

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL**

**EDUARDA VITÓRIA REZENDE DE OLIVEIRA**

**HISLENE CARVALHO DE SOUZA**

**LEONARDO PEREIRA MATIAS DA SILVA**

**LINDA KETLIN REIS DA SILVA**

**O IMPACTO DA INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES:**  
a importância da integração para colaboradores recém-contratados

**São Carlos**

**2024**

**EDUARDA VITÓRIA REZENDE DE OLIVEIRA**

**HISLENE CARVALHO DE SOUZA**

**LEONARDO PEREIRA MATIAS DA SILVA**

**LINDA KETLIN REIS DA SILVA**

**O IMPACTO DA INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES:**  
a importância da integração para colaboradores recém-contratados

Trabalho de Conclusão de Curso do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos da ETEC Paulino Botelho do Centro Paula Souza. E.E Professor Luiz Viviani Filho ETEC / RH

Orientador: Prof. Esp. Abner Santos Macedo.

**São Carlos**  
**2024**

## **O IMPACTO DA INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES: a importância da integração para colaboradores recém contratados**

Eduarda Vitória Rezende de Oliveira<sup>1</sup>

Hislene Carvalho de Souza<sup>2</sup>

Leonardo Pereira Matias da Silva<sup>3</sup>

Linda Ketlin Reis da Silva<sup>4</sup>

**Resumo:** Esse trabalho trata sobre a importância da integração de colaboradores recém-contratados, evidenciando os impactos que ele causa na adaptação, desempenho e produtividade. Tendo como objetivo principal analisar a eficácia do processo de integração nas organizações, buscando compreender como ela influencia na execução de funções dos empregados, identificando melhorias para essa empresa. A metodologia foi realizada através de pesquisas bibliográficas e coleta de dados por meio do questionário aplicado a 34 trabalhadores de diversas empresas e setores. Os resultados apontaram que a maior parte dos colaboradores passou por um meio de integração, sendo sua eficácia avaliada de forma positiva na maioria dos casos. Além de identificar a integração com uma facilitadora na adaptação e no acesso a recursos e ferramentas, ajudando no desempenho e na satisfação do empregado em relação ao ambiente organizacional. Como auxílio, a pesquisa enfatiza a necessidade de formas estruturadas de integração.

**Palavras-chave:** Organização; Integração Social; Socialização; Comunicação nas Organizações; Organization.

---

<sup>1</sup> Aluna do Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, na Etec Paulino Botelho: eduardavitoriarezende@gmail.com

<sup>2</sup> Aluna do Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, na Etec Paulino Botelho: hislenecarvalho8@gmail.com

<sup>3</sup> Aluno do Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, na Etec Paulino Botelho: leonardo.silva1880@etec.sp.gov.br

<sup>4</sup> Aluna do Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, na Etec Paulino Botelho: ketlin.lins@etec.sp.gov.br

**Abstract:** This work deals with the importance of integrating newly hired employees, highlighting the impacts it has on adaptation, performance and productivity. The main objective is to analyze the effectiveness of the integration process in organizations, seeking to understand how it influences the execution of employees' functions, identifying improvements for this company. The methodology was carried out through bibliographical research and data collection through a questionnaire applied to 34 workers from different companies and sectors. The results showed that the majority of employees went through a means of integration, with its effectiveness being evaluated positively in most cases. In addition to identifying integration with a facilitator in adaptation and access to resources and tools, helping with employee performance and satisfaction in relation to the organizational environment. As an aid, the research emphasizes the need for structured forms of integration.

**Keywords:** Organization; Social integration; Socialization; Communication in organizations, Organization.

## 1 INTRODUÇÃO

No dicionário brasileiro, a palavra “Integração” é definida como “Ato de incorporar, de unir os elementos num só grupo.” Esse tipo de ação é de grande relevância, especialmente para os empregados e para a organização como um todo. Um dado importante do site Bamboo RH revela que 28% dos funcionários deixam seus empregos após três meses devido a uma experiência ruim de integração, o que reforça a necessidade desse processo nas empresas. Isso ocorre porque a rotatividade dos funcionários causa grandes impactos negativos tanto para as organizações quanto para os próprios colaboradores.

Nesse contexto, Liz Wiseman (2012) afirma que a integração é crucial para melhorar o desempenho e a capacidade do colaborador, pois fortalece a comunicação entre as partes, promovendo a construção de relacionamentos e uma confiança mútua. Em complemento, Chiavenato (2014) explica que, ao integrar novos indivíduos no ambiente organizacional, eles se conectam naturalmente às equipes já existentes. Com

isso, uma integração eficaz se torna um fator determinante para o sucesso organizacional.

Além disso, Bauer 2007, (apud DIAS, 2014, p.50) argumenta que colaboradores mal integrados têm dificuldades de adaptação, o que afeta negativamente sua produtividade. Esse efeito é, em grande parte, resultado da falta de comunicação entre o integrador e o colaborador durante o processo de integração. De acordo com as pesquisas de Patrick Lencioni (2002), uma integração mal estruturada — ou até mesmo ausente — pode originar problemas significativos na colaboração, comprometendo a produtividade.

Esses impactos se multiplicam quando a falta de integração prejudica a comunicação entre setores, o que, por sua vez, afeta a tomada de decisões, a colaboração entre equipes e a satisfação dos colaboradores. Esse cenário leva muitos a deixarem a empresa, prejudicando o desempenho geral da organização.

Para abordar essa questão, foi formulado um questionário, utilizando o Google Forms como ferramenta de coleta de dados, com o objetivo de desenvolver estratégias de aprimoramento baseadas nos resultados.

Considerando o cenário dinâmico do mercado de trabalho e as novas relações trabalhistas, as organizações enfrentam desafios constantes para atrair e reter seus colaboradores. Segundo Van Maanen (1996), o processo de socialização dos novos colaboradores é essencial, pois a integração dos indivíduos ao ambiente organizacional possibilita que eles se dediquem ao trabalho e contribuam com suas habilidades e competências para o sucesso tanto pessoal quanto organizacional.

Dessa forma, este trabalho busca analisar a importância da integração de novos empregados, destacando o impacto desse processo na eficácia e satisfação dos colaboradores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, podemos compreender o treinamento e integração de novos funcionários como um processo de suma importância para a adaptação e desenvolvimento desses profissionais dentro de uma organização. Segundo (Tschannen-Moran, 2004), a integração eficaz promove o desenvolvimento profissional e apoia os novos colaboradores para se obter habilidades e conhecimentos necessários para se destacarem em suas funções. Essa perspectiva é crucial para entendermos como a integração pode impactar diretamente na qualidade e na eficácia de uma organização.

(Chiavenato, 2014) destaca a importância de uma abordagem estratégica para o departamento de recursos humanos, enfatizando a maximização do desempenho humano para atender às necessidades da organização. Práticas eficazes de gestão de pessoas podem impulsionar a colaboração entre os funcionários e simplificar os processos organizacionais, resultando em melhores resultados de negócios. Esta perspectiva destaca como a integração de novos colaboradores está ligada às práticas de gestão de pessoas e ao sucesso global da organização.

Além de destacar dois tipos de integração efetuada pelas empresas, sendo elas, a Integração Informal, caracterizada como a socialização imediata do colaborador, explicando brevemente cargo, sendo feita pouca ou nenhuma atenção especial, e a Integração Formal, nela o empregado é segregado para tornar explícito o seu papel na organização, tão logo a socialização é formalizada com um programa específico de integração e orientação.

Uma integração formal torna-se crucial para a eficácia do conhecimento do empregado em relação à empresa, Peter Senge afirma que "o compromisso com a aprendizagem contínua é a única vantagem competitiva sustentável" (Senge, 1990). Essa citação enfatiza a importância crucial do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações. Através do compromisso com a aprendizagem contínua, uma visão compartilhada e a aplicação do pensamento sistêmico, as organizações podem desenvolver suas capacidades internas para inovar e se adaptar em um ambiente em

constante mudança. Essa prática não só beneficia os indivíduos, mas também fortalece a resiliência e a competitividade organizacional a longo prazo.

David Ulrich, um dos principais especialistas em gestão de recursos humanos, destaca a importância da integração das iniciativas de capacidade humana nas organizações para criar valor para todas as partes interessadas.

Ulrich afirma que "o RH deve adotar uma orientação de fora para dentro" e que "práticas eficazes de RH podem impactar significativamente os resultados dos negócios ao promover a colaboração e simplificar processos complexos" (Ulrich, 2012).

Ao adotar uma abordagem estratégica para o treinamento e integração de novos funcionários, as organizações podem não apenas promover o desenvolvimento profissional desses profissionais, mas também impulsionar a eficácia organizacional. Ao seguir as orientações de especialistas como Senge e Ulrich, que enfatizam a importância da aprendizagem contínua e da integração das iniciativas de capacidade humana, as organizações podem criar um ambiente propício à inovação, colaboração e sucesso a longo prazo, beneficiando não apenas os indivíduos, mas também todas as partes interessadas envolvidas.

De acordo com (Kotter, 1996) "Sem um senso de urgência, não há motivação para mudar. E sem motivação, não há mudança." Fica claro que uma integração bem-sucedida é a chave para uma eficácia na organizacional.

Com base no livro de (McCord, 2017) enfatiza a importância de uma integração para um ambiente produtivo e harmonioso, com isso, destaca a importância da comunicação aberta e transparente para construir confiança e integração.

Para complementar, (Araújo, 2014) destaca a importância da integração entre diferentes áreas e níveis da organização para alcançar objetivos comuns. É notório a importância de uma integração dentro de uma organização, para melhorias internas e desenvolvimento de novos talentos ou até mesmo na redução de estresse causado pela falta de uma integração no ambiente organizacional.

### 3 METODOLOGIA

Este artigo propõe uma análise da integração interdisciplinar como uma abordagem fundamental para o desenvolvimento das competências dos novos trabalhadores nas organizações. O estudo explora conceitos-chave de integração e desenvolvimento, segundo (GIL, 2008), o objetivo da investigação exploratória é familiarizar-se com um tema ainda pouco explorado e desconhecido. Esse tipo de investigação, por sua natureza específica, geralmente assume a forma de um estudo de caso.

De acordo com (Creswell, 2007), “A investigação mista é a combinação de métodos quantitativos e qualitativos em um único estudo, permitindo ao pesquisador obter uma compreensão mais completa e aprofundada de um fenômeno”. Essa perspectiva sublinha a importância de integrar as duas metodologias para enriquecer a análise e a interpretação dos dados.

As melhores práticas de integração são analisadas com o propósito de reforçar a qualidade da integração em organizações.

A metodologia foi estruturada da seguinte forma:

1. Pesquisa bibliográfica: Foi realizada na plataforma Google Scholar com as seguintes palavras-chave: Organização, integração social, socialização, comunicação nas organizações, organization.

Após investigar a importância da integração nas organizações, serão coletados dados e aplicado um questionário para obter uma compreensão mais detalhada dos resultados. O questionário será distribuído a colaboradores de empresas diversas para avaliar suas experiências, as dificuldades enfrentadas e as estratégias de integração aplicadas. Com base nas respostas obtidas, os dados serão analisados para identificar padrões e desenvolver recomendações práticas que melhorem o processo de integração e apoiem o desenvolvimento profissional dos novos funcionários.

Para a coleta de dados, serão adotados os seguintes passos:

a) Desenvolvimento do questionário: O questionário será composto por perguntas objetivas e subjetivas que abordam aspectos como obstáculos enfrentados, percepções do processo de integração dos novos trabalhadores e sugestões de melhorias, além das questões de identificação dos respondentes.

1. Gênero. (Masculino, Feminino, Prefiro não dizer)

2. Etnia. (Branco, Preto, Pardo, Indígena, Amarelo)

3. Faixa etária. (20 a 24 anos, 25 a 29 anos, 30 a 34 anos, 35 a 39 anos, 40 a 44 anos, 45 a 49 anos, 50 anos ou mais)

4. Em quantas organizações você já trabalhou ao longo da sua carreira? (1, 2 a 3, 4 a 5, Mais de 5).

5. Na organização atual, a quanto tempo você está empregado? (1 a 6 meses, 7 meses a 1 ano, 2 a 3 anos, 4 a 5 anos, 6 a 7 anos, 8 a 9 anos, 10 ou mais anos).

6. Se você trabalhou em outras organizações, quantas vezes participou de um processo de integração ao iniciar um novo emprego? (1 vez, 2 a 3 vezes, 4 a 5 vezes, mais de 5 vezes).

7. Ao iniciar na organização atual, você passou por um processo de integração? (Sim, Não, Parcialmente).

8. Ela foi eficaz? (Sim, Não, Parcialmente).

9. Como isso influenciou sua relação interpessoal? (Positivamente, Negativamente, não houve uma influência).

10. Numa escala de 1 a 5, como você avaliaria sua adaptação ao ingressar na instituição? (Sendo 1 para muito difícil e 5 para muito fácil).

11. Você recebeu informações claras e eficientes sobre suas responsabilidades e procedimentos dentro da instituição? (Sim, Não, Parcialmente).

12. Você teve facilidade em acessar os recursos e ferramentas necessários para o seu trabalho? (Sim, Não, Parcialmente).

13. Deixe aqui sua sugestão de como a instituição poderia melhorar ou mudar a integração.

b) Seleção dos participantes: Serão selecionados empregados que já atuam no ambiente organizacional para identificar pontos de melhoria nesse aspecto.

c) Distribuição do questionário: O questionário será distribuído eletronicamente por meio da plataforma Google Forms.

d) Coleta de respostas: O período para resposta será de duas semanas, e avisos regulares serão enviados para garantir uma alta taxa de resposta.

e) Análise dos dados coletados: As respostas serão agregadas e analisadas quantitativa e qualitativamente para identificar tendências e percepções relevantes.

f) Comunicação dos resultados: O relatório final incluirá recomendações para aprimorar a integração dos novos colaboradores e promover seu desenvolvimento profissional.

### **3.1 Objetivos**

Objetivo geral:

Analisar a relevância da integração e treinamento para novos colaboradores, levando em consideração a otimização e performance para novos funcionários, e propor práticas eficazes na integração de novos colaboradores.

Objetivo específico:

- Evidenciar a importância da integração dentro das organizações, bem como sua eficácia e satisfação dos colaboradores, avaliando seu impacto nas empresas.

- Avaliar as práticas de integração praticadas nas organizações

- Propor otimizar processos de integração e treinamento eficazes nas empresas

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A coleta dos dados obtidos tem como objetivo analisar qual a tendência das organizações ao adquirir o processo de integração para os colaboradores, avaliando sua eficácia e em como esse método afeta o decorrer da carreira do colaborador.

Tendo isso em vista, foi realizado um questionário com 13 perguntas, aplicada para diversos colaboradores de ramos diversos, totalizando 34 respostas e obtendo os seguintes resultados:

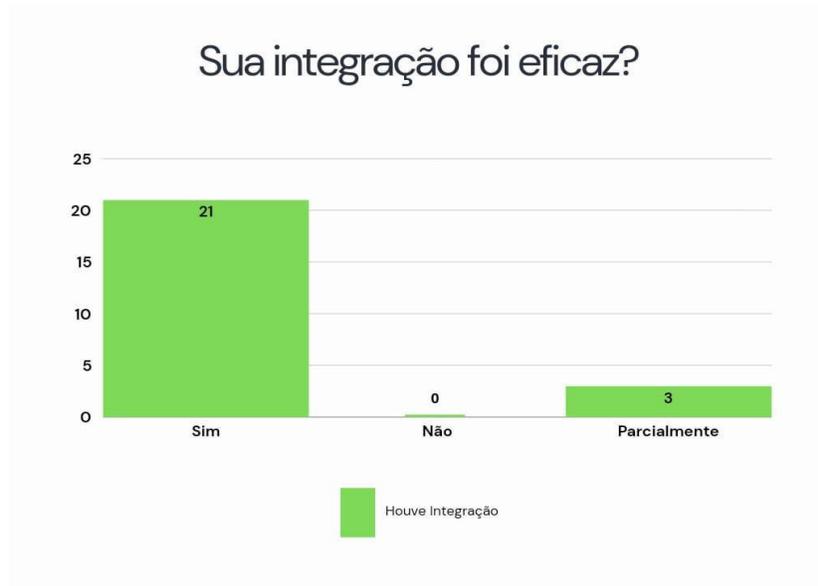
**Figura 1-** Quantidade de pessoas relativo ao processo de integração obtido.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Na figura 1 é possível evidenciar a quantidade de pessoas que obtiveram, não obtiveram e obtiveram parcialmente uma integração, representada respectivamente pelas cores. Nesse gráfico é possível analisar que grande parte dos colaboradores foram integrados em suas respectivas empresas. Esse dado evidencia que grande parte das organizações têm a cultura de integrar seus colaboradores, seja ela formal ou informal.

**Figura 2-** Eficácia da integração implementada pelas empresas.

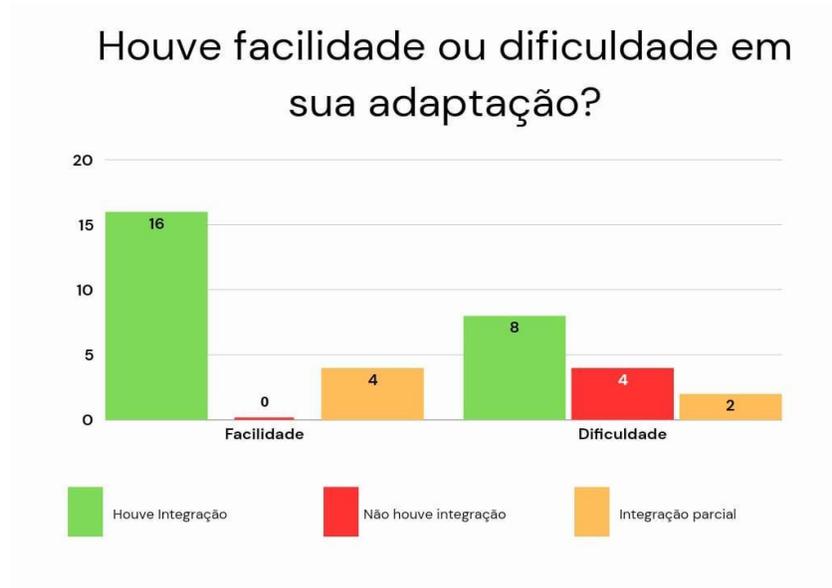


Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Com as análises do gráfico 2 é possível evidenciar a quantidade de pessoas que obtiveram um método de integração eficaz e os que tiveram parcialmente, dentro das 24 pessoas que obtiveram integração. É possível identificar que ao aplicar esse método, os colaboradores sentem que ela teve uma eficácia de alguma forma, podendo impactar positivamente no desempenho do trabalhador.

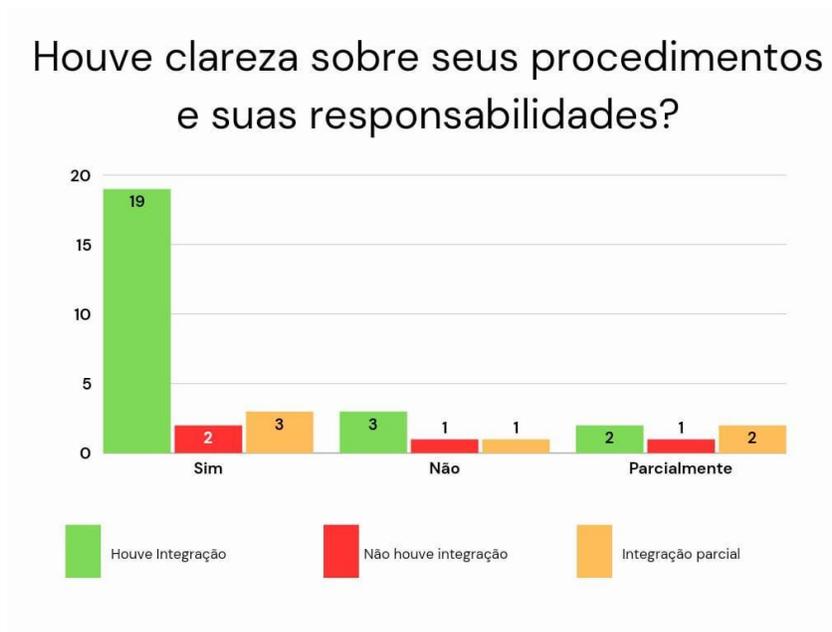
O resultado obtido na figura 3 demonstra como ocorreu sua experiência de adaptação. É possível observar que os colaboradores que obtiveram integração adquiriram melhor resultado na adaptação, porém tendo maior número de dificuldade, que pode ser influenciado pelo método de integração utilizado na organização. Essa coleta demonstra a importância da integração para colaboradores recém-contratados pois sua adaptação se torna crucial para que possa se ter um bom desempenho, consequentemente gerando resultados positivos para a empresa.

**Figura 3** - Grau de dificuldade na adaptação de acordo com a integração obtida.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

**Figura 4** - Clareza sobre procedimentos e responsabilidades do colaborador

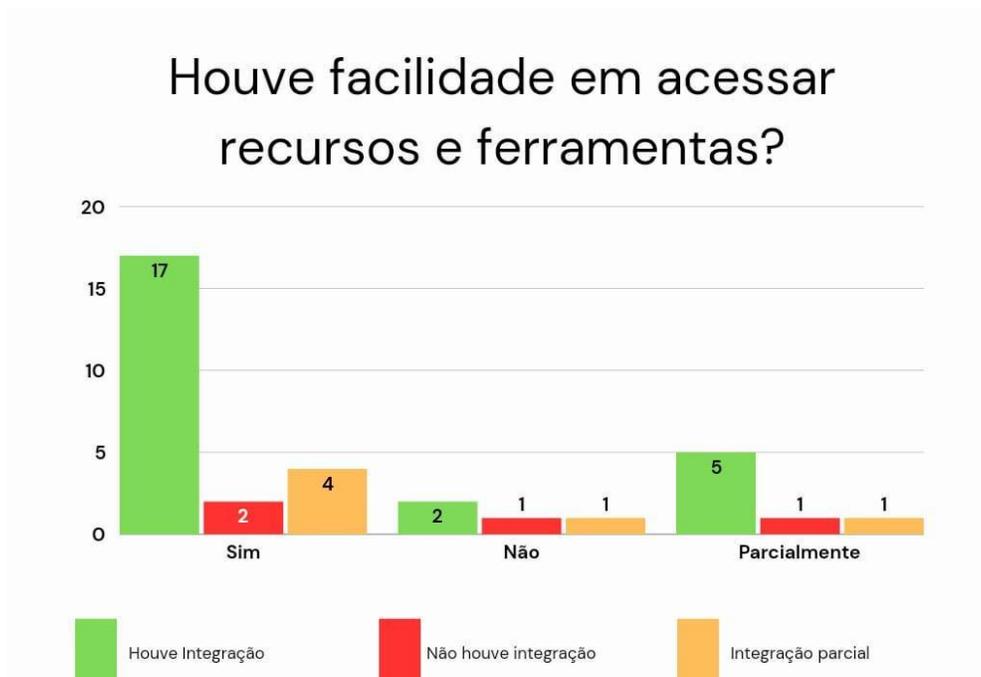


Fonte: Autoria própria (2024)

A figura 4 evidencia o processo de absorção de informações pelos colaboradores de acordo com como foram instruídos para seus procedimentos e responsabilidades. O

gráfico traz em vista, com melhor obtenção de Informações, as pessoas que participam de um processo de integração, já os funcionários que não obtiveram e obtiveram parcialmente não possuíram informações claras sobre seus afazeres dentro das organizações. Exaltado novamente a importância de se acrescentar um bom método de integração nas empresas.

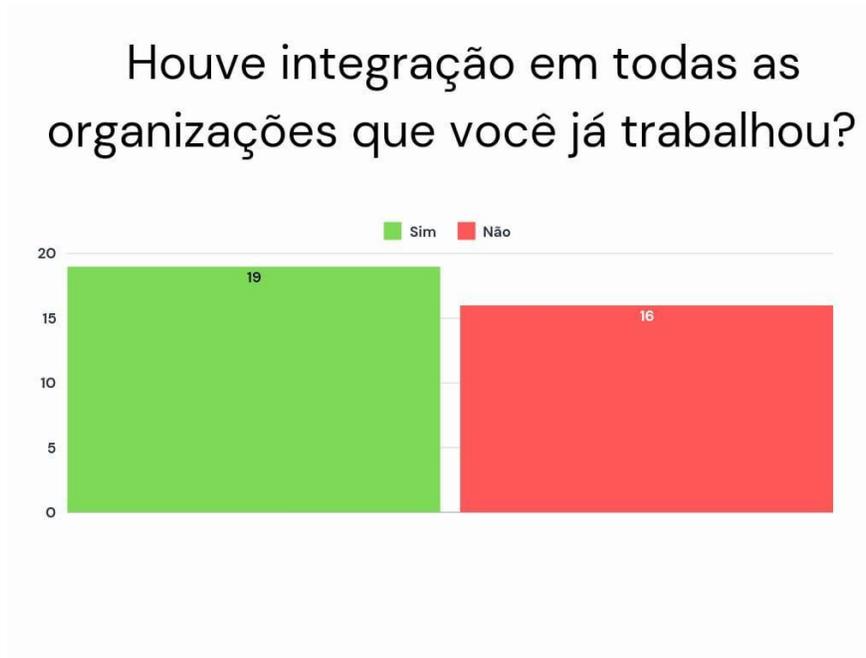
**Figura 5** - Facilidade em acessar recursos e ferramentas por meio da integração oferecida.



Fonte: Autoria Própria (2024)

Os resultados obtidos pelo gráfico 5 revelam que os empregados que obtiveram integração e integração parcial tiveram um índice de acesso aos recursos e ferramentas para executar suas tarefas na organização. O acesso a esses recursos podem ser vistos como básicos, porém, a falta dessas informações ao colaborador causa impacto significativo, podendo acarretar problemas futuros a empresa, tendo isso em vista, é possível observar que a integração executada de forma eficaz e correta causa bons resultados a organização.

**Figura 6** - Obtiveram integração em todas as organizações ao longo da carreira



Fonte: Autoria Própria (2024)

O gráfico 6 traz em destaque as pessoas que obtiveram integração, sendo direcionada essa pergunta específica a esse grupo,. Nesse gráfico é possível analisar que às pessoas com integração quase a metade não obteve esse método em todas as organizações que já trabalharam. Esse fator evidência que grande parte das empresas não se preocupam em integrar colaboradores com histórico de carreira mais intenso. No entanto, esse fato pode acarretar problemas aos colaboradores recém- contratados e a organização.

#### **4.1 Discussões**

Tendo isso em vista, é possível observar que os dados coletados comprovam que uma integração de colaboradores recém-contratados é de suma importância para o desenvolvimento dos empregados e o crescimento bem sucedido da empresa. Enfatizando o fundamento teórico utilizado para a construção da pesquisa, porém, podendo haver melhoras nos métodos aplicados pelas organizações levando em

consideração os recém-contratados com o histórico de carreira mais extenso para que dessa forma seja possível obter uma quantidade maior de resultados positivos em relação a integração no meio organizacional, trazendo benefícios a empresa e ao empregado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base em toda a pesquisa apresentada, é possível analisar que a integração de colaboradores recém-contratados é de grande importância para o sucesso da organização, além de proporcionar segurança e satisfação aos empregados.

Os dados apresentados mostram que os empregados que participam do processo de integração, mesmo que parciais, demonstram ter uma facilidade maior em se adaptar, conseguem identificar seus deveres, além de possuírem recursos e acessos necessários para executar suas atividades. No entanto, a ineficácia desses processos geram dificuldades na adaptação afetando a produtividade e conseqüentemente aumentando o índice de rotatividade, conforme Chiavenato cita.

Também, sendo possível visualizar através da pesquisa que muitas empresas já reconhecem e implementam métodos eficazes de integração, porém há uma abertura para aprimoramentos, especialmente em questões de formalização e padronização dos métodos de integração. Acrescentar programas bem definidos não só agrega ao bem-estar dos funcionários, mas também fortalece a resiliência e a competitividade organizacional, colaborando para um ambiente mais produtivo e colaborativo.

Tendo isso em vista, essa pesquisa destaca a integração não apenas como o início de uma etapa, mas uma forma de estratégia contínua que interliga os funcionários aos objetivos empresariais, fornecendo apoio significativo para o desempenho e sucesso a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em:

<https://www.containercultura.com.br/administracao/gestao-de-pessoas-estrategias-e-integracao-organizacional/#sinopse> . Acesso em: 20 out. 2024.

CARLOS, C. M. G.; BAZON, S.; OLIVEIRA, W. D. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras**. Revista UNAR, Araras (SP), v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012. Disponível em:

[http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6\\_n1\\_2012/2\\_a\\_importancia\\_do\\_treinamento.pdf](http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf) Acesso em: 13 ago. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2014. Disponível em:

C:\Users\joshd\Downloads\ldalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf  
Acesso em: 19 out. 2024

DE FARIAS BREHMER, L. C. RAMOS, F. R. S. Experiências de integração ensino-serviço no processo de formação profissional em saúde: revisão integrativa. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 16, n. 1, p. 228-37, 2014. Disponível em:

<https://revistas.ufg.br/fen/article/view/20132/16462> . Acesso em: 28 Out. 2024

DE OLIVEIRA, D. **Importância do Treinamento de Integração na Absorção da Cultura Organizacional para o Sucesso da Organização**. 2022. Disponível em:<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/48881/1/Artigo%20Dayane%20Oliveiraa.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2024.

DOS SANTOS, C. J. G. **Tipos de pesquisa**. 2016. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod\\_resource/content/1/Creswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf) . Acesso em: 28 Out. 2024

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod\\_resource/content/1/Creswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf). Acesso: 25 Setem. 2024

KOTTER, J. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. Acesso em: 18 out. 2024.

MCCORD, P. **Powerful: Como construir uma cultura corporativa de liberdade e responsabilidades**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. Acesso em: 20 out. 2024.

MORAN, T. **transforming schools one conversation at a time**. Jossen Bass, 2004. Disponível em: [https://www.schooltransformation.com/wp-content/uploads/2012/06/Trust\\_Matters\\_Chapter-1.pdf](https://www.schooltransformation.com/wp-content/uploads/2012/06/Trust_Matters_Chapter-1.pdf). Acesso em: 21 de out. 2024

QUINTANILHA, E. S. **O processo de integração de novos colaboradores nas organizações**. 2013. Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/120689>. Acesso: 26 setembro de 2024

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.12.2002.tde-06072006-205036> Acesso em:30 mai. 2024.

SANTOS, S. A. G. D. A; MARIANO, A. M. *Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas: Integração à Estratégia para Garantir o Crescimento Sustentável da Organização*. Setembro de 2012. Disponível em: <https://tinyurl.com/pkh4w5rj> Acesso em: 28 Agos. 2024.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: BestSeller,1990.Disponível em [:https://www.google.com.br/books/edition/A\\_quinta\\_disciplina/vqVdDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/A_quinta_disciplina/vqVdDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover) Acesso em: 20 de out. 2024

ULRICH, D; ALLEN, J; BROCKBANK, W. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Bookman Editora, 2009. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=-sT7imtCH1EC&oi=fnd&pg=PA6&dq=Davi+Ulrich+a+base+dos+3+cs&ots=O4Pp5tdVKV&sig=6KvT7axXwguvwPLMiSjihXgl6rA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=-sT7imtCH1EC&oi=fnd&pg=PA6&dq=Davi+Ulrich+a+base+dos+3+cs&ots=O4Pp5tdVKV&sig=6KvT7axXwguvwPLMiSjihXgl6rA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) Acesso: 19 de out. 2024

VENTURI, D.; KONELL, A. E. ; GIOVANELA , A. **Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações**. REVISTA CIENTÍFICA FAMAP, [S. I.], v. 1, n. 01, 2021. Disponível em: <https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5> . Acesso em: 13 ago. 2024.

VOLPE, R. A; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Psicologia Online, v. 1, n. 1, p. 01-08, 2009. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> Acesso em: 13 ago. 2024'