comprometimento e motivação deste, e como consequência, melhor ainda o ambiente de trabalho com este, eleva o nível do clima organizacional. Resume que o clima organizacional é reflexão da qualidade do ambiente de trabalho na ótica dos colaboradores, e também é fortemente influenciado pela cultura da empresa.

3.1. Gestão de pessoas

Segundo Silva e Dehl (2013), o clima organizacional diz respeito aos diferentes tipos de comportamentos de cada pessoa na organização. Isso retrata a satisfação ou não de cada colaborador. Para Silva, Bezerra, Moraes, Silva, Nascimento, Silva, Albuquerque, Ribeiro e Moura a gestão de pessoas pode ser definida como um elemento que o comportamento humano e suas relações interpessoais interferem dentro do ambiente de trabalho.

São vários fatores que podem influenciar as pessoas, em seus comportamentos dentro dos grupos sociais. França (2008) cita como exemplo: autoridade, obediência, liderança, disciplina, autonomia, entre outros, e defende que estes existam em todo o meio social alguns em maior e outros em menor proporção, e que dois modelos de administração usam estes fatores, o modelo diretivo e o modelo participativo. A autora, em seu livro, apresenta estruturas do tipo:

Funcional: tem como critério básico o conhecimento necessário para a realização da atividade. Todas as pessoas que utilizem os conhecimentos de determinada área devem ficar juntas na mesma unidade. Podem ser versar de diversas áreas gerenciais e sua vantagem é que permite mais especialização de várias áreas técnicas.

Geográfica: se a organização opera em diversas áreas geográficas diferentes e exista a necessidade de trata-las diferente, pode determinar a departamentalização por área geográfica, assim as pessoas e unidades que cuidam da mesma área geográfica ficam no mesmo departamento. Isto permite conhecer melhor cada área e, assim, atender de maneira mais eficaz as suas necessidades.

Por processo: é utilizado normalmente no setor de produção, assim, ficam dispostos o setor de fundição, usinagem, montagem, pintura, embalagem, etc. Cada setor é um departamento que reúne todas as pessoas envolvidas nestes processos, assim, temos um alto nível de especialização em cada uma das fases.

Por clientes: se a organização trabalha com diferentes tipos de clientes, e se esta pratica exige um tratamento especializado. As pessoas que lidam com o mesmo tipo de cliente são agrupadas no mesmo departamento. Permite conhecer melhor as necessidades e o modo de tratar cada tipo de cliente, além de especializar as pessoas nesses conhecimentos.

Por período: usada em organizações que operam 24 horas por dia, criam unidades onde a diferença entre si é o período no qual as equipes trabalham. A natureza de atividade permanece a mesma e cada equipe tem um chefe que responde para um gerente industrial. As equipes fazem a mesma atividade, porém, em turnos diferentes.

Por amplitude de controle: é levado em consideração o número máximo de pessoas que um chefe pode coordenar com eficiência. Muito raramente vamos encontrar um único tipo de departamentalização, exceto empresas que sejam muito pequenas, neste caso, costuma-se combinar diversos tipos de acordo com a necessidade do setor ou nível hierárquico.

Por gestão integrada à estratégia: em gestão de pessoas, representa efetiva evolução na administração de Recursos Humanos, que vem resultar na sintonia entre as ações de uma organização nas metas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso nos resultados. Segundo Albuquerque (2002), "as pessoas são consideradas parceiras de trabalho" neste nível de gestão, e indica a necessidade de evolução dos modelos de gestão para alcançar das pessoas engajamento nas mudanças, transformação de intenções em ações efetivas e vantagem competitiva sustentável.

O modelo diretivo, segundo França (2008), é predominante, a autoridade formal e a burocracia para que se tenha obediência. Geralmente neste tipo de gestão, os chefes não são questionados e dispõe de instrumentos coercitivos para reforçar seu papel. Os cargos são detalhadamente definidos, de modo que, os ocupantes não tenham tanta autonomia. Define que: quanto maior a autoridade do chefe, menor a autonomia dos empregados e mais diretivo é o modelo de administração.

O modelo participativo o que predomina é a liderança. Junto com ela vem a disciplina e autonomia. A autora defende que neste modelo de administração os colaboradores são responsáveis por si mesmas, de modo que elas são as responsáveis por seu comportamento e desempenho. A disciplina é definida em seu interior, não imposta, por meio de regulamentos. Define também que: quanto maior a autonomia dos colaboradores e possibilidade de tomarem decisões que podem afetar seu próprio trabalho, mais participativo é modelo de administração.

Para Gil (2001) a gestão de pessoas é uma função gerencial que enfatiza a cooperação das pessoas que atuam dentro das organizações para o alcance de objetivos positivos, seja organizacional ou individual. Permite responde a perguntas do tipo: Por que investir nas pessoas? Pessoas têm a capacidade de fazer sucesso ou fracasso em qualquer empresa.

Não só isso, as pessoas compartilham dentro da organização histórias de vida, emoções, valores, crenças, expectativas, podem direcionar seus talentos a favor da organização, desde que o ambiente seja favorável para o mesmo.

Segundo Kuczmariski (1995), a inovação é uma atitude que penetra e se propaga, permitindo às empresas enxergarem além do presente, criando uma nova visão do futuro.

Para Gramigna (2002), os desafios ambientais para gestão de pessoas são forças externas das organizações, que, influenciam diretamente o seu desempenho.

Isto exige atenção para o administrador, pois dentre os principais desafios ambientais estão: a globalização, a alteração da jornada de trabalho, a revolução da informação e da comunicação, etc. Com uma nova gestão do mundo global, os administradores passaram a adquirir maior agilidade e atenção voltada ao mercado econômico. Isso requer um acompanhamento preciso dentro da economia voltado ao planejamento da organização.

Para maior competitividade dentro da organização, uma excelente contribuição da área para garantir vantagem competitiva à empresa está na utilização de pessoas com capacidades distintas para criar competência insuperável em determinado setor (Gómez-Mejia et al., 1998, p. 8).

Falando ainda sobre o conceito da competitividade da empresa, é necessário que seus recursos humanos apresentem altos níveis de produtividade, onde por sua vez depende de dois fatores importantes: capacitação e motivação. Para Donato, Gonçalves e Sanches (2015) a motivação pode ser considerada um elemento que está diretamente associado a vida do ser humano, influenciando em seu comportamento e modo de agir, tanto na vida pessoal como no meio organizacional. A motivação se empenha em trazer qualidade de vida e satisfação para seus empregados, que da mesma forma, buscam desempenhar sua respectiva função da melhor forma possível.

Para Ribeiro Nunes e Sant'anna (2015) a gestão de pessoas procura selecionar na empresa a reestruturação da força de trabalho dentro da equipe, destacando os pontos referentes, principalmente, a benefícios, em específico a educação e treinamento. A capacitação é uma competência para desempenhar um trabalho em relação a gestão de pessoas segmentada por meio de ações de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento.

3.2. Problemas de turnover

Um dos grandes problemas das organizações hoje é muito dividido a ideia de treinamento e desenvolvimento contínuo entre os gestores, uns pensam como um efetivo e valioso investimento, enquanto outro como gasto desnecessário. Muitos são os esforços para convencê-los a acreditar e batalhar por difundir uma crença entre todos de que treinamento e desenvolvimento é um investimento saudável e não um gasto desnecessário. Mas um problema que marca muito a dificuldade em acreditar nisso é a alta taxa de rotatividade de pessoas dentro das organizações.

Para Mendes (2013) quando um empregado é desligado da empresa ou de seu escritório, há uma grande perda do conhecimento, inteligência dos negócios e domínio dos processos. Para Souza (2012) a alta rotatividade, gera baixo desempenho e rendimento dos colaboradores, afetando a produtividade da organização.

A começar, o nível de absenteísmo sempre foi um problema para os gestores de recursos humanos, segundo França (2008), essa dificuldade está em identificar a origem das faltas, estabelecer critérios a política de pessoal e utilizar medidas alternativas. Dentre os motivos frequentes, a autora cita: doença com comprometimento físico, que impossibilita a atividade laboral; dificuldades de relacionamentos entre chefias e colegas; desmotivação por falta de oportunidade, ascensão ou reconhecimento. Que também leva o colaborador a faltar ao serviço por: problemas familiares, situação financeira e outras situações de ordem pessoal que sejam difíceis de serem resolvidos no horário normal de expediente.

O excesso de faltas, tanto de comprometimento, vontade, ânimo, e os fatores citados acima, gera um desconforto em comum entre a alta gerência, e isso acaba por demissão do colaborador, ou de uma quantidade de colaboradores, e todo o investimento nele, acaba indo para o nível de gastos e despesas. Moraes, Ferreira, Fonseca, Da Silva, De Oliveira (2015), aponta que, entre as causas do *turnover*, esteja a falta de qualidade e segurança do ambiente de trabalho, o que pode provocar um grande desequilíbrio físico e psicológico não apenas ao colaborador atingido, mas a todos seus colegas.

Para Sancinetti (2011) o modelo de absenteísmo é reconhecido como um elemento multifatorial que aumenta sua complexidade direcionado aos fatores relacionados ao trabalho, relações organizacionais, individuais, sociais, ambientais, culturais, dentre outros. Ponderando, é lícita a razão destes em se sentirem desconfortáveis com um alto gasto nestes colaboradores, mas é por isso que o processo de recrutamento e seleção deve ser eficaz e seguro, para que estes gastos sejam evitados, afim de os valores que seriam gastos com novas contratações sejam investidos nas pessoas que hoje compõem o quadro de colaboradores.

Assim, convencendo os pensam o contrário sobre treinamento e desenvolvimento contínuo, temos um alto índice de comprometimento com o capital intelectual da empresa, e de comprometimento dos colaboradores para com suas funções, dando mais autonomia para que passem a criar e melhorar os processos, confiantes de que estão seguros de suas atuais posições e que podem ter futuras oportunidades em cargos acima de seus atuais.

4. Conclusão

Após rever e verificar o que os autores informam a respeito de Treinamento e Desenvolvimento, concluímos que o impacto disso no Clima Organizacional é incidente da motivação dos colaboradores. Para Pereira e Carvalho (2014) a aprendizagem deve permanecer centrada a novos estímulos, como a inovação dos conceitos estipulados aos colaboradores adaptando-se ao meio envolvente.

É possível concluir que o colaborador motivado torna o ambiente mais saudavelmente competitivo pela iniciativa de sede de conhecimento e desejo de avançar em sua carreira, abraça com mais ímpeto a causa da empresa e não se abala por informações de terceiros. Para Silva, Rodrigues e Muñoz (2014) o capital intelectual deve apresentar resultados diferentes dentro da organização, melhorando seu desempenho nos processos, em cada uma de suas etapas.

Hemais, Oliveira e Casotti (2013) afirmam que o processo de recrutamento e seleção, para que seja eficaz, deve iniciar com a interação das técnicas de recursos humanos com o conhecimento efetivo do setor solicitante. Assim o treinamento tem maior efetividade, consolidando o novo perfil com o conhecimento a ser investido.

Quando existe um colaborador desmotivado em meio ao ambiente profissional, este pode afetar aos outros, isso só aumenta a perda de produtividade, descaso com o serviço e organização, riscos de acidentes por falta de atenção, perda de lucratividade no processo e, além de tudo, pode incentivar o desânimo nos outros colaboradores. Patias (2014) afirma que a forma excessiva de rotatividade pessoal pode causar impactos e reflexos negativos para a organização, pois conseqüentemente, aumenta também o custo de treinamento com novos funcionários.

Mas se o clima é favorável para a motivação do colaborador, ele busca quanto mais ser útil e absorver coisas novas, novas aprendizagens, conhecimentos, técnicas e fica ansioso não apenas em aplicá-las, mas também em replicá-las. Então é válido afirmar que quando se sabe utilizar a ferramenta Treinamento podem-se obter grandes ganhos mútuos entre empregador e empregado.

Segundo Lima e Lima (2014) as empresas passaram por várias transformações sendo principalmente ocasionadas pela concorrência e competitividade empresarial. Para melhorar estas condições as empresas associaram uma melhoria nas relações baseadas na confiança. Para Ferrari (2014) o espaço organizacional dos trabalhadores deve ser ampliado para que os mesmos estejam motivados e satisfeitos para buscarem atingir as metas da empresa, retratando sempre o bem-estar e qualidade de vida.

Macêdo (2007) afirma que a empresa que deseja trabalhar o conhecimento e o desenvolvimento deve saber ensinar, para construir uma boa aprendizagem, a pensar e escutar corretamente. Em outras palavras, além de muito bem planejado, o treinamento deve ser aplicado de maneira correta pela empresa, caso contrário, os colaboradores treinados não irão aprender, seu desenvolvimento técnico e raciocínio não terão aumento significativo, e o conteúdo não terá relevância, logo, se torna um gasto, melhor colocado, um prejuízo.

Lacombe (2005) defende que as mudanças vêm se apresentando com incrível velocidade e souber administrar o capital intelectual dentro da organização é de extrema e fundamental importância para que se obtenha êxito e sucesso na existência da organização.

Portanto, o colaborador se sente mais valorizado quando percebe o quanto está sendo investido em si. Quando a empresa acredita nele, ele também acredita em si, isso faz uma troca equivalente de sentimentos bons, e este acaba sendo um ponto crítico de autoestima empresarial, e todos aqueles que tiverem contato com este colaborador estarão sendo também influenciados pelas ideias deste colaborador, que compra a ideia e defende a cultura da empresa, refletindo em seu comportamento a visão e política da empresa, difundindo nos demais a esperança e a busca em se tornar um capital de investimento intelectual da organização, transmitindo seu conhecimento adquirido, as técnicas desenvolvidas e satisfação pessoal para com a empresa, gerando um clima organizacional bom e competitivo.

Referências

- ABBAD, Gardênia da Silva et al. **Modelos lógicos em avaliação de sistemas instrucionais: dois estudos de caso.** *Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis*, v. 12, n. 2, ago. 2012. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000200005&lng=pt&nrm=iso; acessos em 13 maio 2015.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **A gestão estratégica de pessoas.** In: **Fleury e colaboradores.** *As pessoas na organização.* 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CARDENAS, Ana Daneida Villanueva Llapa de. **Comunidades de prática: uma ferramenta de gestão de conhecimento em ambiente de projetos.** 2014. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, University of São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-29042015-182256/>; Acesso em: 2015-05-13.
- CARVALHO, Maria Balbina et al. **Treinamento e desenvolvimento como parceiros da empregabilidade e sustentabilidade da organização. Caderno de Graduação** - Ciências Humanas e Sociais - UNIT, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 25-36, mar. 2014. ISSN 2316-3143. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/988/700>; Acesso em: 13 Mai. 2015.
- CARVALHO, Maria Balbina; SOUZA, Crisley Tatiane Cruz de; CRUZ, Tábata Moura da. **Treinamento e desenvolvimento de competências no setor hoteleiro.** *Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT, [S.l.]*, v. 1, n. 3, p. 11-24, out. 2013. ISSN 2316-3143. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/987/490>; Acesso em: 13 Mai. 2015.
- CISLAGHI, T.P.; D'ARISBO, A.; BARCELLOS, P.F.P.; (2015). Bento Gonçalves. **Estratégia Empresarial, Competências e Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de caso da Reestruturação do Grupo Nova Energia**; IMED. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/468/573>; acesso em: Maio/2015.

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

CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à teoria geral da administração** / Idalberto Chiavenato – 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DESSLER, Gary, 1942-. **Administração de recursos humanos**, 2ed. / Gary Dessler; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura.—São Paulo: Prentice Hall, 2003. Título original: Hman resource management.

DIAS, G.M. (2013). Goiânia. **T&D – Treinamento e Desenvolvimento na Educação Profissional**; Instituto de Pós-Graduação – IPOG. Disponível em:

<http://www.especializandovencedores.com.br/uploads/arquivos/92688af148f010e2c8037a8697112104.pdf>; acesso em: Maio/2015.

DONATO, C.; GONÇALVES, J.; SANCHES, M.. **A LIDERANÇA COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E CRESCIMENTO DA EQUIPE DE VENDAS**. ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - ISSN 21-76-8498, América do Norte, 723 03 2015. Disponível em:

<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/3859/3619>; acesso em: Maio/2015.

DRUCKER, Peter F. **The coming of the new organization**. *Havard Business Review*, Jan./Fev. 1998.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos – PHR : conceitos, ferramentas e procedimentos**/ Ana Cristina Limongi França. – 1ª ed. – 2ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

FERRARI, Maria Dolores. **Qualidade de vida no ambiente de trabalho: UTFPR - Curitiba e o desenvolvimento de pessoas**. 2014. 165 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em:

http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/1009/3/CT_PPGTE_M_Ferrari%2c%20Maria%20Dolores_2014.pdf; acesso em: Maio/2015. doi: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1009>.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional** / Antonio Carlos Gil – São Paulo : Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** / Antonio Carlos Gil – São Paulo : Atlas, 2001.

GÓMEZ-MEJIA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L.. **Managing Human Resources**. New Jersey, Prentice Hall, 1998. p. 8.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

HEMAIS, Marcus Wilcox; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; CASOTTI, Letícia Moreira. **Marketing Interno e Gestão de Pessoas: Estudos de Caso em Empresas de Serviços**. Revista Gestão & Tecnologia, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 101-127, dez. 2013. ISSN 2177-6652. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/453/470>; Acesso em: 13 Mai. 2015.

JACOMELLI, Renan da Silva. **Gestão do treinamento e desenvolvimento: estudo de caso em uma cooperativa**. 2014. 60 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Carazinho, RS, 2014. Disponível em:

http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/454/CAR2014Renan_da_Silva_Jacomelli.pdf?sequence=1; acesso em: Maio/2015.

KUCZMARSKI, S.S.; KUCZMARSKI, T.D. **Liderança baseada em valores**. São Paulo: Educator, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências** / Francisco Lacombe. – São Paulo: Saraiva, 2005. p. 236, 312 – 322.

LIMA, G., LIMA, J.. **Consórcios de Exportação: um processo de aprendizagem organizacional em PMEs**. Organizações & Sociedade, América do Norte, 12, jun. 2014. Disponível em:

<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10795/7743>; Acesso em: 13 Mai. 2015.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas** / Ivanildo Izaias de Macêdo, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neisa Maria Martins da Cunha. – 9 ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2007.

MACARELLO, J., BRITO, L., RIBAS, F., LOPES, L., ALMEIDA, D.. **ALGUNS TÊM, OUTROS NÃO? ANALISANDO A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DO SETOR METAL MECÂNICO SOBRE OS PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**. Global Manager, América do Norte, 13, dez. 2013. Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/793/719>. Acesso em: 13 Mai. 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** / Jean Pierre Marras. – 13ª ed. – SP : Saraiva, 2009.

MENDES, Alessandro de Souza. **Aplicação de técnicas de data mining na caracterização de turnover interno para o suporte à gestão de pessoas**. 2013. xiii, 115 f., il. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica)— Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em:

http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15589/1/2013_AlessandrodeSouzaMendes.pdf; acessado em: Maio/2015. doi: <http://hdl.handle.net/10482/15589>.

PEREIRA, H., CARVALHO, L.. **Das competências em gestão da qualidade à aprendizagem organizacional em contexto de ensino superior politécnico**. Revista Lusófona de Educação, América do Norte, 27, nov. 2014.

Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/reducacao/article/view/4830>; Acesso em: 13 Maio/ 2015.

PIRES, Diana Corrêa da Silva. **Qualidade de Vida no Trabalho: treinamentos e seus resultados na qualidade de vida no trabalho**. 2011. 27 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3212/1/Diana%20Correa%20da%20Silva%20Pires.pdf>; acesso em: Maio/2015. doi: <http://hdl.handle.net/10483/3212>.

MORAES, K., FERREIRA, A., FONSECA, J., DA SILVA, P., DE OLIVEIRA, V. **FATORES RELACIONADOS AO ABSENTEÍSMO POR DOENÇA EM PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**. *Gestão e Saúde*, Local de publicação, 6, jan. 2015. Disponível em: <http://gestaoesaude.bce.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/655>; Acesso em: 13 Mai. 2015.

RIBEIRO, Regina Martins; NUNES, Simone Costa; SANT´ANNA, Anderson de Souza. **RETENÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM EMPRESA PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS**; DOI - 10.5752/P.1984-6606.2015v15n38p110. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 15, n. 38, p. 110-134, abr. 2015. ISSN 1984-6606. Disponível em: <http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/4229>; Acesso em: 13 Mai. 2015.

SANCINETTI, Tânia Regina et al. Taxa de absenteísmo da equipe de enfermagem como indicador de gestão de pessoas. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 1007-1012, ago. 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342011000400031&lng=pt&nrm=iso; Acesso em: 13 maio 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000400031>.

SILVA, A., ABBAD, G.. **Benefícios e Limitações do Balanced Scorecard para Avaliação de Resultados Organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, Local de publicação (editar no plugin de tradução o arquivo da citação ABNT), 10, jun. 2011. Disponível em: <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1695>; Acesso em: 13 May. 2015.

SILVA, M.; DIEHL, L.. **A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO VALE DO TAQUARI/RS**. *Destaques Acadêmicos*, América do Norte, 515 04 2013. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/572/388>; acessado em: Maio/2015.

SILVA, R., BEZERRA, A., MORAES, F., SILVA, V., NASCIMENTO, C., SILVA, E., ALBUQUERQUE, E., RIBEIRO, E., MOURA, M.. **GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO SOBRE AS POSSÍVEIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL (TURNOVER) EM UM CALL CENTER DE PERNAMBUCO**. *REVISTA DE TRABALHOS ACADÊMICOS - UNIVERSO RECIFE*, América do Norte, 1, dez. 2014. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=1UNICARECIFE2&page=article&op=view&path%5B%5D=1690&path%5B%5D=1114>; Acesso em: 13 Mai. 2015.

SILVA, Lurdes; RODRIGUES, Ana Maria; MUÑOZ, María del Pilar. Os determinantes da divulgação de informação sobre o capital intelectual: estudo da banca em Portugal. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S.l.], v. 8, n. 20, abr. 2014. ISSN 1982-6486. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/55444>>. Acesso em: 13 Mai. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.11606/rco.v8i20.55444>.

SOUZA, Grasielle de. **Fatores responsáveis pela alta rotatividade na Secretaria de Obras da Prefeitura de Pinhais**. 2012. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/870/1/CT_GEOB_XVII_2011_11.pdf; acessado em Maio/2015. doi:<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/870>.

VERGARA, Sylvia Constant; MOURA, Leandro Souza. **Práticas de espiritualidade na gestão de pessoas**. *Revista Negócios e Talentos*, Porto Alegre, ano 7, n. 7, p. 51-74, 2010. Disponível em: <http://seer.uniritter.edu.br/index.php/negocios/article/view/482/278>; acesso em: Maio/2015.

WARR, P.; ALLAN, C. **Learning strategies and occupational training**. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 13, 1998.

ZARDIN PATIAS, Tiago et al. **CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: EVIDÊNCIAS NO SETOR DE SUPERMERCADOS / Costs of staff turnover: evidence in the supermarket sector**. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 143-170, dez. 2014. ISSN 2179-4936. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/4782>; Acesso em: 13 Mai. 2015.

-
1. Graduando em Administração pela FHO – Uniararas. Email: borgesvaldinei7@gmail.com
 2. Graduando em Administração pela FHO – Uniararas. Email: vizorzenon@hotmail.com
 3. Doutor em Educação: Currículo. Profº do curso de Administração da FHO – Uniararas. Email: simon@uniararas.br
 4. *Turnover* termo utilizado em Recursos Humanos para definição de rotatividade de funcionários.
 5. “Amor à camisa” é uma expressão usada para referenciar fidelidade ao que se está.