

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉ LINDBERGH CUNHA

**PROGRAMA DE TREINAMENTOS PARA A EQUIPE COMERCIAL DO GRUPO
MULTIGIRO**

Natal-RN

2017

ANDRÉ LINDBERGH CUNHA

**PROGRAMA DE TREINAMENTOS PARA A EQUIPE COMERCIAL DO GRUPO
MULTIGIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário
do Rio Grande do Norte como
requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Flávio Emílio
Cavalcanti.

Msc.

Natal-RN

2017

RESUMO

O Grupo Multigiro atua no ramo de distribuição de alimentos, bebidas, higiene, limpeza, pilhas, calçados em todo o estado da Paraíba e Rio Grande do Norte. Seus principais clientes são supermercados, farmácias, mercadinhos, mercearias, pet shop, bares, restaurantes e conta com cerca de 300 funcionários no setor comercial. Através de análises foi identificada uma falta de padronização no atendimento aos clientes da empresa. Isto pode gerar constrangimento com os mesmos, quebra de regra interna, erros repetitivos, alta rotatividade no quadro, entre outros riscos. O presente trabalho tem por objetivo geral estruturar uma política de treinamento para a equipe comercial do Grupo Multigiro e como objetivos específicos levantar as necessidades de treinamento, selecionar temas e conteúdos relevantes, definir metodologia e periodicidade e estabelecer processos de avaliação. O presente trabalho é um estudo de caso que tem o objetivo de aperfeiçoar o atual modelo de treinamentos da Multigiro e foi feito através de uma pesquisa qualitativa procurando explicar o porquê das coisas sem quantificar valores, além de uma avaliação formativa, a qual visa dar uma solução para determinado problema. A técnica de coleta de dados foi realizada durante 6 meses a partir de observações *in loco* na empresa onde foram verificados os treinamentos que eram feitos, além da atuação dos colaboradores no mercado. Outra técnica utilizada foi a análise documental para extração de dados e processos da empresa, para a partir daí serem sugeridas formas mais adequadas da empresa se preparar para o mercado. De acordo com as observações diretas e uma entrevista com o próprio diretor comercial da empresa, Helcio Bittencourt, percebe-se que há muitas falhas no procedimento de atendimento aos clientes por parte dos vendedores, supervisores e gerentes. Isso se dá, principalmente, pelo fato da organização ainda não possuir um programa de treinamentos bem definido e apesar de aparentar ser algo básico e fácil, é preciso ser feito com muito planejamento. Além de recursos financeiros para realizar esses treinamentos, as organizações precisam de conteúdos e temas relevantes e pessoas capazes de fazê-los, que é uma habilidade mais específica para encontrar e/ou construir nos profissionais. Conforme estudo feito, pôde ser observado que a equipe comercial da Multigiro não segue a os critérios de treinamento conhecidos no mercado como levantamento de necessidades de treinamento, planejamento e programação do treinamento, tipos de treinamento e avaliação de treinamentos

utilizados por grandes autores como Chiavenato. A partir disso, eu proponho que a empresa siga esses critérios a risca para as 3 funções que envolvem a equipe comercial (vendedores, supervisores e gerentes). Foi verificado que o modelo de treinamento atual não está trazendo resultados satisfatórios para o Grupo e embora seja algo muitas vezes esquecido, é a raiz do problema identificado. Para solucionar este problema, o ideal é que seja feito um calendário de treinamentos de processos e procedimentos a serem seguidos para todos os funcionários do setor comercial. Iniciando essa capacitação pelos gerentes, para que a partir daí realizem treinamentos com os supervisores e coordenadores e estes com seus subordinados. Além disso, é fundamental realizar avaliações formais para observar a eficácia e evoluções para passar ao superior imediato.

PALAVRAS CHAVES: Treinamentos, Padronização, Colaboradores, Cliente.

ABSTRACT

Multigiro Group operates in the distribution of food, beverages, hygiene, cleaning, batteries, and footwear throughout the state of Paraíba and Rio Grande do Norte. Its main clients are supermarkets, pharmacies, grocery stores, grocery stores, pet shop, bars, restaurants and has about 300 employees in the commercial sector. Through analysis, a lack of standardization in customer service was identified. This can create constraint with them, internal rule breaking, repetitive errors, high turnover in the frame, among other risks. The main objective of this work is to structure a training policy for the commercial team of the Multigiro Group and, as specific objectives, to raise training needs, select relevant themes and contents, define methodology and periodicity, and establishes evaluation processes. The present work is a case study that aims to improve the current training model of Multigiro and was done through a qualitative research, trying to explain the reason for things without quantifying values, besides a formative evaluation, which aims to give a solution to a given problem. The data collection technique was carried out during 6 months from observations in loco at the company where the training that was done was verified, besides the work of the collaborators in the market. Another technique used was the documentary analysis for extraction of data and processes of the company, from there are suggested more suitable ways of the company to prepare for the market. According to the direct observations and an interview with the commercial director of the company, Helcio Bittencourt, it is noticed that there are many failures in the procedure of customer service by the sellers, supervisors and managers. This is mainly due to the fact that the organization does not yet have a well-defined training program and although it may seem basic and easy to do, it needs to be done with a lot of planning. In addition to the financial resources to carry out these trainings, organizations need relevant content and themes and people capable of doing them, which is a more specific ability to find and / or build on professionals. According to a study made, it could be observed that Multigiro's commercial team does not follow the training criteria known in the market, such as training needs, training planning and training, types of training and evaluation of training used by great authors such as Chiavenato. From this, I propose that the company follow these criteria strictly for the 3 functions that involve the sales team (salesmen, supervisors and managers). It has been found that the current training model is not delivering satisfactory results for

the Group and although it is something often overlooked, it is the root of the identified problem. To solve this problem, ideally, a schedule of process trainings and procedures to be followed for all employees in the commercial sector should be set up. Initiating this training by the managers, so that from there they carry out trainings with the supervisors and coordinators and these with their subordinates. In addition, it is essential to conduct formal evaluations to observe the effectiveness and evolutions to move to the immediate superior.

KEYWORDS: Training, Standardization, Employees, Customer.

SUMÁRIO

RESUMO.....	07
1. INTRODUÇÃO	07
1.1 Caracterização da empresa.....	07
1.2 Problemática da política de treinamentos do setor comercial do grupo multigiro.....	08
1.3 Objetivo.....	08
1.4 Justificativa.....	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
2.1 Conceito de treinamento.....	09
2.2 Levantamento de necessidade.....	10
2.3 Planejamento e programação.....	11
2.4 Tipos de treinamento.....	11
2.5 Avaliação dos treinamentos.....	12
3. METODOLOGIA.....	13
3.1 Tipo de pesquisa.....	13
3.2 Área de abrangência e técnica de coleta	13
3.3 Tratamento dos dados (análise do conteúdo)	14
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	14
4.1 Diagnóstico.....	14
4.2 Proposta técnica.....	15
5. CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

A empresa MULTIGIRO DISTRIBUIDORA LTDA, atua no ramo atacadista/distribuidor onde tem como seu principal serviço vender, através de vendedores externos, e entregar os seus produtos em toda a região da Paraíba, através de uma frota própria da empresa.

Seus principais clientes são supermercados de grande/médio/pequeno porte, mercadinhos, lojas de conveniência e farmácias que estão espalhados por toda a região da Paraíba. Atualmente a Multigiro atende cerca de 300 clientes por mês na Paraíba, sendo esse um resultado expressivo no ramo de distribuição na região.

O Grupo Multigiro surgiu no ano de 1995 em Cabedelo - PB quando o filho de um comerciante no ramo de distribuição recebeu a oportunidade de abrir uma distribuidora para vender chocolates Garoto na região e assim foi feito. Inicialmente o nome da empresa era Disbombs, porém ao ver a oportunidade da distribuidora comercializar produtos de outros segmentos, o proprietário decidiu mudar o nome para Multigiro. Este nome foi dado para que os clientes comprassem a ideia de que os produtos da Multigiro têm a rotatividade alta e que o giro seria alto nas suas lojas.

À medida que o negócio foi crescendo, cada vez mais fornecedores se interessavam. Em 1997 a Multigiro se transformou na distribuidora oficial da multinacional Procter & Gamble na Paraíba e ao mesmo tempo precisou ampliar suas instalações, contratar mais vendedores, supervisores, promotores e gerente, pois a Procter & Gamble exigia que a distribuidora tivesse uma equipe de vendas somente para ela. A partir daí a distribuidora ficou com um número bem maior de funcionários e em 2006 surgiu a Giro Rápido Distribuidora (uma Coirmã da Multigiro), com o objetivo de comercializar produtos que conflitava com os da Multigiro. No ano de 2011 o Grupo Multigiro recebeu o convite da P&G para abrir uma operação de Rio Grande do Norte, em que foi crescendo e adquirindo novos fornecedores parceiros para agregar no negócio.

Atualmente o setor comercial do Grupo Multigiro (PB e RN) conta com 7 equipes de vendas e 3 equipes de promoção (cerca de 300 funcionários), buscando

sempre a excelência em seu serviço e fazendo o possível para satisfazer o cliente e ser importante para ele.

1.2. PROBLEMÁTICA DA POLÍTICA DE TREINAMENTOS DO SETOR COMERCIAL DO GRUPO MULTIGIRO

Por apresentar vendedores e promotores espalhados por todo estado da Paraíba e Rio Grande do Norte, há grandes deslocamentos e custos para a empresa, dificultando assim, a reunião destes colaboradores para treinamentos contínuos. Em várias ocasiões, alguns que moram nos interiores, precisam acordar de 1h da manhã para estar presente nos treinamentos e acabavam sem absorver quase nada do que foi passado por estarem muito cansados.

Ao mesmo tempo, a falta de treinamentos constantes tende a ocasionar grandes riscos e problemas para a empresa como baixa motivação e produtividade, alta rotatividade no quadro, constrangimento com clientes (deixando-os insatisfeitos), quebra de regra interna, erros repetitivos e, portanto, falta de padronização no atendimento.

Nesse contexto, o trabalho procura responder o seguinte questionamento: **Como fazer um programa de treinamentos eficiente e eficaz para o setor comercial do Grupo Multigiro?**

1.3. OBJETIVOS:

Objetivo Geral:

Estruturar uma política de treinamento para a equipe comercial do Grupo Multigiro.

Objetivos Específicos:

- Levantar as necessidades de treinamento
- Selecionar temas e conteúdos relevantes
- Definir metodologia / periodicidade
- Estabelecer processos de avaliação

1.4. JUSTIFICATIVA:

O fato de atualmente os clientes, de um modo geral, estarem mais exigentes, a concorrência no mercado estar aumentando e a equipe comercial do Grupo Multigiro apresentar aproximadamente 300 funcionários, se faz necessário a implantação de uma política de treinamentos bem definida neste setor e principalmente para empresas que atuam muito externamente, porque reforça a importância de todos os passos da visita aos clientes e auxilia as pessoas a desenvolverem melhor suas atividades. Embora exista um custo financeiro razoável com o deslocamento, acomodação e alimentação dos integrantes, além de tempo para planejar a sistemática e conteúdo dos treinamentos, o custo-benefício em ter uma equipe, cada vez mais, atualizada com as inovações, preparada, capacitada, engajada, motivada, confiante, alinhada com os processos internos e externos, com atendimentos padronizados, disciplinada, satisfazendo melhor os clientes e os fidelizando, traz um retorno muito maior que o investimento feito.

2. REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1. CONCEITO DE TREINAMENTO:

Treinar é basicamente o ato de ensinar ao outro os processos, tarefas e deveres a ser seguido em determinada situação para, a partir daí, estar apto a realizar suas funções corretamente. Treinamento é, segundo Barreto (1995), uma educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para exercer qualquer cargo. Para Chiavenato (2010), o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando um melhor desempenho imediato. “Treinamento é o processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos para atender aos requisitos” (BOOG, 2008).

Partindo desses pressupostos, uma política de treinamentos bem definida é muito relevante e essencial para todas as empresas, porque reforça a importância de um bom atendimento aos clientes e auxilia as pessoas a desenvolverem suas atividades de forma mais eficaz e produtiva, trazendo para atender o mercado uma

equipe mais capacitada e preparada. Portanto, isso significa investir nos colaboradores da empresa e na qualidade dos serviços oferecidos por ela e assim alcançar resultados satisfatórios de um trabalho coletivo.

“Não se faz treinamento só pelo treinamento. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Muitos argumentam que falar sobre o alto custo do treinamento obscurece o fato de que essas atividades, tanto no setor público como privado, costumam ser administrativamente confusas, raramente centralizadas com outras ações de RH.” (Revista da Micro e Pequena Empresa, 2010).

Apesar de ser um tema muito debatido e utilizado nas empresas atualmente, ainda existem muitas empresas de pequeno, médio e grande porte que ainda não tem um processo de treinamento bem definido ou até mesmo nem sequer cogita tê-lo. Alguns empresários que se enquadram nestes casos ainda enxergam os grandes benefícios do treinamento, mas acreditam que seja muito trabalhoso e caro para implantar, ou que é de pequeno porte e que não há necessidade.

2.2. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE

Para ter uma política de treinamentos bem definida é preciso fazer o levantamento de necessidade desses treinamentos, que inicialmente é identificado por algumas falhas ou até mesmo por baixas performances de resultados dos processos como um todo.

“O Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) é uma prática que objetiva identificar dentro da empresa quais são os setores que podem ser mais efetivos através de mudança de comportamento de sua equipe, ou seja, com treinamento. O LNT é a formalização do processo de encontrar as lacunas de conhecimento e habilidades dentro das organizações, para que os futuros treinamentos sejam relevantes e atinjam no alvo os problemas da organização.” (LITERIS, 2015).

Com o objetivo de identificar melhor as necessidades, Chiavenato (2010) selecionou 4 níveis diferentes para fazer esse levantamento: análise organizacional, análise dos recursos humanos, análise dos cargos e análise do treinamento.

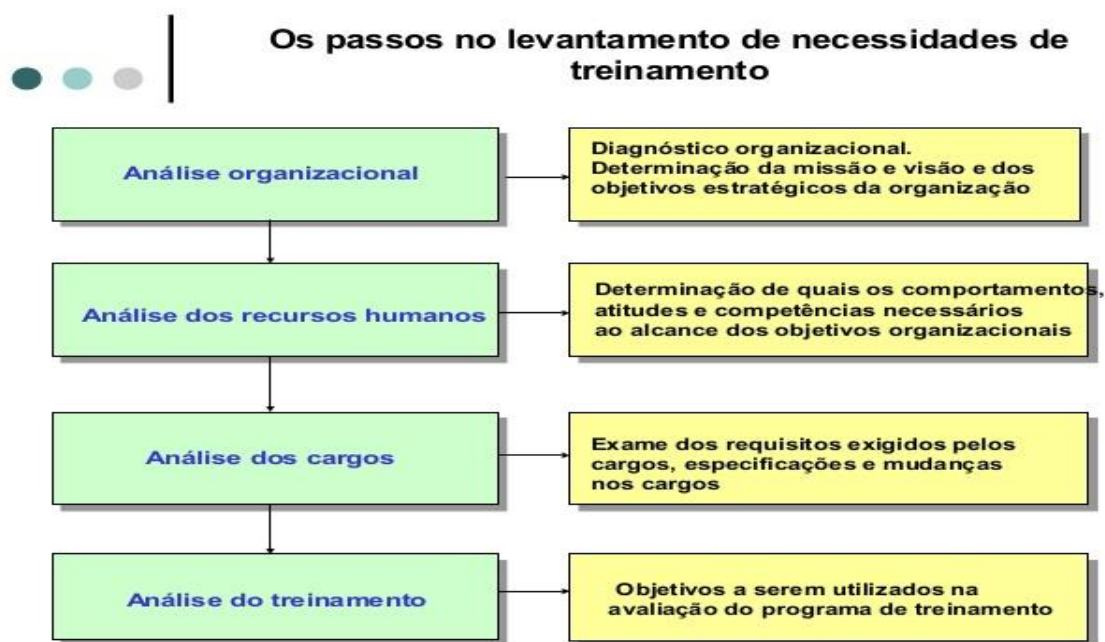


Figura 1.1: Passos no LNT

Fonte: CHIAVENATO,2010,p.375

2.3. PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO:

Após levantar as reais necessidades de treinamento, é preciso fazer o planejamento e programação dos treinamentos, respondendo às perguntas de: o que fazer; como fazer; quem fará; quando será feito; quanto custará e onde será feito. Baseado nisso, será definido os conteúdos / temas, as metodologias que serão utilizadas, os instrutores que irão liderar (podendo ser funcionário da empresa ou consultor externo), a periodicidade, o orçamento desse investimento (para que o financeiro se programe quanto aos gastos necessários) e o local ideal para desenvolver cada atividade.

“A atividade de planejamento trabalha com base nos objetivos estabelecidos e se preocupa em viabilizar ações e recursos para que os mesmos possam ser alcançados” (ABREU, 2006).

2.4. TIPOS DE TREINAMENTOS

Dentre as respostas alcançadas, estão os métodos de treinamentos que, de acordo com SANTOS (2015), podem ser feitos de maneira presencial ou à distância.

O presencial pode ser feito através de exposição dialogada, jogos / dinâmicas, simulações, treinamento ao ar livre e treinamento no campo de trabalho. Enquanto à distância pode ser feito através de estudos dirigidos, vídeo aulas e skype.

Vantagens do treinamento presencial	Vantagens do treinamento à distância
• Proximidade do instrutor e do treinando, favorecendo troca permanente de informações e “feedback”. • Maior interação, decorrente das trocas sociais entre o “instrutor” e os “treinandos” proporcionadas pela proximidade física. • Maior motivação por estar próximo das condições reais de trabalho.	• Menores custos de treinamento, principalmente nos casos em que a quantidade de treinandos for grande. • Remoção das barreiras tempo / espaço, pela possibilidade de envolver grande número de pessoas separadas geograficamente.

Quadro 1.1: Vantagens dos treinamentos

Fonte: SANTOS,2015

2.5. AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS

Ao executar os treinamentos de acordo com as necessidades apresentadas, surge a última etapa da implantação, a avaliação. É preciso avaliar se os treinamentos trouxeram resultados relevantes para a organização e se foi atingido os objetivos esperados.

“O processo de avaliação é um poderoso instrumento para garantir o aprimoramento contínuo das diversas etapas de um projeto de capacitação e desenvolvimento, desde a identificação de necessidades até o acompanhamento pós-projeto.” (ABREU, 2006)

Para realizar a avaliação do programa de treinamento, Chiavenato (2010) sugere que seja feita em 5 níveis diferentes: reação do aprendiz, aprendizagem, desempenho, resultado e retorno do investimento.

1. Reação do aprendiz	Mede a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento.
2. Aprendizagem	Avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos.
3. Desempenho	Avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento.
4. Resultado	Trata-se de medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização.
5. Retorno do investimento	Trata-se do valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito.

Quadro 1.2: Avaliação do programa de treinamento

Fonte: CHIAVENATO,2010,p.382

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho será feito com base em um estudo de caso com o objetivo de construir um programa de treinamentos para a equipe comercial do Grupo Multigiro.

De acordo com Fonseca (2002), um estudo de caso visa conhecer profundamente o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há de mais essencial e característico nela.

Além de estudo de caso, será uma pesquisa qualitativa, que procura explicar o porquê das coisas sem quantificar valores, e de avaliação formativa, que visa dar uma solução para um problema.

“A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um

programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”. (ROESCH, 1999).

3.2. ÁREA DE ABRANGÊNCIA e TÉCNICA DE COLETA

Esta pesquisa terá como área de abrangência o setor de Recurso Humanos/Comercial, pois será feito com base em treinamentos de uma equipe comercial.

Uma técnica de coleta de dados será feita a partir de observações diretas, em que o pesquisador estará no dia a dia diretamente com os problemas e oportunidades a serem identificadas. Outra técnica a ser utilizada será a análise documental, que segundo Oliveira (2007), são registros que possibilitam conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os fatos para o futuro e será feita a partir extração de dados e processos da empresa, para a partir daí sugerir formas mais adequadas da empresa agir frente ao mercado.

3.3. TRATAMENTO DOS DADOS (análise do conteúdo)

Como será um trabalho de natureza qualitativo, o tratamento das informações será feita através da análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análises de comunicações que visam obter indicadores que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção. (BARDIN, 1979).

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

Em entrevista com o diretor comercial do Grupo, Helcio Bittencourt, ele relata que dentre as grandes oportunidades de melhoria que a Multigiro tem para atender melhor o mercado, a principal é em treinamentos para os colaboradores de sua área e que realmente a empresa tem poucos treinamentos ao longo do ano e quando tem, não são abordados alguns temas relevantes e um modelo de avaliação. Apesar dessas ausências, o Diretor acredita que uma equipe bem treinada é um dos

segredos para se ter sucesso nas empresas e diante dessa oportunidade, em reunião com toda gerência e diretoria do Grupo, foi definido que o tema “treinamento” será o foco da organização nos próximos meses e apesar de parecer uma coisa básica e fácil, não é tão simples assim. Além de recursos financeiros para realizar treinamentos (orçamento baixo disponibilizado pela Multigiro), as empresas precisam de pessoas capazes de fazê-los, que é uma habilidade mais específica de encontrar e construir nos profissionais.

4.2. PROPOSTA TÉCNICA

Como resultado do estudo de caso feito, segue sugestão do que deve ser praticado no quesito “treinamento” para a equipe comercial da Multigiro:

Os treinamentos aos vendedores devem ser feitos pelo superior imediato pelo menos uma vez ao mês no campo (prática) e uma vez ao mês internamente (teórico) e os temas e conteúdos relevantes são treinamentos de produtos, 6 passos da visita (planejamento, apresentação, verificação, merchan, negociação e fechamento) e técnicas de negociação (venda persuasiva, argumentação, manejo de objeções e relacionamento personalizado). Os critérios de avaliação para essa função deverão ser baseados nos seguintes fatores: boa apresentação; técnica de abordagem; olhar crítico de consumidor; verificação; abastecimento e organização de prateleiras; levantar avarias; introdução de novos itens; negociação adequada e fechamento.

Para os supervisores, os treinamentos também devem ser realizados mensalmente pelo superior imediato pelo menos uma vez na prática e uma vez com abordagem teórica. Os temas e os conteúdos relevantes são treinamentos para administração do tempo, como dar um feedback efetivo (perguntas poderosas), controle emocional e de comunicação. Já para o supervisor, os critérios de avaliação deverão ser baseados nos seguintes fatores: administração do tempo; acompanhamento da visita ideal; feedback; raciocínio e tomada de decisões; comunicação; iniciativa e acompanhamento dos resultados; negociação e liderança.

Para os gerentes, a periodicidade e a forma dos treinamentos devem ser a mesma dos vendedores e supervisores, mudando apenas os temas e conteúdos a serem abordados como planejamento estratégico, foco em soluções e oportunidades, scorecard (positivação, vendas, margem de contribuição, mix de

produtos e ticket médio por cliente), técnicas de entrevistas e múltiplas prioridades. Os critérios de avaliação para os gerentes deverão ser baseados em: foco em soluções e oportunidades; planejamento estratégico; scorecard; acompanhamento da visita ideal; feedback; comunicação; iniciativa e acompanhamento dos resultados; negociação e liderança.

5. CONCLUSÃO

Foi verificado que o modelo de treinamento atual não está trazendo resultados satisfatórios para o Grupo e embora seja algo muitas vezes esquecido e negligenciado, é a raiz do problema identificado. Surge assim uma grande oportunidade para o Grupo: agregar mais valor aos clientes, atingir os resultados esperados, alavancar as vendas e aumentar a sua competitividade no mercado. O ideal é que o programa de treinamentos seja feito na sequência feita na proposta técnica: metodologia e periodicidade definida, seleção de temas e conteúdos relevantes para cada função, avaliações formais com base no que é treinado para observar a eficiência e eficácia para passar ao superior imediato e a partir daí levantar as necessidades de treinamento.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **T & D uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. p. 56.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.
- BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1995
- BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. Sao Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 367-375.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GOMES, Dione Fagundes Nunes; TEODORO, Roselaine A. de Faria. PARADIGMAS CONTEMPORÂNEOS E AS CONTRIBUIÇÕES DOS JOGOS E SIMULAÇÕES EM EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL HUMANO. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 2, p.19-32, maio 2010.
- Literis Treinamento Online. **6 dicas para um Levantamento das Necessidades de Treinamento**. 2015. Disponível em: <http://literis.com.br/levantamento-das-necessidades-de-treinamento/>; Acesso em: 09 out. 2016.
- OLIVEIRA, Alfredo Almeida Pino de. **Análise documental do processo de capacitação dos multiplicadores do projeto** “Nossas crianças: Janelas de oportunidades” no município de São Paulo à luz da Promoção da Saúde. 2007. 210 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem em Saúde Coletiva) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- SANTOS, Julio Cesar. **Treinamento e Desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-2/>. Acesso em: 02 set. 2015.