

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO: SEUS CONCEITOS E MECANISMOS

Talita Giliane Pereira Lima ¹
Patrícia Whebber Souza de Oliveira ²

RESUMO

Treinamento e Desenvolvimento - T&D é de fundamental importância para as organizações, pois, o T&D é responsável pelo desenvolvimento do capital humano das empresas para alcançar o objetivo esperado. O T&D não é só usado nas empresas privadas como também vem sendo usada nas organizações públicas. O objetivo deste trabalho é analisar o setor de T&D de uma organização pública e avaliar suas principais atividades na percepção dos servidores. A pesquisa caracteriza uma pesquisa de campo quantitativa. Os resultados apontaram que a organização estudada oferece programa de T&D e que estas atividades de T&D estão ligados a rotina dos servidores.

Palavras-Chave: Treinamento. Desenvolvimento. Serviço público.

TRAINING & DEVELOPMENT IN A PUBLIC BODY: CONCEPTS AND THE MECHANISMS

ABSTRACT

Training and Development - T & D is extremely important for organizations, as the T & D is responsible for the development of human capital enterprises to achieve the expected goal. The T & D is not only used in private companies is also being used in public organizations. The objective of this work is to analyze the T & D sector of an organization publishes and evaluate its main activities in the perception of the servers. The survey features a quantitative field research. The results showed that the studied program offers T & D activities and that these T & D are connected to the server routine. **Keywords: Training. Development. Public service.**

Keywords: Training. Development. Public service.

¹Bacharel em Administração pela Faculdade Mauricio de Nassau, Natal/RN, Brasil, Acadêmica do curso de MBA de Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitario do Rio grande do Norte – UNI-RN. E-mail: Talita.adm@hotmail.com. ² Doutora em Educação pela UFRGS. Mestre em Administração, Psicóloga e Administradora. Email: patriciawhebber@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado globalizado cada vez mais competitivo, as organizações necessitam de capital humano cada vez mais atualizado, capacitados para levar a organização ao sucesso. Para alcançar ao objetivo de ter colaboradores preparados de acordo com as funções da organização, se faz o uso do Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Treinamento, segundo Boog e Boog (2006) trata-se de um ato intencional de fornecer meios que possibilitem a alavancagem de competências organizacionais e humanas. Segundo Andrade e Castro (1996) o treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço dispendido pela organização para proporcionar oportunidades de aprendizagem para seus integrantes. E Desenvolvimento segundo Limonge França (2009) é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização.

Este trabalho teve como objetivo avaliar o setor de Treinamento de um órgão público como também avaliar as atividades de T&D efetuadas neste setor na percepção dos servidores.

A metodologia usada para medir a opinião dos servidores. Foram perguntas para mensurar dois fatores: (a) a forma que o setor de Treinamento e Desenvolvimento T&D atua na organização estudada e (b) a opinião do servidor da Organização estudada sobre as atividades desenvolvidas pelo setor de T&D. A pesquisa se caracteriza como estudo de caso quantitativo, onde foram consultados 75 servidores.

1.2 Organização Estudada

A organização é Pública do poder executivo, que se localiza em Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte. A organização publica em questão possui em média 300 servidores em seu quadro, conta com o setor denominado de Desenvolvimento humano que tem como missão: Promover a valorização do Servidor Público através da qualificação continuada, visando à gestão pública municipal de qualidade.

E os objetivos do setor são:

- Promover a gestão do capital intelectual através da atuação nas áreas de conhecimento de forma a colaborar com a gestão pública;
- Promover a valorização do servidor;
- Prestar serviços públicos de qualidade através da permanente capacitação do servidor público;
- Formar parcerias institucionais com vistas à troca de experiências, a formação e desenvolvimento de pessoas no âmbito do setor público.

Dentro do setor de desenvolvimento existe a escola de Gestão Pública. São ações da escola de Gestão Pública:

- Promover uma educação continuada através de cursos e Palestras;
- Promover melhoria na capacidade de gestão
- Promover aprendizagem individual e organizacional
- Promover o fortalecimento da rede dos servidores através da realização de eventos (Café com Gestão de Pessoas, Seminários e Workshops).

A escola tem parcerias com varias instituições e órgãos tanto nacional quanto do estado do Rio grande do norte.

2 TREINAMENTO

Segundo Clementino, Silva e Bittencourt (2012) o treinamento tem a finalidade de atender a inconstância presente no atual cenário mundial de trabalho e preparar indivíduos para um futuro profissional imprevisível, interligando-se a noções de educação e desenvolvimento.

Nadler(1984, p.16 apud TAMOYO e ABBAD, 2006, p. 10) Define treinamento como:

Treinamento como a aprendizagem relacionada ao trabalho do indivíduo, educação como qualificação do empregado para ocupar diferente posto de trabalho na organização e desenvolvimento como a aprendizagem destinada ao crescimento do indivíduo, não relacionada especificamente ao trabalho atual ou futuro (NADLER, 1984, p.16 apud TAMOYO; ABBAD, 2006, p.10).

Segundo Lôpo (1999, p.53) Com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento nas empresas passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo. Assim, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os

trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Para Limongi-França (2009, p.88) o treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregadores, visando a um aumento moral, de eficiência, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa.

2.1 Processos de Treinamento

Segundo Chiavenato (2005, p.340) Treinamento é um processo cíclico e é composto por 4 etapas (Figura 1). São elas:

1. **Diagnostico:** é o levantamento das necessidades do treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. **Desenho:** é a elaboração do programa de atendimento para atender as necessidades diagnosticadas.
3. **Implementação:** é a aplicação e condução do programa de treinamento
4. **Avaliação:** é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Figura 1 - Ciclo do treinamento.



Fonte:

Chiavenato (2005)

2.1.1 Diagnostico

Segundo Boog e Boog (2006, p.7) trata-se de um sistema de apoio que constitui um trabalho de pesquisa, visando identificar a situação atual e desejada, ou ainda, o real desempenho dos funcionários que interferem no alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Lopô (1999, p.66 apud GIL, 1994) Processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos das organizações.

Para Marras (2006, p.150) o diagnostico da situação representa o levantamento e a análise que dão subsidio ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: o quem deve ser treinado, e o que deve ser aprendido.

Segundo Lopô (1999, p.64) as forma mais indicada para pesquisar necessidades são aquelas em que os levantamentos efetuados abordam as partes da empresa como um todo, incluindo aspectos estatísticos e dinâmicos, técnico-operacional e psicossocial.

Ainda para Marras (2006, p.150) é nesse ponto que a área de T&D faz sua primeira análise corporativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais.

Ainda segundo Lopô (1999, p.65) o levantamento das necessidades de treinamento para que seja instrumento eficaz de facilitação para as tomadas de decisões, deve conciliar, de um lado, á análise dos subsistemas organizacionais (técnico e psicossocial) e, de outro, a análise do desempenho individual.

2.1.2 Desenho ou Planejamento e execução

De acordo com Boog e Boog (2006) o planejamento de T&D consiste em quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais os recursos humanos, matérias, e financeiros serão necessários mobilizar.

Segundo Lopô (1999, p.68) Identificar a ordem de importância e repercussão dentro da estrutura do órgão; Qualificar os problemas por fatores; Comparar cada problema com os demais problemas identificados no órgão e, finalmente apresentar soluções para cada problema, por ordem de prioridade.

Para Marras (2009, p.152) é o primeiro passo no processo dos sistemas do T&D. Deles partem as demais ações do 'que' e 'como' fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustar as carências entre o que o que a empresa necessita e o que o trabalhadores tem a oferecer.

Segundo Davis (1973, apud Marras, 2009) O planejamento de um programa eficaz de treinamento envolve oito etapas

Quadro 1 - Etapas do treinamento

Prescrição do treinamento	Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final do teste, análise das tarefas.
Análise do assunto	Desenvolver um conjunto de regras; uma lista de pontos de aprendizagem.
Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
Redação de um rascunho do curso	Uma copia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
Teste com pessoas	Um teste do curso com treinandos típicos. O curso esta em julgamento.
Revisão do curso	Continuar a revisão e o reteste ate que seja alcançado um padrão aceitável.
Produção e instalação do curso	Versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção.
Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

Fonte: Davies(apud MARRAS,2009)

Para Boog e Boog (2006) objetiva colocar informações que forneçam subsídios para Identificar as reais necessidades de treinamento dos participantes engajados no contexto organizacional.

2.1.3 Implementação ou execução

Segundo Marras (2009, p.157) é a aplicação pratica daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

Para Boog e Boog (2006) Uma vez definido o planejamento e aprovado o programa de treinamento, cumpre dar andamento às ações programadas e controlar seus resultados.

De acordo com Marras (2006) A área de T&D deve ter a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento: A qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados.

2.1.4 Avaliação

Para Maras (2009, p.159) é a ultima etapa do processo de treinamento. Tem a finalidade aferir os resultados conseguidos cooperativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização.

2.2 Desenvolvimento

De acordo com Oliveira (1994 apud LÔPO,1999, p.44) o desenvolvimento de recursos humanos consiste em um conjunto de funções que proporcionam à empresa condições de investir de forma econômica no sentido de valoriza e, por analogia baseado no conceito de capital humano, obter dividendos do patrimônio, que é o seu pessoal.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.338) “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 treinamento, mas também a carreira e outras experiências.”.

Desenvolvimento para Nadler (1984) salienta que ele compreende a aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico, envolvendo experiências organizadas de aprendizagem, em um período definido de tempo para aumentar a possibilidade de melhoria da *performance* no trabalho e do crescimento.

Segundo Volpe (2009, p.3) Por meio do Desenvolvimento e Treinamento, a pessoa pode assimilar informações, aprender, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstrato. Assim percebe-se que através do treinamento os resultados serão satisfatórios tanto para os indivíduos como para a organização.

2.3 Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

Segundo Limongi-França (2009, p.88) há diferença entre treinamento e desenvolvimento. Essa diferença é importante na medida em que é necessário considerar os diferentes níveis de aprendizado para capacitar o ser humano para trabalhar.

Para Marras (2009, p.145) Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefa ou à sua otimização no trabalho.

Ainda segundo Limonge França (2009, p.88) Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos, e atitudes que busquem a melhorias da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Para Milkovich e Boudrau (2000 apud FRANÇA, 2009) o desenvolvimento inclui além do treinamento, a carreira e outras experiências.

De acordo com Marras (2009, p.167) O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do business, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo.

Desenvolvimento Segundo Limonge França (2009, p.88) é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

2.4 Aplicações de T&D

Para Boog e Boog (2006, p.31) uma vez definida o planejamento e aprovado o programa de treinamento, cumpre dar andamento às ações programadas e controlar seus resultados. Para tanto se recomenda os seguintes procedimentos:

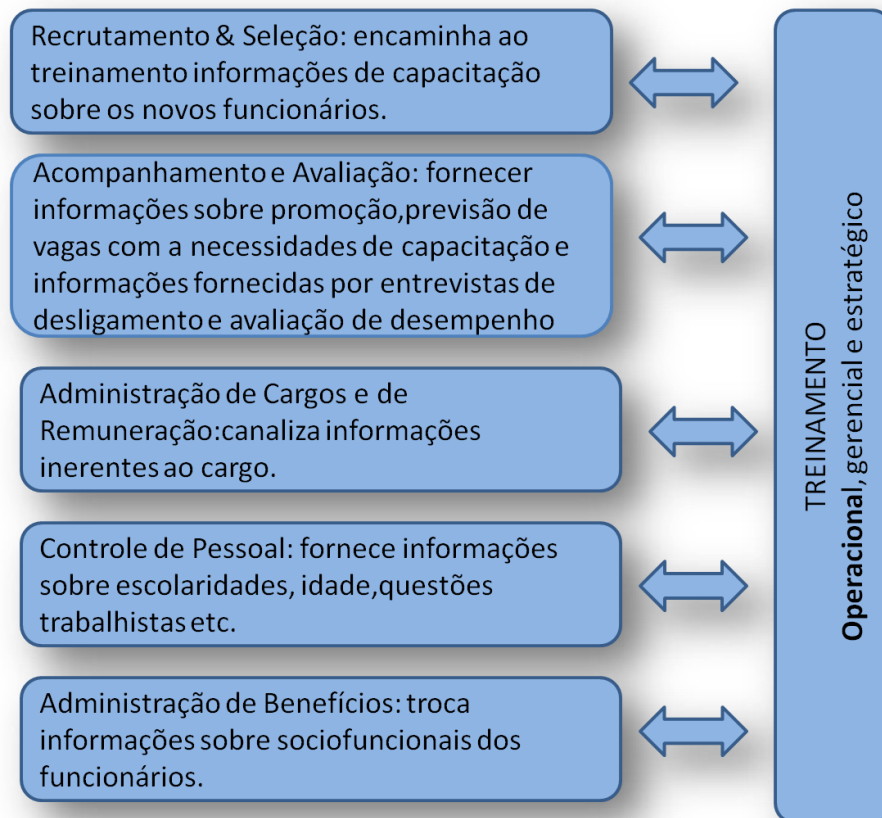
- A. Organizar e delegar responsabilidades;
- B. Expor os planos aos executores;
- C. Divulgar programa de treinamento
- D. Produzir os materiais e os programas especiais de computador;

- E. Programar o uso das salas do CT/contratar salas para cursos fora do CT;
- F. Programar e /ou prover os equipamentos necessários;
- G. Controlar e avaliar os programas de auto-estudo e treinamento prático;
- H. Controlar a execução dos cursos presenciais; confirmar inscrições; reservar hotéis; prover orientações na chegada; avaliar a participação (presença, pontualidade, atitudes);
- I. Fazer avaliação pós-treinamento.

Segundo Marras (2009, p.157) a execução é a aplicação pratica daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. A área de T&D deve ter a principio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamentos: a qualidade de aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados.

De acordo com Limongi França (2009, p.88) os processos e as atividades de treinamento devem atuar de forma integrada com os outros órgãos e atividades da área de Recursos humanos, que s e relacionam diretamente com o treinamento (fig.2)

Figura 2 - Interação do Plano de treinamento com as áreas de RH



Fonte: França 2009

Para Volpe (2009, p.3) Grande parte dos programas de treinamento está voltada para o treinamento comportamental, aquele que objetiva mudar atitudes proativas e inovadoras, para assim, melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade.

Segundo Milkovich e Bourdeau (2000, apud Volpe, 2009, p.4) a execução desse treinamento deve levar em consideração os diferentes tipos de treinamentos:

- De integração: objetiva adaptar as pessoas à organização;
- Técnico – operacional: Buscar a capacitação do indivíduo para desempenho das tarefas específicas a serem realizadas;
- Gerencial: Procura desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental;
- Comportamental: Tem como intuito solucionar os problemas das interrelações no contexto do trabalho.

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO T&D

Segundo Marras (2009) avaliação é a última etapa do processo de treinamento. Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos cooperativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.

Donald Kirkpatrick (1975, apud Boog e Boog, 2006) em seu famoso modelo de avaliação de treinamento, cujas primeiras referências nos remetem a 1975, o treinamento é avaliado em quatro níveis. (fig 3.)

Figura 3 - Modelo de avaliação de treinamento



Fonte: Kirkpatrick (1975 apud BOOG; BOOG, p. 2006)

Para Boog e Boog (2006) no nível resultados, verificam-se os participantes gostaram do treinamento. O objetivo é claramente avaliar o conteúdo, o programa de treinamento, de maneira melhorar sua realização no futuro e até mesmo eliminar programas que não satisfazem seus participantes e até mesmo aqueles que pagaram o treinamento.

No nível Mudança de comportamento, verifica-se se os participantes aprenderam o conteúdo transmitido e que ele foi implementado em sua realidade de trabalho.

No nível aprendizagem, é necessário observar o desempenho de cada participante após o treinamento, porque há vezes que ele aprendeu, mais não consegue atingir uma mudança em seu comportamento no trabalho por motivos extrínsecos — falta de uma ferramenta no ambiente de trabalho — ou intrínsecas a cada participante — motivação (desejo de mudar).

Já no nível de Reação ou satisfação, nesse nível, serão verificados, após o treinamento dados numéricos não facilmente obtidos junto a relatórios administrativos; ou a observação dos supervisores dos participantes treinados.

Segundo Marras (2009, p.161) Ao avaliar os resultados conseguidos após a aplicação de um modulo de treinamento, as organizações normalmente se utilizam um ou mais indicativos, como:

- Aumento da produtividade;
- Melhoria na qualidade dos resultados;
- Redução de custos (retrabalhos e etc);
- Otimização da eficiência;
- Otimização eficácia;
- Modificação percebida das atitudes e comportamentos;
- Elevação do saber (conhecimento, conscientização);
- Aumentos das habilidades;
- Redução do índice de acidentes;
- Redução do índice de manutenção corretiva de maquinas;
- Melhoria do clima organizacional;
- Aumento da motivação pessoal;
- Redução do absenteísmo,
- Redução do Turn-over etc...

3 METODOLOGIA

Este Trabalho teve como base a investigação sobre a opinião dos servidores sobre o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na Organização. A pesquisa foi feita em loco por tanto é uma pesquisa de campo de natureza quantitativa.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa teve orientação com base na investigação de dois aspectos: (a) a forma que o setor de Treinamento e Desenvolvimento T&D atua na organização estudada e (b) a opinião do servidor da Organização estudada sobre as atividades desenvolvidas pelo setor de T&D.

Com relação à classificação da pesquisa, quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, considerando que esta se dispõe a depreender os aspectos relevantes para que possa se associar o T&D à área humana da organização, com uso de questionários e observação sistemática. Com relação aos meios, esta pesquisa se classifica como pesquisa de campo devido ao fato das atividades de levantamento de dados ocorridos na empresa, sem interferência nos processos (VERGARA, 2000).

3.2 Área de abrangência e população alvo

A área de abrangência deste trabalho é o setor e as atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com a sua sede em Natal na organização estudada.

A população desta pesquisa consiste em 300 servidores. A amostra, considerando 75 (setenta e cinco) servidores que já participaram de alguma forma de Treinamento e Desenvolvimento oferecida pela organização.

3.3 Coleta de dados

A pesquisa foi baseada a partir de dados e percepções de instrumentos como: observação participante, entrevista aberta e questionário.

Setenta e cinco Servidores da organização foram convidados a participar da entrevista e questionários, este último será mais voltado aos Servidores, uma vez que são bons instrumentos para coletar dado quando se trata de um número maior de pessoas envolvidas (OLIVEIRA, 2009).

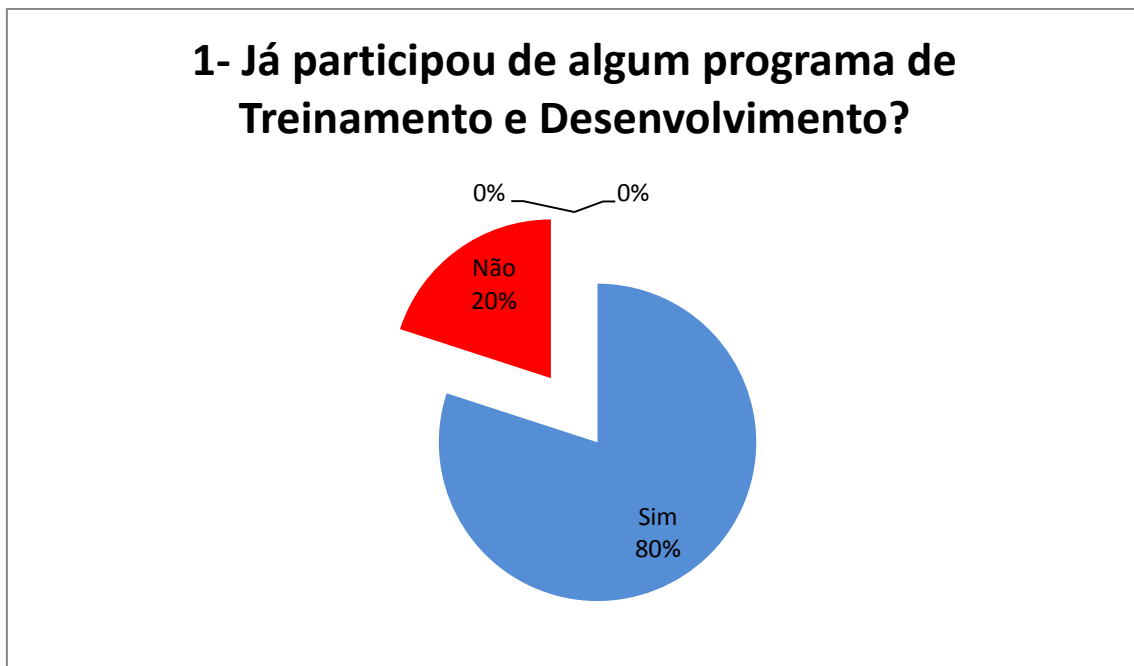
3.4 Tratamentos dos dados

Segundo Vergara (2000, p.59), “Os objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados”. Sendo assim nota-se a importância do tratamento de dados para que os torne em ativos sólidos na provisão das soluções.

Os dados foram tratados através de estatística básica.

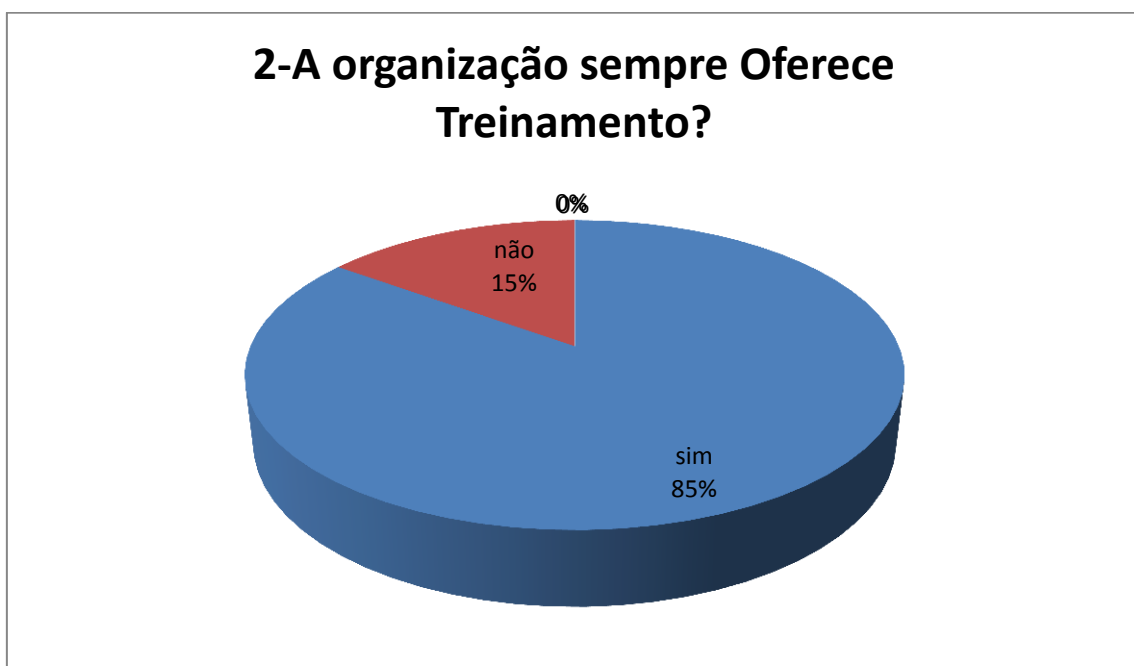
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Na pesquisa realizada no órgão público estudado, foram avaliados dois itens (a) a forma que o setor de Treinamento e Desenvolvimento T&D atua na organização estudada e (b) a opinião do servidor da Organização estudada sobre as atividades desenvolvidas pelo setor de T&D.

Gráfico 1 – Participação em treinamento

Fonte: O Autor (2013)

Quanto a participação em treinamento, 80% dos servidores já participaram pelo menos de 1 e 80% nunca participaram de nenhuma forma de treinamento.

Gráfico 2 – Oferta de treinamento

Fonte: O Autor (2013)

Quanto a oferta de treinamento pela organização, 85% dos servidores afirmam que sim e 15% afirmam que a organização não é sempre que a organização oferece treinamento.

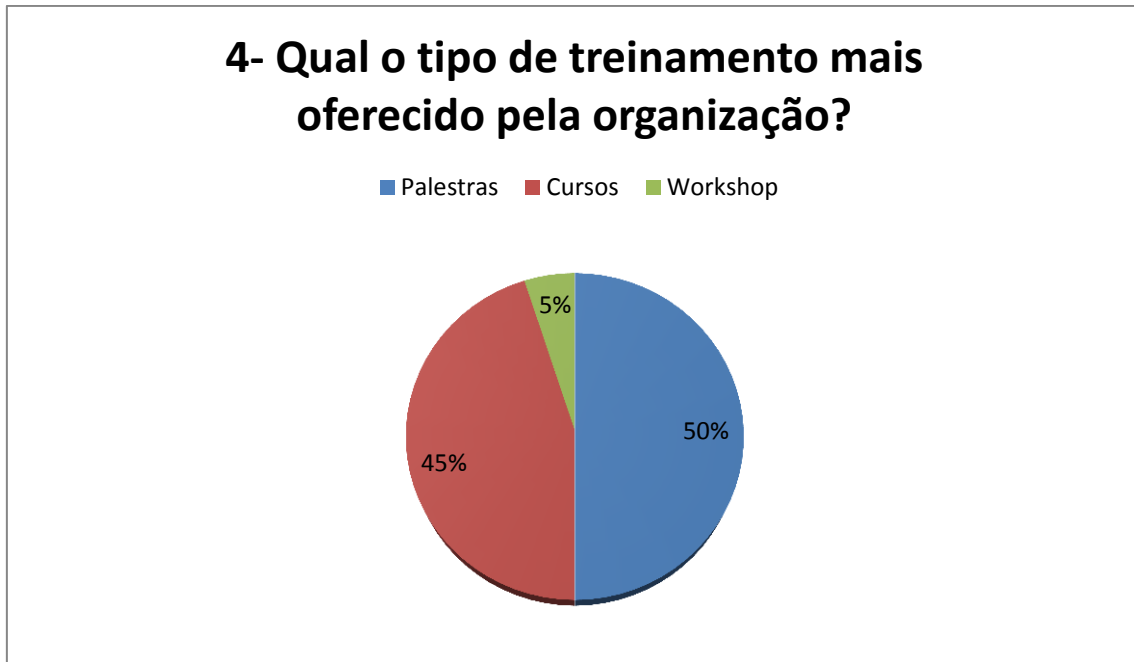
Gráfico 3 – Atendimento das necessidades do dia a dia.



Fonte: O Autor (2013)

Em relação ao fato de o treinamento atender as necessidades do dia a dia, 95% dos colaboradores responderam que sim e 5% afirmam que a o treinamento oferecido pela organização não atende as necessidades do dia a dia.

Gráfico 4 – Tipo de treinamento oferecido pela organização.



Fonte: O Autor (2013)

No que se refere ao tipo de treinamento mais oferecido pela organização. 50% dos servidores afirmaram que são as palestras mais usadas, 45% dos colaboradores afirmam que são os cursos, 5% afirmam que são os workshops.

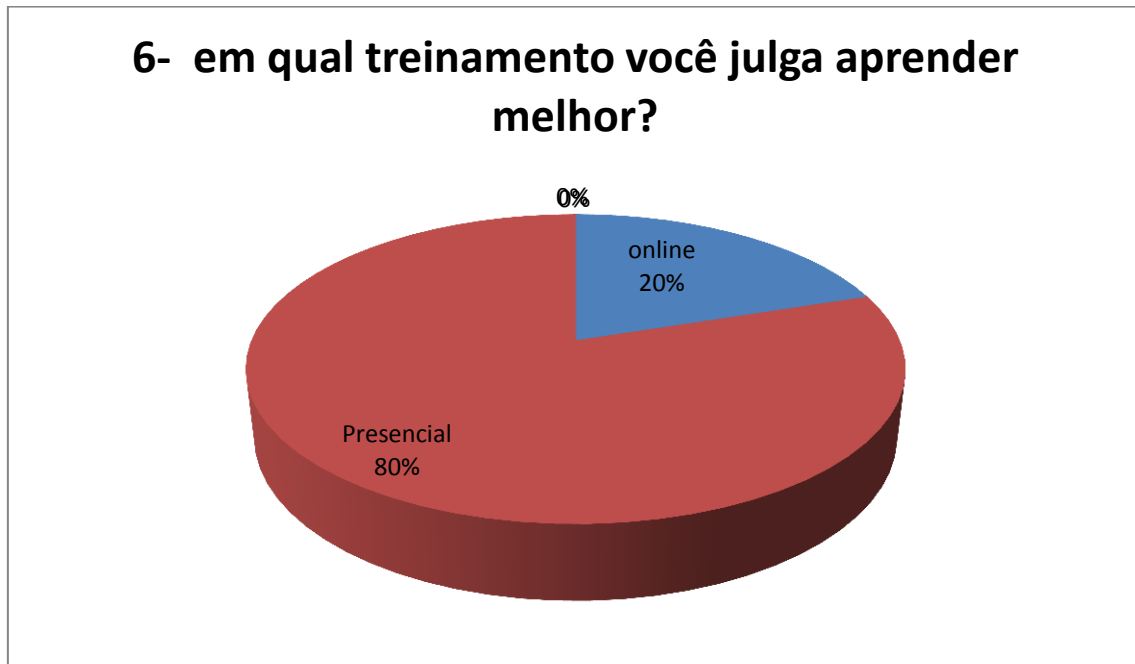
Gráfico 5 – Treinamento *on line*



Fonte: O Autor (2013)

Para os colaboradores se a organização oferece treinamento online. 90% dos colaboradores responderam que sim, 10% responderam que não.

Gráfico 6 – Tipo de treinamento com melhor aprendizagem



Fonte: O Autor (2013)

Foi perguntado aos servidores sobre os cursos em que treinamento eles se julgam aprender melhor. 80% dos servidores responderam que aprendem mais na modalidade presencial e 20% dos servidores afirmam que aprende mais na modalidade Online.

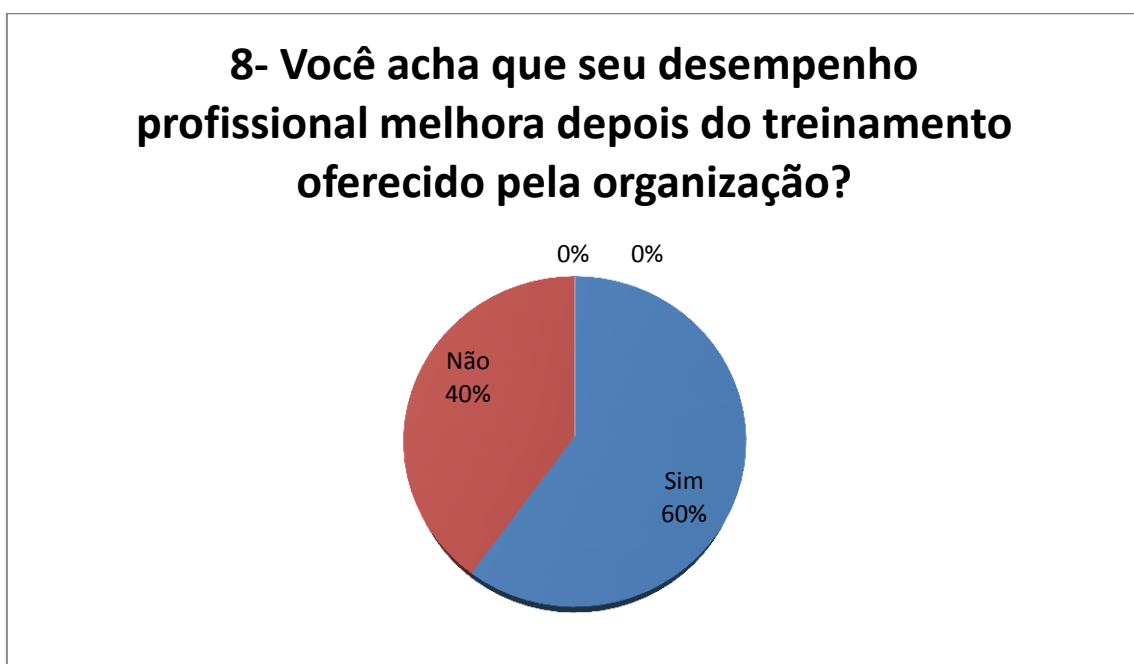
Gráfico 7- Motivação após o treinamento oferecido



Fonte: O Autor (2013)

Ao ser mencionado a motivação dos colaboradores após a participação em treinamento, 70% afirmam que se sentem mais motivados á, pois o treinamento e 30% afirmaram que não.

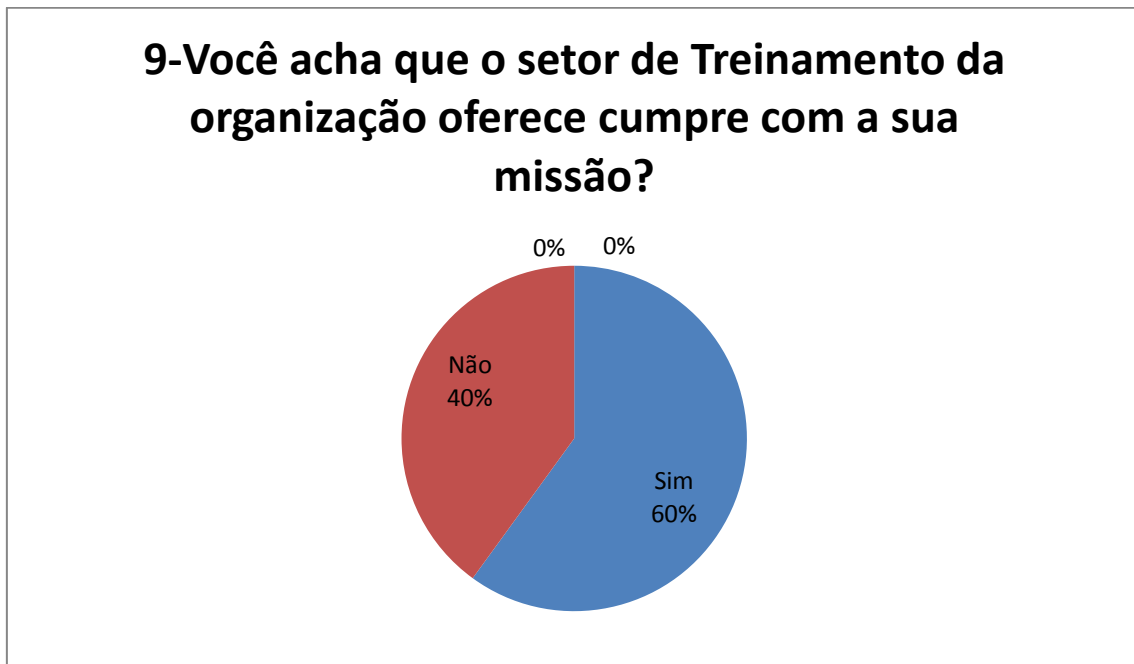
Gráfico 8 – Desempenho profissional após participação em treinamento



Fonte: O Autor (2013)

Sobre o desempenho profissional, melhora depois do treinamento oferecido pela organização, onde 60% dos colaboradores afirmam que sim e 40% dos colaboradores afirmam que o seu desempenho não melhora.

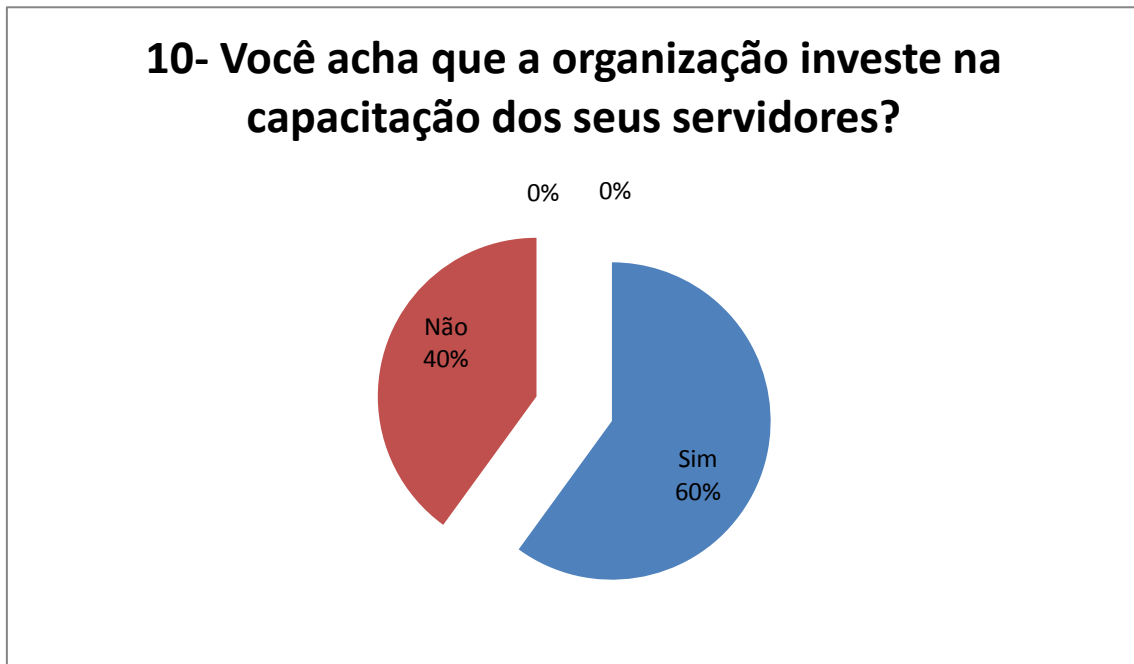
Gráfico 9 – Missão do Setor de Treinamento



Fonte: O Autor (2013)

Quanto à missão do Setor de Treinamento, 60% dos servidores acham o setor cumpre sua missão 40% dos servidores afirmam que não.

Gráfico 10 – Investimento da Organização em capacitação dos servidores



Fonte: O Autor (2013)

No quesito Investimento se a organização investe na capacitação dos colaboradores. 60% dos servidores afirmam que sim e 40% afirmam que não.

6 CONCLUSÃO

Pode-se concluir a organização estudada oferece treinamento e Desenvolvimento, na maioria dos casos são palestras e cursos. Pode-se afirmar que a maioria dos servidores se sentem motivados após alguma atividade do setor de T&D e que as atividades oferecidas pelo setor de T&D atendem as necessidades do dia a dia.

Alguns servidores acham que a organização não investe em treinamento e desenvolvimento, nem que a participação em treinamento não implica em melhoria no desempenho profissional.

O Setor de T&D desenvolve suas funções e que os servidores da organização estudada avaliam positivamente as atividades desenvolvidas pelo setor.

Recomenda-se que a organização procure divulgar mais os treinamentos e desenvolvimento para poder abranger o maior numero possível de servidores

REFERENCIAS

BOOG, Gustavo G e BOOG, Madalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 1^a ed, São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**. São Paulo v.31 n.2., p.112-125, abril.1996

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Prática de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e Procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LÔPO, Sylvia Sampaio. **Levantamento de necessidades de treinamento: estudo de caso na Petrobras**. Rio de Janeiro: 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Hércules Ferrari Domingues da; CLEMENTINO, José Carlos; BITTENCOURT, Priscila de Oliveira Stuque. **A Aprendizagem, Treinamento E Desenvolvimento Nas Organizações**.

TAMOYO, Natasha; ABBAD, Gardênia da Silva. **Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. **RAC**, v. 10, n. 3, jul./set. 2006, p. 09-28.

VOLPE, Renata Araujo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt>>. Acesso em: 20 de maio de 2013.