

**TÍTULO: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:  
DESENVOLVENDO PESSOAS E ORGANIZAÇÃO**

**AUTOR: FABIANA DE ALBUQUERQUE COELHO**

**FORTALEZA-CE**

**2022**

## RESUMO

Um dos conceitos de carreira, hoje, na Sociedade do Conhecimento e da Informação, baseia-se na autogestão da própria carreira, onde o executivo ou profissional foca desenvolver suas habilidades e competências na busca incessante por melhores resultados. Ainda que a carreira seja pessoal, as organizações estão mais preparadas para a retenção de seus talentos e busca motivar, preparar, treinar e desenvolver de forma a garantir o sucesso individual e organizacional. Treinar e desenvolver pessoas em ambiente corporativo não é tarefa fácil e requer um conjunto de esforços das lideranças e da área de recursos humanos alinhados às competências e estratégias organizacionais, para extrair habilidades e competências individuais. Talvez, o maior desafio da gestão de pessoas seja comprometer os colaboradores, e estes somente sentem-se engajados e comprometidos com o negócio quando se sentem valorizados e reconhecidos pela empresa. Jack Welch, em seu livro *Paixão Por Vencer*, informa a relação 20-70-10, onde 20 por cento dos colaboradores são talentos, ou seja, que entregam além das expectativas e conseguem atingir seus objetivos com ganhos de produtividade; 70 por cento são medianos, ou seja, são colaboradores que entregam, porém, não ultrapassam a média da expectativa; e 10 por cento são *turnover*, aqueles colaboradores que não agregam valor à organização. Quando se pensa em treinamento, tem-se a visão de curto prazo, funcional, levando-se em conta as experiências anteriores e o conhecimento para melhorar o desempenho na função atual. Quando se pensa em desenvolvimento, a visão torna-se macro, pois possibilita extrair do profissional as competências essenciais ao crescimento profissional, alinhadas às competências essenciais do negócio, as *core competencies*. Neste caso, enaltecer os pontos fortes, e neutralizar os pontos de melhoria. O estudo deste artigo baseia-se em como conceituar e descrever as etapas de treinamento e desenvolvimento, e quais são os impactos sobre esses processos, alinhando a gestão de pessoas com a gestão organizacional, buscando a qualificação para que o empregado possa realizar suas atividades de acordo com as diretrizes da organização, permitindo, desta forma, que a empresa tenha vantagem competitiva e o funcionário, o desenvolvimento necessário de suas competências. Possui como objetivo mostrar a importância do processo de treinamento e desenvolvimento, como a equipe pode estar motivada em condições de demonstrar a sua qualidade, devido ao

seu conhecimento, tendo como diferencial um quadro de funcionários capacitados em novos conhecimentos, ou mesmo reciclados com novos processos de trabalho.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Gestão de pessoas. Competências.

## ABSTRACT

One of conception of carrier, today, in the knowledge and information society, is based in self manage of their own carrier, where the executive or professional focus on developing their habilities and competencies, searching unstoppable for results. Even though carrier is personal, organizations are more prepared to retain their talents and intend motivate, prepare, train and develop to make sure the individual and organizational success. Training and developing people in the corporate environment is not an easy task and requires a group of enforcements from leadership and human resources, aligned to competencies and organization strategies, to extrat skills and individual competencies. Maybe, the biggest challenge in people management is commit the employees, and they only feel committed with the business when valued by company. Jack Welch, in his book “Paixão Por Vencer” inform the relacion 20-70-10, where twenty per cent of employees are talents, meaning their deliveries go beyond expectations and achieve their goals with gains of productivity, seventy per cent are medium, meaning they deliver, but not above medium expectation, and ten per cent are turnover, those employees who do not add value to the organization. When thinking about training, the view is in short terns, functional, considering the previous experiences and knowledment to improve performance in the present position. When thinking about development, the sight became big because its possible to extract from the professional essential competencies to professional growth, aligned to the core competencies to the business. In this case, make stronger the strength and neutralize the weakness. This research involves how to conceptualize and describe the training and development phase, and what are the impacts on these projects, examining the connection between people and organization management, capturing a qualification for the employee which might realize their activities according with business’s guideline. Allowing, this way, the business take the advantage of the opportunities and the

employee upgrowth their skills and techniques. This study uses the consideration of a training and developing process, like the staff can be motivated in order to demonstrate their abilities due their knowledge, having as a differential a staff trained in new knowing, or even upcycled with new occupation.

**Key words: Training. Development. People management. Competencies.**

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da administração, tanto o mercado quanto empresa estão mudando com força intensa. Essa mudança organizacional, principalmente no tocante à moderna gestão de pessoas, torna-se cada vez mais importante, complexa e com valores e dinamismo em resposta às constantes transformações do ambiente externo no que diz respeito à sociedade, à economia, à política e aos avanços tecnológicos.

E no mundo globalizado, aquele funcionário que não busca acompanhar a evolução tecnológica ou não investe na sua empregabilidade, corre um grande risco a se tornar obsoleto no mercado de trabalho. Desta forma, também funcionam as empresas, que na corrida acirrada pela fatia de mercado, as organizações são impulsionadas e obrigadas a investir no seu maior ativo: os funcionários.

O principal objetivo do treinamento é preparar o indivíduo para desempenhar de maneira eficiente, eficaz e efetiva as tarefas específicas do cargo ou função que ocupa, ou que deverá ocupar, através do aumento de suas competências, isto é, seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Por outro lado, o desenvolvimento de pessoas é um conceito mais amplo que significa dotar o funcionário de capacidade crítica, resiliência, competências, aguçar e desenvolver o potencial, e valores que possam permitir a interação e transformação do ambiente em que trabalha e vive.

Quando a empresa aposta no seu colaborador treinando-o e aperfeiçoando seus conhecimentos, gera neste o desempenho melhor sua função associado à grande satisfação e

motivação no ambiente de trabalho, pois o treinamento busca proporcionar, a curto prazo, novos conhecimentos e habilidades, gerando resultados para colaborador e empresa. Assim, o treinamento deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa.

Baseando-se na gestão de pessoas para alinhá-la à estratégia organizacional, o tema tem como objetivo conceituar e descrever Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, e investigar que impactos esses subsistemas de recursos humanos têm nas atividades das empresas e no desenvolvimento destas sobre os processos.

Além disso, provocar no leitor uma reflexão sobre a importância desse processo dentro de uma organização como forma de conquistar mais qualidade nas tarefas do dia a dia, bem como desenvolver equipes de alta performance dentro das diretrizes empresariais.

Este trabalho terá como pressuposto na metodologia de pesquisa utilizando referência bibliográfica e artigos na Internet.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Atualmente, organizações e seus colaboradores buscam constantes atualizações de competências para que o desenvolvimento destas, bem como o aperfeiçoamento, seja crescente.

Como um processo cíclico, o treinamento visa à obtenção de resultados no repasse ou reciclagem de conhecimentos, atitudes e habilidades diretamente concentrados nas tarefas ou otimização do trabalho. O seu propósito é aumentar a produtividade dos indivíduos em suas funções e que influencia, sobremaneira, no seu comportamento.

O treinamento coopera para que o indivíduo possa desenvolver novas habilidades a partir de novos conhecimentos, motivando pelo exemplo e recompensando pela excelência.

Desta forma, a fundamentação teórica, a partir de tais conhecimentos, está organizada em três tópicos, a saber:

Tópico 1: Conceituação de Treinamento e Desenvolvimento. Neste tópico diversos autores discernem acerca do tema e propiciam maior assertividade na conceituação.

Tópico 2: A Importância do Treinamento e do Desenvolvimento na Empresa Moderna. Neste tópico é possível identificar, através dos conceitos dos autores, a real importância da área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) em uma empresa.

Tópico 3: Os Efeitos do Treinamento na Produtividade das Empresas. O presente tópico discorre acerca de todos os efeitos benéficos para empresas e funcionários, que o treinamento proporciona.

## **2.1 Conceituação de Treinamento e Desenvolvimento**

Devido ao mercado de trabalho ser um meio dinâmico e cada vez mais competitivo, os profissionais tem que serem habilidosos e capacitados para enfrentar os desafios impostos por esse mercado.

Segundo Chiavenato (2009, p. 389) treinamento é “o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através pelo qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

Para o autor o treinamento envolve a especificidade na geração de conhecimentos sendo estes relativos ao trabalho executado pelo profissional, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver, ainda, desenvolvimento de habilidades e competências.

Já quando pensamos em desenvolvimento, o conceito é mais amplo, pois pode-se compreender desenvolvimento pessoal e organizacional, e ambas ganham em maturidade e conhecimentos.

Ainda em Chiavenato (2009) quando se fala em desenvolvimento organizacional, a noção é macroscópica e sistêmica, pois especialistas em D.O. (Desenvolvimento Organizacional) entendem que organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

Logo, as contribuições de cada participante à organização variam em função das diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições adotados pela organização.

Para Boas; Andrade (2009, p. 114) “treinamento pode ser definido como um processo educacional que gera mudanças e comportamentos nos indivíduos”. Esse processo é de curta duração e visa a capacitação do profissional voltado para o presente, pois o treinamento é focado nos objetivos mais imediatos, em geral relacionados ao cargo atual exercido pelo treinado.

Segundo os autores, trata-se de um processo de curta duração desenvolvido para capacitar o profissional nas tarefas do cotidiano do seu cargo atual, bem como permitir novos conhecimentos acerca do mercado, clientes, e processos internos, ou seja, nos objetivos mais imediatos.

Já no tocante ao desenvolvimento, ainda em Boas; Andrade (2009) desenvolver significa dotar o indivíduo de capacidade crítica, competências e valores capazes de capacitá-lo na interação e na transformação do ambiente em que trabalha e vive, uma vez que o desenvolvimento profissional e organizacional são de médio e longo prazos e possuem foco na carreira e futuras posições dentro da organização.

Conforme Milkovich; Bordeu (2010) treinamento é um processo que promove a aquisição de habilidades conceitos ou atitudes, melhorando a adequação das características do funcionário às exigências do seu cargo.

Para os autores o desenvolvimento é um processo em longo prazo, de aperfeiçoamento das capacidades dos funcionários com o objeto de torna-los membros valiosos para organização. Aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização. (MILKOVICH; BORDEU, 2010).

Já Barreto (1995) conceitua treinamento como educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

Para Abbad; Lacerda (2003) treinamento é apenas uma metodologia ou intervenção que afeta ou pode afetar o desempenho do colaborador no trabalho. Traduz uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimento e habilidades a fim de propiciar maior compreensão das tarefas, não afetando, necessariamente, condições organizacionais.

Wexley; Hinrichs (2001) acreditam que treinamento é um processo de aprendizado que auxilia o profissional atingir a eficiência exigida no seu trabalho (presente e futuro) mediante desenvolvimento de hábitos apropriados de pensamentos, ações, atitudes, comportamentos, conhecimentos e técnicas.

Segundo Chiavenato (2010) as organizações bem-sucedidas investem treinamentos para garantir bons resultados. Para este autor, os principais processos na Gestão de Pessoas são: Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar. Tais processos estão diretamente ligados aos processos T&D – Treinamento e Desenvolvimento.

Nadler (1984) conceitua treinamento de pessoal como caracterizado pelo esforço dispendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos integrantes.



Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão àqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados em suas funções.

Ou seja, treinamento, é o aprimoramento rápido para determinadas situações, quer dizer voltado para execução de alguma tarefa, como, por exemplo, treinamento no cargo, onde a empresa decide qual o treinamento se adéqua ao seu objetivo.

Enquanto o desenvolvimento pode ser entendido como um conceito mais abrangente, que se refere às ações organizacionais que estimulam o desenvolvimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar a melhoria no seu desempenho atual ou futuro.

Segundo Domingos (Assessora de Desenvolvimento) – treinamento e desenvolvimento não devem ser vistos apenas como um custo, mas sim uma forma de manter sua competitividade e garantir seu espaço no mercado através da produtividade de profissionais capacitados que desempenha suas funções com excelência.

## **2.2 A importância do Treinamento e do Desenvolvimento na Empresa Moderna**

Chiavenato (2009) informa que o treinamento possui três objetivos essenciais, sendo o primeiro a preparação das pessoas para a execução imediata das suas funções; o segundo objetivo é de proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal; e o terceiro é a mudança de atitudes das pessoas para criar uma atmosfera de um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

Referente ao tema treinamento, para Boas; Andrade (2009) algumas empresas evitam treinar e capacitar seus funcionários com receio de perder para o mercado o conhecimento gerido e aplicado, porém é de suma importância que os colaboradores sejam treinados para que estes se sintam mais motivados para o trabalho.

Segundo Boas; Andrade (2009, p. 115) o treinamento:

É importante para empresa e o funcionário, pois ele beneficia tanto o empregado quanto o empregador, considerando que ambos irão usufruir dos conhecimentos adquiridos. Trata-se de um processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento que pode contagiar o ambiente de trabalho.

Referente ao tema desenvolvimento, Boas; Andrade (2009) expõem que as empresas que almejam crescimento e destaque no mercado competitivo devem investir no desenvolvimento das pessoas, pois é através delas que se colocam em prática as estratégias de negócios estabelecidas, com o objetivo de crescimento organizacional.

Para os estes autores:

O desenvolvimento está relacionado tanto ao crescimento como à manutenção da organização na posição de liderança de seus mercados. Para considerar um profissional como plenamente desenvolvido se faz necessário identificar as características que delineiam o perfil desse profissional (BOAS; ANDRADE, 2009, p.132).

Já para Chiavenato (2010) o sucesso das organizações depende das pessoas que nela trabalham e desenvolvem a empresa, ao passo que se desenvolvem.

Com a mutação e competitividade global, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam estar, continuamente, preparadas para os desafios inovadores, bem para o mercado.

Chiavenato (2010) informa que organizações bem-sucedidas e altamente competitivas possuem pessoas com determinadas habilidades que as tornam diferente frente ao mercado, como expertise, agilidade, empreendedorismo e disposição para assumir riscos.

Conforme expõe Chiavenato (2010, p. 366) “são as pessoas que fazem as coisas acontecer. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam 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.

Segundo Barbieri (2012) o treinamento é a preparação das pessoas para a utilização de um sistema de gestão no qual o exercício e o conhecimento de habilidades e competências das pessoas, dos cargos e da organização, são essenciais.

Para este autor, o treinamento prepara as pessoas para o processo de aprendizagem, uma vez que permite estas a pensarem e agirem em equipe em uma mudança que torna o trabalho mais eficaz.

Treinar e desenvolver pessoas é um imperativo para o sucesso organizacional constante e sustentado (CHIAVENATO, 2001 p.119). É com o advento da competitividade das empresas proporcionadas pela globalização iniciada na década de 80 e explorada de lá para cá que as organizações vêm obtendo vantagem competitiva em seus nichos de mercado.

### **2.3 Os Efeitos do Treinamento na Produtividade nas Empresas**

Marras (2001, p.147) ressalta dois objetivos relevantes do treinamento: “objetivos específicos e genéricos”. O primeiro promovendo a qualificação profissional aumentando suas habilidades.

Formação profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional a sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar os conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

São objetivos específicos do treinamento, para que os funcionários mantenham o seu conhecimento atualizado. Já os objetivos genéricos citados pelo o autor referem-se ao

desenvolvimento do funcionário relacionado ao exercício de novas funções (MARRAS, 2001, p. 148).

Para Menezes (2002) as empresas buscam avaliar o resultado do investimento feito em programas de treinamentos, passando ter dúvidas no retorno do investimento, principalmente quanto ao aumento da produtividade e dos lucros, como a participação no mercado. Para que as empresas mantenham um alto nível de produtividade precisam de funcionários qualificados.

Segundo Gobe *et al* (2000) é necessário que o treinamento seja planejado, sendo que o programa deve ser composto de quatro fases, são elas: levantamento de necessidades de treinamento, ou seja, é levantamento das carências existentes na empresa através de um diagnóstico, identificando os aspectos que podem ser melhorados por meio de um diagnóstico identificando os aspectos por meio de treinamento.

Procede-se a uma comparação entre competências dos funcionários e os requisitos do cargo que exerce. a segunda fase é definição do objetivo e conteúdo fala que a partir do diagnóstico realizado define-se o objetivo do treinamento considerando todas as necessidades identificadas, de forma clara e por todo o processo.

A terceira fala da determinação do método de treinamento que adota para o treinamento as peculiaridades das pessoas e grupos envolvidos, no sentido de que o nível de aprendizado seja o melhor possível.

E por último a avaliação dos resultados tornando-se indispensável ao final do treinamento uma avaliação de resultados atingidos, das mudanças de atitude e comportamento.

Observa-se a eficácia do programa quanto as mudanças desejadas ou esperadas no desempenho do empregado e quanto ao seu impacto sobre a deficiência identificada no diagnóstico e se aperfeiçoou realmente os conhecimentos do funcionário treinado.

A empresa obterá melhores resultados quando têm equipes qualificadas e alinhadas com seus objetivos, o treinamento possui grande importância, dando ao profissional qualificado, sente-se motivado para desenvolver todo o seu potencial, contribuindo de forma mais eficaz para o crescimento da empresa.

Já para Chiavenato (2004), um método eficaz utilizado para realizar o diagnóstico de treinamento é a consideração dos empregados sobre as necessidades de treinamentos na empresa, pois revelam quais as competências necessárias para aperfeiçoar suas atividades. Treinamento e desenvolvimento devem ocorrer de forma contínua para os empregados.

Segundo Macian (1987) o desempenho dos empregados de forma contínua é elevar sua capacidade para exercer funções cada vez mais complexas e de maior responsabilidade. O principal fator para que esta mudança ocorra é o treinamento.

As *core competences* devem ser buscadas e o capital intelectual deve ser contratado e desenvolvido em função das mesmas, gerando diferenciação do próprio produto ou serviço em comparação à concorrência. (BARBIERI, 2012, p. 51).

O autor ainda define que, a partir de um sistema de capital humano eficiente e customizado ao negócio, empresa, colaborador e o mix de serviços prestados, aliados aos processos tornam-se um diferencial competitivo por serem dificilmente copiados.

### **3 METODOLOGIA**

Para se conduzir o processo de investigação das hipóteses levantadas foi desenvolvida uma pesquisa do tipo bibliográfica, procurando explicações amparadas nas opiniões de autores que tratam do tema. Para tanto foram analisadas fontes da literatura especializada composta de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita de forma geral.

Dentre os autores pesquisados destacam-se Naidler (1984), Macian (1987), Barreto (1995), Marras (2001), Menezes (2002), Lacombe (2005), Boas; Andrade (2009), Chiavenato (2009 e 2010), Mikovic; Boudreu (2010), Barbieri (2012).

Também foram pesquisados documentos como projetos, leis, normas, resoluções e realizadas pesquisas on-line, enfim procurou-se estabelecer diversas linhas de pesquisas para que as opiniões que se formaram pudessem estar respaldadas na maior quantidade de fontes confiáveis possíveis.

Com relação à tipologia da pesquisa esta é caracterizada como pura, já que a primeira finalidade desta investigação foi aumentar o conhecimento da pesquisadora para que novas tomadas de posição surgissem durante o desenrolar do procedimento investigativo. Exatamente como defende Rattner (1979, p. 212) quando cita “que a pesquisa pura é a busca do conhecimento pelo conhecimento em si, ou seja, existe um esforço de investigação sobre temas ainda não suficientemente investigados com o objetivo de explicação dos fenômenos”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desde as últimas décadas do século passado, o capital humano e intelectual vem ganhando notoriedade e lugar de destaque nas empresas. O papel das pessoas no sucesso das organizações fica mais evidente a cada dia, em qualquer nível hierárquico e em qualquer empreendimento.

E para manter-se competitiva no mercado, a organização precisa criar condições para o alcance do seu objetivo e, treinar e desenvolver o ativo humano se tornou, não mais um diferencial competitivo, mas sim, uma condição de gestão de pessoas.

Criar uma cultura de alto desempenho baseado em valores e meritocracia, desenvolver lideranças com equilíbrio de resultados, comprometimento ético e engajamento de equipes, e desenvolver projetos de educação corporativa alinhados à estratégia organizacional são pilares da construção da nova gestão de pessoas, e por que não dizer grandes desafios desta.

Considerar que o maior patrimônio organizacional dentro de uma empresa são as pessoas é natural, porém, capacitá-las e desenvolver suas habilidades e competências no gerenciamento de melhores resultados depende da educação continuada, sendo uma constante neste desafio e uma forte aliada ao crescimento organizacional como um todo.

Em suma, concluímos que os subsistemas de Recursos Humanos, tratados até então, são processos referenciais para o alcance de resultados para empresas, independente de seu porte.

## REFERÊNCIAS

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

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de, **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas**. Revista de Administração, São Paulo v.31, n. 2, p. 113-125, abril/junho 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – edição compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O novo papel do recursos humanos nas organizações** – 6ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações** – 9ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 3ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

LACERDA, Erika Rodrigues Magalhães; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de, **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, n. 4, outubro/dezembro 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACIAN, M. L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos** – 2ª edição – São Paulo: EPU, 1987.

MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos** – 2ª edição – São Paulo: EPV, 2001.

MENEZES, PPM. Levantamento das Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. Dissertação de mestrado não publicada – Instituto Psicologia – Universidade de Brasília, DF, Brasil: 2002.

MIKOVICH, George T.; BOUDREU, John W. **Administração Recursos Humanos** 1.ed – 8 reimp. São Paulo, Atlas: 2010.

WEXLEY, K. N.; HINRICHS, J. R. **Developing human resources**. Washington, D.C., Bureau of National Affairs, 2001.

## **SITES INVESTIGADOS**

AMANDA DOMINGOS (Assessora de Desenvolvimento) – Site de pesquisa: <http://www.unisigma.com.br/site/2013/04/treinamento-e-desenvolvimento-conceitos-e-importancia/>

BARBIERI, Ugo Franco. BARRETO, Ricardo A. Gameiro. Site de pesquisa: [www.oiccoaching.com.br](http://www.oiccoaching.com.br) . E-mail [ricardo@oiccoaching.com.br](mailto:ricardo@oiccoaching.com.br). 1995.