

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Aluna: Angélica Pereira Borges  
Orientador: Prof. Esp. Orlando  
Dias Costa.

Aparecida de Goiânia, 2015.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Professor Especialista Orlando Dias Costa.

Aparecida de Goiânia, 2015.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ANGÉLICA PEREIRA BORGES

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Professor Especialista Orlando Dias Costa.

Avaliado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nota Final: (     ) \_\_\_\_\_

---

Professor Orientador - Especialista Orlando Dias Costa

---

Professor examinador - Mestre Frederico O. Paixão

Aparecida de Goiânia, 2015.

## **RESUMO**

Este artigo aborda a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como sua relação no ambiente organizacional e no mercado competitivo, além de identificar as necessidades de um programa de treinamento, as vantagens e quais os tipos de treinamento que podem ser adotados pelas empresas. Tem como objetivo demonstrar resultados em se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas para que seus colaboradores se sintam seguros para acompanhar as constantes mudanças no mercado de trabalho e no ambiente profissional, sendo uma ferramenta que se mostra eficaz que proporciona resultados capazes de conduzir a organização a alcançar seus objetivos, gerando mudanças e agregando valores.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Pessoas.

## **ABSTRACT**

This article discusses the importance of training and development of people and their relationship in the organizational environment and competitive market, and identify the needs of a training program, the benefits and what types of training that can be adopted by companies. It aims to demonstrate results in investing in training and development of people so that their employees feel safe to follow the constant changes in the labor market and in the workplace, being a tool that shows effective providing outcomes that lead to organization to achieve its objectives, generating changes and adding value.

**Keywords:** Training. Development. People.

## INTRODUÇÃO

O mundo corporativo vem passando por transformações, principalmente nas formas de trabalho, e especializações dos funcionários, no qual as pessoas que compõe a organização são o diferencial para a empresa no mercado. É necessário programar ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas, a fim de agregar valor aos colaboradores, os clientes e a empresa. O treinamento é uma maneira eficaz de aumentar as habilidades e conhecimentos de seus funcionários sendo uma fonte lucrativa, e não apenas de custos.

Para a organização se destacar no mercado de trabalho, seus colaboradores são sua principal ferramenta, ou seja, estão diretamente ligados à execução de tarefas, responsáveis pelo sucesso da mesma, assim como à imagem da empresa diante do mercado, investir em seus funcionários é a forma mais eficiente para alcançarem seus objetivos.

Outro fato são as mudanças no ambiente dos negócios, pois antigamente levavam décadas para acontecerem e hoje acontecem diariamente. Portanto o desenvolvimento e treinamento de pessoas são importantes pois oferecem aos funcionários novos conhecimentos, hábitos, habilidades e novas atitudes em seu dia a dia, tornando-os cada vez melhores em suas tarefas.

Partindo desse princípio, o objetivo desse artigo é apresentar a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas como uma ferramenta eficaz que proporciona qualidade nos serviços prestados, satisfação pessoal do funcionário, e que atende as expectativas da organização, confirmando esse contexto através de pesquisas bibliográficas. Para Vergara (2000) o estudo bibliográfico pode ser dividido em dois critérios básicos: quanto aos fins para obter embasamento teórico necessário e a utilização de informações relacionadas ao tema e quanto aos meios que é o uso de livros acadêmicos de autores que dominam o assunto abordado, além de sites especializados na internet.

## Definições de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Treinamento e desenvolvimento de pessoas são assuntos distintos, porém com algumas semelhanças e possuem técnicas em comum com objetivos diferentes. O treinamento é voltado para as habilidades profissionais, e o desenvolvimento está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro.

Segundo Chiavenato (2006), o treinamento ocorre em curto prazo, pode-se dizer que é um processo educacional sistemático, no qual as pessoas são treinadas para objetivos definidos, envolvendo habilidades, atitudes e conhecimentos.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICK E BOURDREAU, 2000, p. 338).

Pode-se definir o treinamento como “o preparo da pessoa para o cargo” (CHIAVENATO 1999, p. 20). Já a área de desenvolvimento é voltada para a educação que é o preparo da pessoa “da vida, para a vida e pela vida” (CHIAVENATO 1999, p. 20), portanto o treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e o desenvolvimento prepara o futuro do colaborador dentro da organização.

Conforme Macian (1987), o treinamento deve ocorrer de forma contínua independente se as pessoas demonstrarem um ótimo desempenho, isso porque o melhoramento sempre deve ser incentivado, ou seja, sempre há algo a mais para aprender. Quanto mais a pessoa participar de programas de treinamento, mais ela irá desenvolver suas habilidades e atitudes e estará em patamares cada vez maiores, em constante mudança.

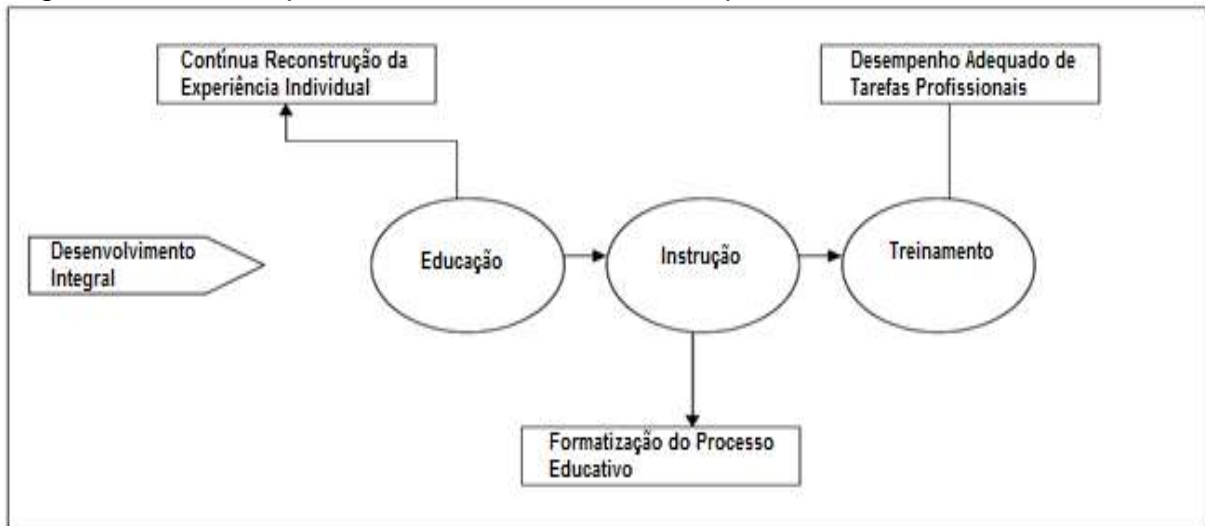
Na opinião de Carvalho (2001), o desenvolvimento contínuo do indivíduo acontece através de três principais fatores:

- Educação: que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada indivíduo por toda a vida;
- Instrução: que é a formalização do processo educativo em seus vários graus;

- Treinamento: cuja finalidade central é proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em seu trabalho.

A figura 1 ilustra este conceito.

Figura 1 - Fatores que levam ao desenvolvimento pleno do Indivíduo



Fonte: Adaptado de Carvalho (2001).

Segundo Carvalho (2001), o treinamento proporciona inúmeras vantagens, quando é implantado corretamente, a saber:

- Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa;
- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- Caracteriza os vários tipos e formas de treinamentos a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
- Elabora planos de capacitação profissional de curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Chiavenato (1999) afirma que o treinamento deve acontecer desde a integração do novo colaborador, onde ele terá uma visão inicial do ambiente da organização. Portanto os treinamentos devem ser bem preparados para que o novo colaborador não forme opiniões erradas sobre a empresa ou não respeitem a cultura existente atrapalhando o ambiente organizacional. Um mau treinamento pode



ocasionar: absenteísmo, desperdício de materiais, retrabalhos, redução da capacidade produtiva, ausência de motivação, atendimento ao público de forma negligente, dentre outros.

Para Chiavenato (1999) quando a empresa estimula a capacitação de pessoas, ela pode se beneficiar quanto a:

Quadro 1: Benefícios do treinamento e desenvolvimento de pessoas

Aumento de produtividade;	Equipe auto gerenciada;
Redução de custos;	Velocidade nos ritmos das tarefas;
Melhoria na qualidade;	Busca de aperfeiçoamento contínuo;
Flexibilidade dos empregados;	Descoberta de novas aptidões;
Aprimoramento de produtos e serviços;	Maior economia de custos pela eliminação de erros na execução;
Entrosamento;	Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia.
Redução na rotatividade de pessoal;	Empresa competitiva.

Fonte: Adaptado pela acadêmica (2015).

Segue definição sobre treinamento de pessoas por Chiavenato:

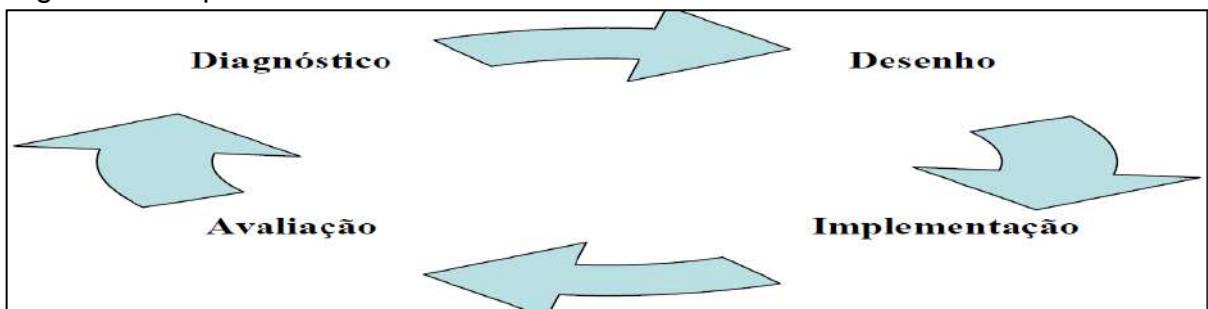
Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos. (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Conforme Chiavenato (1999) pode-se concluir que o treinamento prepara os colaboradores para exercer seus respectivos cargos, desenvolvendo suas habilidades, contribuindo para mudanças em seus comportamentos, alimentando mais conhecimentos, melhorando a relação entre os indivíduos no ambiente profissional e conseqüentemente ajudando a empresa a alcançar seus objetivos organizacionais.

### **Levantamento das necessidades de treinamento**

De acordo com Chiavenato (1999), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação. Cada fase é desenvolvida de modo sistêmico e complementar, não podendo ser relevada sob pena de comprometer o resultado final esperado.

Figura 2 - Etapas de treinamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

Para Chiavenato (1999) diagnóstico é o levantamento de dados através de indicadores que sinalizem a necessidade de melhorias e, por conseqüência, de treinamento. Um alto índice de refugo constante, um problema ocorrido aleatoriamente, reivindicação dos colaboradores, uma nova atividade a ser inserida podem ser detectados num diagnóstico. A necessidade de treinamento é relativa ao despreparo profissional das pessoas para executar determinada tarefa, são habilidades que individuo ou grupo precisa desenvolver para melhorar o índice negativo levantado.

Chiavenato (1999) afirma que desenho é a elaboração do programa de treinamento em conformidade com diagnostico levantado. Um programa deve apresentar componentes essenciais, como: quem deve ser treinado; como deve ser treinado, ou seja, a utilização de métodos ou recurso; em que treinar, a abordagem

do assunto ou conteúdo; por quem treinar, isto é, qual a pessoa melhor preparada; onde treinar, a disponibilização de local; quando, ou seja, definir época ou horário; e para que treinar, isto é, os objetivos do treinamento, onde deve entrar o nível esperado de desempenho.

A implementação refere-se à aplicação e condução do programa. As principais técnicas apresentadas por Chiavenato (1999) para transmitir as informações e treinar pessoas são as leituras e a instrução programada.

De acordo com Chiavenato (1999) avaliação é a etapa final, ou seja, a verificação dos resultados. O objetivo da avaliação é verificar se o treinamento atendeu às necessidades anteriormente levantadas. Se o objetivo era a melhoria de um indicador, basta acompanhar o mesmo após o treinamento, se o objetivo era a relação interpessoal, pode-se medir através de questionários. Para cada objetivo específico, cria-se uma ferramenta específica de avaliação.

O levantamento das necessidades de treinamento é um programa contínuo, que deve estar presente de forma constante na organização, como descrito por Marras:

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre área de Treinamento & Desenvolvimento e todas as demais da empresa. Na verdade o Treinamento & Desenvolvimento é somente um instrumento integrador e catalizador das necessidades organizacionais, essas encontram-se diretamente ligadas a cada área de trabalho da empresa e são, principalmente, de domínio dos supervisores imediatos (MARRAS, 2000, p. 153).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) definem outros métodos para diagnosticar as necessidades de treinamento, o método engloba três níveis de análise complementares:

Primeiro, a análise organizacional: envolve estudo da empresa como um todo, seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para a consecução dos objetivos e o âmbito socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida. A investigação sobre essas questões ajuda a determinar o que deve ser ensinado aos empregados da empresa, visando a adequá-los à estratégia organizacional;

Segundo, a análise das operações e tarefas: focalizam os requisitos para o bom desempenho de cada cargo, definindo as habilidades, os conhecimentos, as atitudes e os comportamentos a serem desenvolvidos. Para tanto, podem-se extrair subsídios do plano de cargos e salários, se houver, ou de uma análise de cargos, decompondo-se as diversas tarefas executadas para depois verificar os seus requisitos. A análise dos cargos permite identificar necessidades de treinamento pela simples comparação entre os requisitos do cargo e a efetiva capacitação de seu ocupante;

Terceiro, a análise individual e por equipes: trata-se de verificar se as pessoas são adequadas às necessidades organizacionais. Após a análise da organização e dos cargos, examina-se o potencial de crescimento de cada empregado e cada equipe, procurando identificar eventuais problemas de desempenho que possam ser corrigidos pelo treinamento.

De acordo com Macian (1987), é importante destacar o levantamento das necessidades de treinamento, pois a partir do diagnóstico do mesmo será possível identificar qual o melhor programa de treinamento para desenvolver as habilidades, corrigir falhas e melhorar o desempenho.

### **Tipos de treinamento**

É necessário que a empresa saiba exatamente o perfil de quem será treinado, para que haja um planejamento que possa suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

Conforme Vasconcellos (2005) quando se é definido quem será treinado é possível identificar qual metodologia será aplicada, ou seja, treinamento à distância, sala de aula, internet, ou no local de trabalho, assim como qual material será utilizado, DVD, televisor, gravador, som, cartazes, apostilas, quadro negro, entre outros. É possível elaborar um plano de aula de acordo com o perfil das pessoas a serem treinadas.

Para Chiavenato (2004) existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento.

Destacam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) diferentes tipos de treinamento, como:

- Treinamento de integração: adaptação do funcionário à organização;
- Treinamento técnico-operacional: capacitação do indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a sua categoria profissional;
- Treinamento gerencial: desenvolvimento de competências técnicas, administrativas e comportamental;
- Treinamento comportamental: solução de problemas de relacionamentos no ambiente de trabalho.

O treinamento deve acontecer em todas as fases da vida funcional da organização e é necessário que o mesmo possua um programa dinâmico, a saber:

O treinamento é necessário em todas as fases da vida funcional, pois permite que o empregado esteja constantemente se ajustando a novas situações, uma vez que se imagina a empresa em permanente progresso. Só uma empresa estagnada, a caminho da falência ou do fechamento das suas portas não necessita de treinamento. Por outro lado, o treinamento não deve ter o caráter formalista, com vistas apenas a justificar o nome. O treinamento deve ser dinâmico, acompanhar o crescimento da empresa e destinar-se a solução dos seus problemas específicos (BOITEUX, DUQUE E MACEDO, 1982, p. 44).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) para a aplicação de um determinado programa de treinamento é importante avaliar as necessidades da organização, a qualidade do material didático, a cooperação do pessoal de chefia, a qualidade e preparo dos instrutores e por fim a qualidade do pessoal a ser treinado.

O resultado e o desempenho esperado no processo de treinamento dependem de saber exatamente qual programa de treinamento a ser inserido na organização.

Abaixo segue detalhamento do treinamento de integração, pois Moscovici (2004) afirma que o mesmo é fundamental para adaptação do novo funcionário,

onde serão passados os valores, missão, visão, normas, políticas, procedimentos e cultura organizacional. Por meio da integração serão transmitidos os valores e comportamentos a serem incorporados pelo novo colaborador, é de grande importância para socialização do mesmo.

### **Treinamento Introdutório**

Conforme Araújo (2006) o treinamento introdutório é realizado depois de finalizado a etapa de seleção, a área de Recursos Humanos prepara o programa de integração que é a socialização dos novos funcionários.

Para Araújo (2006) as organizações que não disponibilizam esse processo de integração estão mais propensas que os novos funcionários sejam influenciados com pensamento e convicções de empregados antigos.

Conforme Moscovici (2004) a forma como lidar com as diferenças individuais possuem influência sobre a vida em grupo, destacando o relacionamento interpessoal, processos de comunicação, produtividade e comportamento organizacional.

Portanto, ao realizar o programa introdutório a empresa está promovendo uma oportunidade de socialização facilitando à adaptação do novo funcionário a cultura, valores e costumes da organização.

A palavra integração, quando usada em relação à organização social em seus delineamentos mais amplos, se refere ao grau de contato existente entre os grupos sociais dentro da sociedade. Quando os grupos se mantêm em harmonia dentro de uma estrutura central e podem trabalhar em conjunto e comunicar-se entre si em ambos os sentidos, estão presentes os aspectos essenciais para a integração (KOLASSA, 1978, p. 336).

A integração conforme Lacombe (2005) é onde o novo funcionário irá conhecer as políticas, objetivos, normas, horários de trabalho da empresa, e as demais regras.

Nesse contexto afirma Bittar (2009, p.1) que “uma questão recorrente é a pouca compreensão dos funcionários, quando ingressam, sobre o negócio da empresa. Uma preocupação constante deve ser a de fazer com que o novo colaborador tenha uma visão global da empresa e seus negócios”.

De acordo com Bittar (2009) é necessário à compreensão dos novos colaboradores em relação a sua importância dentro da organização, isso ocorre através do programa de integração, tarefa realizada pela área de Recursos Humanos que são responsáveis por desenvolver um programa de treinamento introdutório para o colaborador e para a empresa.

Para Chiavenato (1989) Investir em treinamento introdutório não é despesa, é um esforço necessário no sentido de socialização da equipe. Sendo uma ferramenta eficaz que facilita a adaptação ao trabalho, orientando o novo empregado corretamente, antes que outro o faça de forma errônea, um programa de integração bem formulado diminui o número de demissões.

### **Avaliação**

A avaliação é necessária para que seja possível identificar sua eficácia, e se o processo de treinamento atendeu as necessidades da organização, assim como dos indivíduos treinados, pois um treinamento mal preparado pode ocasionar perdas financeiras para a organização.

Segundo Chiavenato (2004), os programas de treinamento são custos arcados pela empresa, onde os gastos incluem materiais didáticos, tempo do instrutor e perda de produção enquanto os colaboradores estão sendo treinados, portanto a empresa espera um retorno deste investimento.

Afirma Rabaglio (2004) que a avaliação pode ser realizada pela liderança imediata, um subordinado, um cliente interno ou externo, porém todos devem estar preparados tecnicamente, para serem avaliados com técnica e avaliarem tecnicamente, onde a finalidade é verificar o desenvolvimento das pessoas e se o programa de treinamento alcançou os resultados esperados.

Conforme Tachizawa, Ferreira e fortuna (2001) para cada objetivo de treinamento cria-se uma ferramenta específica de avaliação.

No quadro 2 apresentam-se três formas de avaliação.

Quadro 2: Avaliação dos programas de treinamento

Avaliação de aprendizado	Trata-se de verificar o quanto foi proveitoso o processo do ensino-aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum a aplicação de provas, deverá sempre haver alguma forma de avaliar o quanto efetivamente foi assimilado. Em vez de testes, podem-se aplicar questionários ou exercícios.
Avaliação de reação	Objetiva conhecer a opinião do grupo sobre o treinamento em seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos utilizados. Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamento e o grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários com o intuito de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.
Avaliação dos resultados do treinamento	Visa uma averiguação de até que ponto o treinamento produziu os resultados desejados e se os mesmos contribuíram para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três modos: através de realização de entrevistas com os participantes e seus supervisores após a conclusão do curso; comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e através da análise de diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo e de turnover, punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho etc.).

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 226-227).

Para Marras (2000) a avaliação só atinge sua finalidade se o treinamento for planejado e programado para que no final possa ser realizada a medição dos resultados alcançados.

Portanto não é apenas investir em treinamento, é preciso avaliar os resultados e equiparar com os objetivos pré-estabelecidos no planejamento para que se possa aperfeiçoar o processo. A avaliação é essencial onde é possível identificar se o treinamento foi bem aplicado, se atendeu as necessidades da organização, e se os colaboradores melhoraram seu desempenho profissional e pessoal.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado competitivo é importante ressaltar que é necessário a organização ter colaboradores motivados, treinados e com disposição para crescer junto com a empresa. Por esse motivo deve-se investir nos funcionários, pois é um fator relevante para o sucesso organizacional.

Nesse contexto o estudo procurou mostrar que investir em processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma vantagem, aumentando a produtividade e conseqüentemente os lucros da empresa além de se destacar perante os concorrentes, é uma maneira eficaz de aumentar as habilidades e conhecimentos de seus colaboradores, estimular o crescimento pessoal de cada um e agregar valor e benefício econômico para organização, isso porque o desempenho das atividades será realizada de maneira mais eficiente e motivada.

É possível verificar através deste artigo que o treinamento e desenvolvimento de pessoas deve ser disponibilizados para todos os departamentos e funções, ou seja, independente do nível hierárquico, pois reflete diretamente no relacionamento interpessoal da equipe, além de criar uma comunicação única dentro da organização e a quebra de rotina, conseqüentemente gerando o fator motivacional.

Portanto as organizações que implantarem um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas ficam mais próximas de atingir seus objetivos, ampliando vantagem competitiva, colaboradores mais produtivos e motivados, aumento da eficiência e eficácia no trabalho, mais agilidade nas atividades rotineiras e rapidez na resolução de problemas, porém é necessário o acompanhamento e avaliação do treinamento, além da escolha certa do método a ser aplicado, o mesmo sendo inadequado ou ineficiente pode atrapalhar todo o processo de aprendizagem.

A partir deste estudo outros trabalhos podem ser elaborados com o tema em questão, podendo ser ampliado nos tipos de treinamentos e suas necessidades, com a finalidade de melhorar o desempenho dos colaboradores dentro da organização e prepará-los para as exigências do mercado atual.

## **BIBLIOGRAFIA**

ARAÚJO, L. C. G.. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOITEUX, Colbert Demaria, DUQUE, Francisco Gonçalves, MACEDO, Leonidas Lima de. **Administração de Empresas: administração de pessoal**. RJ : Ed. Interciência, 1982.

BITTAR, L. **Como integrar novos funcionários**. Recuperado em 16 de setembro, 2009, de <http://lizbittar.com.br/blog/2009/05/entrevista-integracao>.

CARVALHO, A.V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 8º ed., São Paulo, SP: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. Sao Paulo, SP: Atlas, 1989

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4º ed., São Paulo: Atlas, 1999.

KOLASSA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACIAN, M.L. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987

MARRAS, P. J. **Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICK, George T., BOUDREAU, Jhon W. **Administração de RH**. Editora Atlas, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4ª ed. São Paulo: Educator, 2004.

TACHIZAWA Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo de. **O futuro da área de treinamento**. Disponível em <http://www.empregos.com.br>. Acesso em: 30/04/2015 às 11h15min.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.