



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO-UniVS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

WALLACE LIMA SOARES

**PROCESSOS DE TREINAMENTOS UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

ICÓ-CE  
2021

WALLACE LIMA SOARES

**PROCESSOS DE TREINAMENTOS UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso entre ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado-UniVS, como requisito para obtenção do título de graduado em Administração, sob a orientação do professor Esp. Marcos Antônio Ferreira Alves.

WALLACE LIMA SOARES

**PROCESSOS DE TREINAMENTOS UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso entre ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado-UniVS, como requisito para obtenção do título de graduado em Administração, sob a orientação do professor Esp. Marcos Antônio Ferreira Alves.

Aprovado em 10/12/2021.

**BANCA AVALIADORA**

---

Prof. Esp. Marcos Antônio Ferreira Alves  
Orientador

---

Prof. Esp. Noélia Marquês Benevenuto  
Avaliador 1

---

Prof. Esp. Maria Waldilene Sousa Cavalcante  
Avaliador 2

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, em especial meu pai, José Rodrigues Soares, minha mãe, Celsiana de Sousa Lima Soares e a minha irmã, Wailany Lima Soares. Como também deixo aqui minha gratidão a minha namorada, Maria Aryele Carneiro de Lima, que esteve comigo em todos os momentos.

# PROCESSOS DE TREINAMENTOS UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Wallace Lima Soares<sup>1</sup>  
Marcos Antônio Ferreira Alves<sup>2</sup>

## RESUMO

O mundo está cada vez mais competitivo onde o mercado se encontra em uma metamorfose constante ocasionando mudanças no mundo dos negócios. A cada dia surgem novos métodos, ferramentas, processos, e novas tecnologias. Com isso, as corporações precisam estar preparadas para se manterem nesse meio competitivo, se renovando e se reciclando a cada dia, buscando métodos adequados capazes de auxiliar em seu desenvolvimento, podendo ser utilizado o treinamento como um dos métodos. Sendo assim, o objetivo deste estudo consiste em verificar se através do treinamento pode-se desenvolver melhorias no processo corporativo, assim, também apurar qual a importância do treinamento para a capacitação do corpo funcional de uma organização, bem como suas vantagens competitivas através do treinamento. No qual esse estudo foi realizado uma pesquisa teórica a partir de revisão bibliográfica. A partir da análise do estudo do caso, percebeu-se que investir em qualificação da mão de obra por meio de treinamento representa um aspecto positivo para o desenvolvimento das empresas e de seus colaboradores, fortalecendo as organizações no cenário mercadológico atual, onde as empresas se voltam para transformações globais, econômicas e sustentáveis, onde as pessoas e a tecnologia vivem em constantes transformações, e por meio do treinamento as empresas tendem a acompanhar essas mudanças.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Organização. Capacitação. Transformação.

## ABSTRACT

The world is increasingly competitive where the market is in a constant metamorphosis causing changes in the business world. Every day new methods, tools, processes, and new technologies emerge. Thus, corporations need to be prepared to remain in this competitive environment, renewing and recycling themselves every day, looking for suitable methods capable of assisting in their development, and training can be used as one of the methods. Therefore, the objective of this study is to verify whether through training it is possible to develop improvements in the corporate process, thus, also investigating the importance of training for the qualification of an organization's staff, as well as its competitive advantages through training. In which this study was carried out theoretical research from a literature review. From the analysis of the case study, it was noticed that investing in the qualification of the workforce through training represents a positive aspect for the development of companies and their

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração, pelo Centro Universitário Vale do Salgado - UniVS.  
wl315043@gmail.com.

<sup>2</sup> Especialista em Docência do Ensino Superior, pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – Unileão. marcosantonio@univs.edu.br.

employees, strengthening organizations in the current market scenario, where companies become, they return to global, economic and sustainable transformations, where people and technology live in constant transformations, and through training companies tend to keep up with these changes.

**Keywords:** Training. Development. Organization. Training. Transformation.

## 1 INTRODUÇÃO

O treinamento vem sendo utilizado pelas organizações como uma estratégia visando aprimorar e elevar o nível de qualidade e produtividade. No entanto dados coletados evidenciam que o investimento na educação, treinamento e desenvolvimento do trabalhador parecem estar longe do ideal, principalmente quando a organização passa por dificuldades financeiras ou depende de redução no orçamento, neste caso a primeira área da organização a ser atingida está relacionada ao setor de recursos humanos e ao quesito de treinamento.

Nesse contexto, as organizações passam a apreciar o foco nos recursos humanos, como um componente de suma importância para o seu progresso. E assim, passam a planejar e desenvolver propostas educativas para os seus colaboradores no ambiente de trabalho.

As empresas passam a enxergar que o seu avanço está inteiramente pautado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por as mesmas. E dessa forma, o treinamento e desenvolvimento pessoal passa a ser uma boa ferramenta para o aperfeiçoamento de desempenho, preparando o colaborador para as mudanças tecnológicas e, sobretudo, para as constantes transformações do mercado.

Conforme Chiavenato (2016), trata-se de um procedimento educacional de curto prazo, que atua de forma sistemática e preparada. Contudo, para que o treinamento leve ao alcance do desenvolvimento organizacional, é preciso que o seu planejamento seja bem formado, assegurando a obtenção dos objetivos a que se propõe, de maneira eficiente.

Entretanto, é imprescindível que o processo de treinamento e desenvolvimento pessoal esteja direcionado para a eficácia das pessoas na execução de suas funções, em seus postos de trabalho.

Dessa forma, verifica-se a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas para o sucesso das organizações, tanto no campo

pessoal e profissional. Pois, sabe-se que o mundo está sempre em evolução, seja em tecnologia, economia e ciências. E diante desses fatores as empresas devem buscar constantemente conhecimentos para que possam evoluir e estar a frente no mercado competitivo. Pois, caso elas não foquem nisso, não conseguirão acompanhar essas transformações (NUNES et al., 2018).

As empresas precisam estar abertas para essas melhorias se quiserem sustentar suas posições no mercado, e assim, adaptar-se. Desta forma, os processos de aprendizagem dentro das organizações ganham destaque, já que as chances de uma empresa progredir dependem dos colaboradores alcançar e aprender novas capacidades, competências e conhecimentos (KANAANE e ORTIGOSO, 2018). Pois, na ausência de melhorias na organização, tem-se a insatisfação entre os funcionários, atrapalhando o clima organizacional, no qual afeta a função do colaborador. Isto, por consequência, afeta a produção da empresa, pois ocasiona insegurança nas atividades desempenhadas e elevada de equipe, prejudicando a empresa em geral.

Nesse âmbito, é abordado a importância de treinamentos organizacionais e desenvolvimento pessoal para o crescimento da empresa, usando a formação como um importante aliado na organização e qualificação do trabalho. Desta forma, mostrará que o investimento contínuo na melhoria e especialização dos funcionários é um fator importante na disseminação da cultura corporativa e obtenção de vantagem competitiva.

Diante do que foi apresentado essa pesquisa tem como objetivo geral conhecer os processos de treinamentos, que estão sendo utilizados nas organizações. Dessa forma, foram estudados alguns conceitos importantes como objetivos específicos: analisar o treinamento de pessoas na administração de todas as organizações, verificar o desenvolvimento de pessoas, e o desempenho profissional e motivacional nas empresas, e averiguar o planejamento do programa de treinamento nas organizações.

Em relação a metodologia a pesquisa foi utilizada para averiguar fatos relacionados ao aperfeiçoamento das técnicas para treinar e desenvolver dentro das organizações ao longo dos anos.

O artigo caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva, pois tem o objetivo em definir o problema e compreender suas características, por intermédio de levantamentos de dados em ordem qualitativa. Assim dar para

permitir a análise e conclusões, segundo objetivos previamente estabelecidos. Essa pesquisa, que tem como base observar os fatos tal como ocorrem.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Hoje em dia, nas empresas, é imprescindível a motivação dos profissionais para um conhecimento íntegro, voltando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. De acordo com Chiavenato (2016), eleva-se a necessidade de se gerar informações e que essas sejam úteis e expressivas para que proporcionem o aprendizado particular e organizacional, ocasionando de tal modo melhores resultados.

Treinamento e Desenvolvimento são um grupo de práticas, desenvolvidas para preencher a escassez de pessoas preparadas para o mercado de trabalho, sendo adotadas pelas organizações como uma maneira de capacitação para seus colaboradores, a curto e a longo prazo.

Para Nunes et al. (2018), o treinamento e o desenvolvimento, aliados a função de selecionar os melhores profissionais para a organização, constituem a área de recursos humanos que deve treinar os funcionários para o cumprimento de suas atividades e, ainda, desenvolver programas que buscam a evolução dos colaboradores, para uma função cada vez melhor no futuro.

O T e D (treinamento e desenvolvimento) passou a ser considerado pelas empresas, uma importante ferramenta estratégica, que diante dos avanços tecnológicos e inovação de processos, faz-se necessário para que as empresas não se tornem obsoletas, e por consequência, insuficientes para a alta demanda do mercado (FILATRO e CAVALCANTI, 2018).

De acordo com Madruga (2018), o Treinamento é um instrumento de capacitação de curto prazo, já que tem a finalidade de preparar os funcionários para exercer suas atividades com excelência.

Portanto é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que tem a intenção de repassar ou reciclar conhecimento, habilidade ou atitudes relativas inteiramente ao cumprimento de ações ou à sua otimização no seu posto de trabalho.

Segundo Milkovich e Boudreau (2015), Treinamento não é uma prática que deve ser feita apenas uma vez para novos colaboradores. Deve ser realizado constantemente, em empresas bem administradas. Assim, treinamento é qualquer atividade que colabore para capacitar um funcionário a cumprir sua função ou para prepará-lo para desempenhar de maneira eficiente novas atividades.

Contudo, o desenvolvimento é notado depois do treinamento, visto que é no desenvolvimento que se avaliam o crescimento do colaborador na empresa. Esta ferramenta visa o desenvolvimento pessoal do funcionário, ou seja, é uma ferramenta educacional. Por conta disso que o treinamento e desenvolvimento se alinham na busca pela capacitação dos indivíduos em uma empresa.

No pensamento de Silva (2015), o capital humano e intelectual alcança resultados intangíveis. Diante disso, a autora ressalta que a educação faz parte do desenvolvimento, buscando proporcionar ao aprendiz, conhecimentos como um todo, não apenas no âmbito profissional, diferentemente do treinamento que foca, necessariamente, na preparação de uma pessoa para um cargo específico.

Destaca-se que o Treinamento e desenvolvimento de pessoas é um processo de suma importância para as empresas alcançarem sua excelência organizacional, sendo usada para prepara e desenvolver pessoas, tanto que já estão inseridas no mercado de trabalho, quanto aquelas que estão buscando se engajar no meio.

Ceribeli et al. (2016) apontam que uma empresa competitiva precisa investir em conhecimentos para perpetuar-se e se manter no mercado, contudo, o acúmulo por si só não agrega valor a algo que já existe. Dessa forma, apenas o conhecimento empregado no dia-a-dia produz riquezas, entretanto, quanto mais desenvolvido for o empregado, mais novas habilidades e informações ele adquire. E isso agregado ao produto ou serviço, originará novas soluções para a empresa.

A intensificação desorganizada da industrialização vinda da recém-terminada Revolução Industrial, fez com que as empresas implementassem uma estrutura organizacional mais centralizada e burocrática, onde os trabalhadores ainda eram vistos apenas como partes da máquina no processo produtivo. (CHIAVENATO, 2002).

A importância do desenvolvimento de pessoas dentro da organização começou a ser percebida a partir do início do século XX, com a Administração Científica de Frederick Taylor, identificou que para ter maior eficiência no desempenho das tarefas e conseqüentemente aumentar a produtividade, era preciso analisar os operários responsáveis pela execução das mesmas. Partindo desse princípio, Taylor elaborou o chamado “Estudo de Tempos e Movimentos” como o objetivo de obter a racionalização e padronização do trabalho através da divisão das tarefas, definição de cargos e especialização das pessoas para ocupá-los, tornando-os aptos á produção em massa a custos minimizados. (CHIAVENATO, 1999).

Alguns anos mais tarde o mesmo tema foi abordado por Max Weber (1999) na chamada Teoria Burocrática, na qual afirmava que o modelo ideal de estrutura para as organizações era o qual continha uma definição formal de cargos, com clara definição de responsabilidades e teoria caracterizava-se também pela priorização da profissionalização dos funcionários e pela competência técnica e meritocracia que atribuía as responsabilidades aos trabalhadores de acordo com suas competências e capacidades. Durante o século XX ocorreram transformações na visão das organizações sob esse assunto, que perceberam que o T&D de pessoas poderia ser uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

“Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem.” (GIL, 2007. p. 118).

Chiavenato (2002) relata que o treinamento era utilizado no passado como uma maneira de integrar as pessoas em seus cargos, mas esse conceito vem se ampliando ao longo dos anos passando a ser visto como um meio de alavancar o desempenho dos cargos e desenvolver competências nas pessoas para que contribuam no alcance dos objetivos profissionais.

Segundo Boog (1999, p.17), o treinamento de pessoas é fundamental na administração de todas as organizações. O autor ressalta também que, “esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial”.

O sentido de treinamento para Boog (1999), indica um esforço específico que auxilia na melhora do desempenho da equipe de trabalho para a obtenção de resultados satisfatórios para a empresa.

## 2.2 RECURSOS HUMANOS E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

De acordo com Andrelo (2016), o conhecimento coletivo é primordial na estratégia da organização. Em contra partida, o conhecimento que a empresa tem de si mesma é essencial para a seu progresso.

Neste contexto, as organizações são obrigadas a considerar a realidade inexorável da sociedade contemporânea – com a constante necessidade de modernizar os conhecimentos dos indivíduos. Desta forma, é importante que as organizações deem cada vez mais evidência para desenvolver as competências de seus funcionários.

As empresas que estimulam, constantemente, o desenvolvimento humano, irão concomitantemente atrair e reter o capital humano. Sendo que ao desenvolver os melhores profissionais, a empresa deve dispor de uma função estratégica de recursos humanos (DALMAU e GIRARDI, 2015). Pois o capital humano é a peça principal da empresa, tendo a mesma importância que os assuntos financeiros, jurídicos e comerciais possuem.

Isso acontece porque as organizações, hoje, lutam para sobreviver no mercado competitivo, em que o capital e aparatos tecnológicos não representam mais um diferencial. Os ativos intangíveis que são considerados diferenciais, nos dias atuais, proporcionando lucratividade e competitividade nas organizações do século XXI, de acordo com Inácio (2018), são os talentos humanos, inovação e criatividade.

Desta forma, as empresas que buscam se manterem na era da informação, possuem o grande desafio de, constantemente, gerar novos conhecimentos, armazená-los e torná-los disponíveis para uso na própria empresa.

E neste contexto, o desenvolvimento de pessoas tem a finalidade de explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do funcionário, de forma a elevar ao máximo seu desempenho profissional e motivacional.

### 2.3 PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Para aplicação de um treinamento eficiente se faz necessário uma sequência de procedimentos a serem seguidos. Segundo Boog (2016) o processo de treinamento tem seu início pela análise das demandas do treinamento, existem variações que determinam quando e como um treinamento deve transcorrer, como: metas e objetivos da organização ou mudanças de mercado. Nessa etapa constata-se um nível de eficiência que se deseja alcançar e o engajamento de todos os membros da empresa é imprescindível para obter o sucesso.

A definição dessa primeira etapa, legitima-se com as palavras de Boog “A necessidade de treinamento está entre o alto nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar essa diferença” (BOOG, 2006, p. 8).

Andrade, Abbad e Mourão (2016, p. 209), declara que descobrir quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser apontados, facilita o planejamento do T&D, e isso pode ser realizado através de entrevistas com funcionários, consulta de documentos entre outros procedimentos.

Chiavenato (2015, p. 334) “Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve certificar ao ser humano a chance de ser aquilo que pode ser a partir de suas potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”.

Para aplicação de um treinamento eficiente, é necessário averiguar uma série de mecanismos a serem seguidos. Segundo Boog (2006) o processo de treinamento inicia-se pela análise das necessidades do treinamento, existem variáveis que determinam quando e como um treinamento deve se proceder, como: metas e objetivos da organização ou mudanças de mercado. Nessa fase identifica-se nível de eficiência que se deseja alcançar e o envolvimento de todos os membros da empresa é imprescindível para o alcance do sucesso.

A definição dessa primeira etapa constata também, com as palavras de Boog “A necessidade de treinamento está entre o alto nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar essa diferença” (BOOG, 2006, p. 8).

Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 209), certifica que para esclarecer quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser focalizadas, descomplica o planejamento do T&D, e isso pode ser realizado através de entrevistas com funcionários, consultas de documentos entre outros procedimentos.

Chiavenato (2004, p. 334) "Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve garantir ao ser humano a chance de ser aquilo que pode ser a partir de suas potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas".

A partir daí, existe um roteiro que deve ser seguido, diante da afirmação de Boog (2006, p.24).

a. Estimar o treinamento necessário: apontar o número de pessoas que deverão ser treinadas e qual a carência deve ser suprida com esse processo.

b. Definir a época ideal para o treinamento: determinar o momento em que se deve aplicar o treinamento para abarcar certa carência.

c. catalogar as necessidades quanto ao conteúdo: Para firmar a eleição da melhor metodologia a ser aplicada para atendermos cada necessidade de T&D, observar primeiramente essas necessidades embasadas em três classes tradicionais: conhecimentos (ampla compreensão de determinada área da ciência ou da tecnologia), habilidades (capacidade de executar tarefas motoras ou mentais com certo automatismo e precisão) e atitudes (respostas automáticas e inconscientes a estímulos percebidos pelo individuo, com componentes motores, racionais e emocionais).

d. Eleger o melhor método para cada necessidade de T&D: escolher entre as diversas metodologias a que mais atender as necessidades do T&D, de acordo com as características identificadas na análise da necessidade do treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos.

e. registrar os eventos de treinamento: cada evento independente da metodologia a ser utilizada, deverá conter seu conteúdo, material de apoio e planos de aulas copiados e encadernados em uma pasta especial

que servirá como "arquivo mestre" desse evento.

f. Projetar os eventos de treinamentos: nesse ponto já estão escolhidos quem, quando e como treinar, basta apenas programas e organizar cada etapa e estabelecer dias e horários a serem cumpridos.

g. Verificar os recursos internos e externos a serem mobilizados: considera-se o custo versus o benefício de manter um quadro próprio de especialistas em T&D que abranjam todas as necessidades citadas. Em outros casos, a empresa opta em contratar mão de obra terceirizada especializada na área.

h. Orçar os investimentos: estimar os investimentos necessários à execução de cada evento do programa de treinamento.

i. Expor o plano de treinamento: nessa exibem-se demonstrativos quantitativos, financeiros e econômicos, enfatizando os valores que serão agregados à empresa.

A partir do momento em que se tem planejado o programa de T&D de pessoas e este foi aprovado, basta dar andamento às ações estabelecidas e acompanhar seus resultados através de algumas das diversas medidas de avaliação existentes.

## **5 CONCLUSÃO**

Este artigo teve seu objetivo estabelecido e alcançado, pois foi possível apresentar a importância de implantar programas de treinamento e desenvolvimento pessoal em uma organização, determinando inclusive suas etapas. Foi possível expor os diversos tipos de treinamentos existentes e suas funções, com o escopo de mostrar a necessidade do T&D para a organização e seus colaboradores.

Pode-se debater os resultados que estas ferramentas provocam no âmbito organizacional: qualificação para cumprimento das tarefas, a melhoria da produtividade, aumento da lucratividade, racionalização de procedimentos e o desenvolvimento profissional do funcionário, já que, quanto melhor o treinamento, mais desenvolvido o funcionário pode ser tornar, o que impacta, sobretudo, no progresso da organização.

Contudo, foi visto que para sua boa execução, o treinamento tem algumas etapas, sendo elas: as necessidades a atender, o planejamento do treinamento, a condução do treinamento e a última fase que incide na avaliação dos resultados alcançados depois da aplicação do treinamento. Verificou-se que

o treinamento e o desenvolvimento pessoal são importantes para o desenvolvimento da empresa e dos seus funcionários, mas é preciso que as etapas de todo o processo sejam arranjadas com cuidado para que se alcancem bons resultados.

As informações aqui agregadas buscam confirmar o quão extenso e complexo pode ser o universo T&D e sua importância para as organizações. Porém o que se sabe é que é indispensável para a sobrevivência no mercado competitivo, que as empresas aprofundem cada vez mais em ações de treinamento e desenvolvimento. Não é exclusivamente uma questão financeira, mas uma questão de determinar valor diante dos próprios funcionários. Por fim, concluiu-se que programas de T&D não são um custo, mas um investimento no capital humano da empresa. A falta de investimentos, neste campo, pode provocar estagnação em uma organização e seu relaxamento, pode ainda denotar perda de produtividade, de talentos e, em episódios mais graves, falhas desastrosas que causam prejuízo.

## **Referências**

ANDRELO, R. **As relações públicas e a educação corporativa**: uma interface possível. São Paulo: Editora UNESP, 2016.

AU-YONG-OLIVEIRA, M.; GONÇALVES, R.; MARTINS, J.; MOREIRA, F.; BRANCO, F. **Casos de estudo em estratégia e marketing**: Promovendo o debate empresarial. Branco e Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda., dezembro 2016.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Rede e-Tec Brasil, 2015.

CERIBELI, H. B.; TORRES, T. P. da R.; MELO, J. N. de C. Análise dos programas de treinamento e desenvolvimento internacional sob a perspectiva dos treinandos. **REUNA**, v. 22, n. 1, p. 05-20, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 8. ed. Barueri: Manole, 2016.

DALMAU, M. B. L.; GIRARDI, D. M. **Administração de recursos humanos II**. Florianópolis: UFSC, 2015.

DeCENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. VERHULST, S. L. **Fundamentos da Administração de Recursos Humanos**. 11ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FILATRO, A.; CAVALCANTI C. C. **Metodologias Inovativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

Gil, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque Nos Papéis Estratégicos, 2ª Ed.<sup>a</sup>, Atlas, São Paulo. 2017.

INÁCIO, R. J. F. **A Gestão Estratégica na Administração 3**. Atena Editora, 2018.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de Treinamento**: Como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LEITE, K. C. T.; MELO, A. D. N. **Gestão estratégica de pessoas**. Porto Alegre: Editora Fi, 2018.

LIMA, J. de O.; SILVA, A. B. da. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41-67, out. 2015.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

ABBAD, G. A.: **Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT.** - Brasília. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1999.

ANDRADE, Jairo E. Borges, Gardênia da Silva Abbad e Luciana Mourão: **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** - São Paulo: Artimed, edição 1, ano 2006.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas.** - São Paulo: Atlas, 2006.  
BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas.** - Petrópolis: Vozes, 1975.

BOOG, Gustavo G., Magdalena T. ; **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BOOG, Gustavo G (Coordenador);  
CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** - Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DONALD, Kirkpatrick: Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento, disponível em [www.pro-fit-rh.com.br](http://www.pro-fit-rh.com.br). Acesso em set. 2012.

FILHO, Domingos Parra; SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica** – São Paulo: Futura, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** - São Paulo: Atlas, 2007.

Hamblin, A. C.: **Avaliação e Controle do Treinamento.** - São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amarun.: **Teoria Geral da Administração: Da escola Científica a competitividade em economia globalizada.**- São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, A. V. de. NASCIMENTO, L. P do. SERAFIM, O. C. G.  
**Administração de Recursos Humanos.** 2 ed. Vol. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

