

# **SATISFAÇÃO DOS GESTORES DO SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA**

**Trícia Thaise e Silva PONTES (1); Alice Inês Guimarães ARAÚJO (2);**

(1) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPB), Av. 1º de Maio, 720 - Jaguaribe CEP: 58.015-430 - João Pessoa/PB, Fone: (0xx83) 3208.3000 Fax: 3208.3088, e-mail: [tricia.thaise@hotmail.com](mailto:tricia.thaise@hotmail.com)

(2) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPB), e-mail: [aigteacher@gmail.com](mailto:aigteacher@gmail.com)

## **RESUMO**

O treinamento vem sendo mostrado por diversos pesquisadores como uma ferramenta importante para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, uma vez que ele é de grande relevância para a conquista de um desempenho efetivo das pessoas nas organizações. O objetivo deste estudo é identificar o nível de satisfação dos gestores de uma distribuidora de energia elétrica com o treinamento oferecido pelo setor de T&D. Este artigo apresenta as etapas do treinamento e suas características na revisão da literatura, juntamente com uma pesquisa exploratória. Os resultados da pesquisa apontaram satisfação dos gestores com os treinamentos ofertados e de acordo com o que foi obtido foi possível indicar os eventuais aspectos a serem melhorados na organização, aprimorando sempre as estratégias da empresa.

**Palavras-chave:** satisfação, gestores, treinamento, desenvolvimento, organização.

## **1 INTRODUÇÃO**

No ambiente corporativo contemporâneo, fica cada vez mais nítida a importância dos colaboradores para as empresas conseguirem sustentar sua competitividade. Visto que o ambiente exige pessoas cada vez mais preparadas. Nesse sentido destaca-se a importância de uma área de Treinamento e Desenvolvimento que realmente esteja voltada para o desenvolvimento de competências organizacionais.

Este artigo tem como objeto de estudo uma empresa de distribuição de energia elétrica localizada no estado da Paraíba e que apesar de inserida em um mercado que não sofre concorrência, exceto em alguns casos especiais, é uma empresa focada em metas e objetivos, que busca sempre a melhoria contínua em seus processos. O que exige de seus colaboradores um preparo cada vez maior, que possibilite a geração de valor para a empresa e para seus clientes.

Sendo dessa forma a área de T&D, fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Devendo esta, sempre manter-se atenta aos resultados gerados pelos seus programas de treinamento, para assegurar que os investimentos estão sendo bem aproveitados. Esse estudo pretende investigar o nível de satisfação dos gestores da empresa em questão com os treinamentos que são oferecidos, para isso foi realizada uma pesquisa de campo e um levantamento bibliográfico dos principais autores da área a fim de fundamentar o estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Como referencial teórico, a pesquisa partiu de temas em que a exploração realizada dentro do estudo de caso, considera importante a respeito da função de T&D nas organizações, e as principais questões que envolvem o processo de treinamento.

### **2.1 Treinamento e Desenvolvimento**

Na economia contemporânea, um dos maiores desafios para as empresas é desenvolver, em seus funcionários, competências, conhecimento técnico, talento, habilidade, criatividade e inteligência emocional, alinhando-os à estratégia organizacional.

Um dos recursos usados no processo de desenvolvimento é o treinamento de pessoal, peça fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. Marras (2000, p.147) define o treinamento como “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.”.

É importante distinguir treinamento de desenvolvimento de pessoas. O treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

Segundo Chiavenato (1999, p. 295), “O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”. De acordo com o autor “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. É necessário perceber que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

De acordo com Ibid (1999, p. 294), “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. Dessa forma, ele promove o aperfeiçoamento funcional do colaborador, das relações interpessoais e o aumento da produtividade.

Por esse motivo o treinamento passa a ser visto como um investimento, não mais como custo. Tachizawa (2006) destaca que investir no desenvolvimento das pessoas que trabalham nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços.

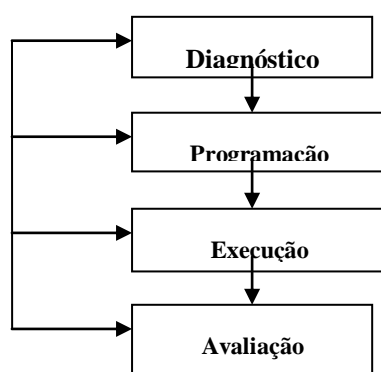
A autora define ainda, que para o programa de treinamento ser eficaz, ele deve considerar o plano estratégico, limitar-se aos recursos financeiros disponíveis, selecionar os projetos prioritários e evitar a discriminação de pessoas.

Por fim, a referida autora acrescenta que um programa de treinamento deve responder às seguintes questões: por que treinar, em que treinar, quem treinar, como treinar e quando treinar.

Ao responder essas perguntas o programa de treinamento terá maiores chances de alcançar os objetivos a que se destina, pois serão identificadas as pessoas que realmente necessitam de treinamento, em que precisam, qual a melhor forma e época. Diante disto apresenta-se abaixo o processo de treinamento.

### **2.1.1 O Processo de Treinamento**

O processo de elaboração de um programa de treinamento é formado por quatro etapas conforme figura abaixo:



**Figura 1 - Etapas do processo de T&D.**  
**Fonte: MARRAS, 2000.**

Serão apresentadas agora as etapas deste processo, em maiores detalhes, de acordo com a visão de vários autores, para destacar a importância destas etapas acontecerem durante o processo de treinamento.

#### **2.1.1.1 Diagnóstico das Necessidades de Treinamento**

O diagnóstico refere-se à fase de levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores da organização, ele antecede e alimenta qualquer ação de treinamento e desenvolvimento.

Sendo evitada a realização de cursos que não estejam adequados aos interesses estratégicos da organização, o que só representaria custos adicionais à empresa.

É identificada uma fase anterior à de levantamento das necessidades de treinamento (LNT), a análise de variáveis como: mudanças, objetivos, missão, visão, valores e metas organizacionais. (BOOG, 2006 p. 7).

A necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível da eficiência desejada. O objetivo principal é eliminar essa diferença. Sendo assim, a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento. (BOOG, 2006 p. 8). É feito o ajuste entre as competências, conhecimento, habilidade e atitude (CHA), existentes com as que a organização necessita.

Em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação) (CHIAVENATO, 1999, p. 499).

Já para Bohlander (2005), o levantamento de necessidades de treinamento deve englobar três níveis de análise complementares:

#### **2.1.1.2 Planejamento e Programação**

Após identificar as necessidades de treinamento, o passo seguinte é quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais os recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários, BOOG (2006) chama essa fase de “planejamento de T&D”.

Acredita Bohlander (2005), que o sucesso dos programas de treinamento depende mais da capacidade de utilizar as informações obtidas no processo de levantamento de necessidades do que da identificação das necessidades e da implementação em si.

O mesmo autor acredita que a concepção do treinamento deve focalizar algumas questões, que vão desde a determinação dos objetivos instrucionais, motivação do treinando, princípios a escolha dos instrutores.

Um aspecto que merece destaque é o orçamento destinado ao treinamento, devem-se estimar todos os investimentos que serão necessários para cada treinamento da programação. São custos referentes à contratação de instrutores, material didático, hospedagem, alimentação, transporte e mesmo as despesas com luz, energia e telefone.

Além disso, é preciso que o planejamento do treinamento considere aspectos operacionais como data e horário, metodologia a ser utilizada, local e equipamentos necessários.

#### **2.1.1.3 Execução**

Entende-se como execução do treinamento a realização do mesmo, após todo o processo de levantamento e planejamento. Para a execução do treinamento, todos os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da empresa. Comenta Tachizawa (2006), que a execução do treinamento deve envolver o binômio instrutor/aprendiz e a relação instrução/aprendizagem.

Orienta Marras (2000), que a área de T&D deve ter duas preocupações com relação à execução dos treinamentos a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados.

Quando cita a qualidade da aplicação dos módulos, o autor refere-se ao controle da qualidade no treinamento, a partir da didática, da técnica e do conhecimento dos instrutores escolhidos para ministrar, da lógica do módulo e dos recursos utilizados como equipamentos áudio-visuais, e outros que facilitem o entendimento.

A escolha dos métodos ou técnicas de treinamento são o aspecto mais importante para a implementação de um programa de treinamento. Devem-se escolher quais dentre os vários métodos irão fazer com que os CHAs sejam aprendidos. (BOHLANDER, 2005 p.146).

Já Boog (2006), dá um enfoque diferente de Bohlander (2005), pois enquanto para este a execução do treinamento refere-se basicamente aos métodos que serão utilizados, o primeiro faz um “passo a passo” para a execução de T&D, após o planejamento ser definido e aprovado.

Este autor trata a execução como um processo em que todo o departamento de T&D deve ser envolvido nas diversas funções que vão desde o nível gerencial como participar do planejamento estratégico da empresa,

até funções de níveis administrativos ou de recepção, este procedimento é definido por Boog (2006) como “organizar e delegar responsabilidades”.

É importante ainda que todos os executores envolvidos devem conhecer o plano e os programas de treinamento, bem como divulgar o programa de treinamento com antecedência. O autor chama a atenção ainda para o cuidado ao se preparar os materiais, e ao controle das salas do CT, que devem estar sempre organizadas conforme a necessidade do treinamento que irá ocorrer, caso as salas internas não atendam as necessidades de um determinado treinamento ou se o CT já estiver com sua capacidade completa.

As outras tarefas mencionadas por Boog (2006) referem-se ao controle dos treinamentos, que devem ser realizados através de meios que garantam a participação dos colaboradores e que os recursos necessários estejam disponíveis, devendo-se ainda realizar uma avaliação posterior ao treinamento.

#### **2.1.1.4 Avaliação do Treinamento**

Após a conclusão do treinamento é necessário avaliar todo o processo ocorrido e também o nível de influência do treinamento, através do aprendizado, para melhorias no trabalho e nos resultados da empresa. Segundo Marras (2000, p. 159) a avaliação de treinamento: “Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização”.

Na visão de Bohlander (2005) são quatro os critérios básicos de avaliar o treinamento: reações, aprendizado, comportamento e resultados. Através desse conjunto de avaliações é possível identificar os problemas existentes no programa de treinamento e assim realizar melhorias.

A avaliação de reação mostra quanto o treinamento foi relevante na visão dos participantes, é importante ainda por proporcionar uma avaliação das condições de infra-estrutura, além deixar espaço para que sejam dadas sugestões ou comentários relevantes sobre o treinamento. Abaixo, Boog (2006, p. 40) define que o objetivo da avaliação de reação é:

“avaliar o conteúdo, o programa, o material didático, o local, a carga horária e o instrutor do programa de treinamento, de maneira a melhorar sua realização no futuro e até mesmo a eliminar programas que não satisfizerem seus participantes ou aqueles que pagaram a conta do treinamento.”

É necessário além de conhecer a satisfação do funcionário com o treinamento, medir o grau de instrução que ele adquiriu ao final do curso, para isso realiza-se uma avaliação de aprendizagem. Que geralmente é feita através de testes de conhecimento e habilidades aplicados antes do treinamento e ao seu término.

A avaliação de aprendizagem é importante para que a empresa tome conhecimento do nível que os treinados adquiriram, pois se não houve aprendizado com o treinamento o colaborador não poderá apresentar nenhuma mudança de comportamento no seu local de trabalho.

A mudança de comportamento também deve ser avaliada, pois atingir um nível de aprendizado satisfatório não implica necessariamente em mudança de comportamento no trabalho. É preciso medir a transferência de treinamento que Bohlander (2005, p. 161) define como “aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho”.

Por fim chega-se a avaliação de resultados, que verifica se a mudança de comportamento no trabalho gerou impacto nos resultados da organização. O que torna a mensuração dos resultados do treinamento um instrumento de gerenciamento estratégico de pessoas, e representa o valor adicionado pelos indivíduos na rentabilidade e no desempenho da organização.

Considera Kirkpatrick apud Borghi (2008) a avaliação de resultados, a mais importante e a mais difícil de realizar, pois considera as mudanças ocorridas na organização em função da participação dos funcionários no programa de treinamento. Por isso será dado maior destaque a este nível de avaliação.

Ainda de acordo com o mesmo autor, algumas questões podem ser usadas para avaliar os resultados, como a melhora na qualidade dos produtos ou serviços após a realização de determinado treinamento, o aumento da produtividade, a diminuição do turnover e de disputas internas, o aumento das vendas e a diminuição dos custos. A coleta de dados para essa avaliação pode ser através de formulários, para casos em que não se é possível quantificarem os resultados, ou através de números, como aumento na quantidade de produtos vendidos.

Uma forma de medir resultados é realizar a avaliação de eficácia do treinamento, em que se observa o trabalho do treinando em suas atividades e avaliando se houve melhorias de acordo com o que era esperado pela empresa, seja em termos de competência ou de produtividade. (BOOG, 2006 p. 74).

É importante lembrar a atenção que sempre deve ser dada à relação entre custo e benefício, pois não adianta realizar esse nível de avaliação se os resultados esperados não forem superiores ao custo de realizá-la.

Outro método de avaliação é o cálculo da taxa de retorno sobre os investimentos, a ROI do treinamento, que apresenta uma dificuldade ainda maior em ser mensurada. Para Phillips (1991) apud Borghi (2008), os quatro níveis de avaliação que foram descritos acima formam um processo de avaliação que tem como objetivo o cálculo da ROI dos treinamentos. Que busca responder se os benefícios monetários de melhorias no negócio originados da participação dos funcionários em treinamentos superam os custos de realização.

As grandes organizações já incluíram esse método em suas avaliações, a Motorola, por exemplo, chegou a indicadores de que para cada dólar investido em treinamento 33 retornam a empresa e um indicador de 139% de aumento em resultados de vendas devido a realização de treinamentos.(BOHLANDER, 2005 p.162).

A fórmula mais usada para o cálculo da ROI de treinamento é a seguinte:  $ROI (\%) = (\text{benefícios líquidos do programa} / \text{custos do programa}) \times 100$ .isto significa que se encontrado um resultado de 100%, cada 1 real investido, a organização tem de volta 1 real após terem sido retirados todos os custos do programa.

O importante é que cada nível de avaliação aqui apresentado deve ser cuidadosamente controlado, visto que são interdependentes. Tudo começa com a avaliação de reação ou satisfação, que a partir dela é possível uma boa avaliação de aprendizado, conhecimentos, habilidades e atitudes foram aprendidas é mais provável que ocorram mudanças de comportamento no trabalho, que por sua vez geram resultados para a organização.

### **3 METODOLOGIA**

Desenvolveu-se uma pesquisa em uma Distribuidora de Energia Elétrica situada no estado da Paraíba, que se destaca pelo seu compromisso com o desenvolvimento sócio-econômico da região além de fornecer os melhores serviços, com rapidez e precisão. Primeiramente foi realizada pesquisa bibliográfica para que servisse de base para a concepção da pesquisa exploratória realizada na empresa.

De acordo com Gil (1991) a pesquisa exploratória, tem como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Geralmente essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para delineamento da pesquisa foi adotado o método do estudo de caso, que para o autor referenciado acima, tem como característica principal o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O universo da pesquisa corresponde a treze gestores dos diversos setores da empresa, deste universo foram coletados dados de uma amostra correspondente a três, ou seja, 23% do número total de gestores existentes na empresa. A amostra foi escolhida de forma aleatória e também devido à disponibilidade dos gestores.

Para realização da pesquisa de campo foram usados: a observação direta e a aplicação de questionário. Através do questionário foi possível obter comentários importantes para análise, além de dados quantitativos de fácil mensuração. A observação direta foi usada por considerá-la importante para análise qualitativa da pesquisa.

A entrevista foi conduzida através de um questionário construído e aplicado aos gestores. Este questionário constou de perguntas objetivas a cerca do processo de treinamento oferecido aos seus colaboradores.

O tempo um dos maiores fatores de limitação da pesquisa, que não permitiu que a entrevista fosse realizada com um maior número de entrevistados. Outro fator importante foi a não disponibilidade de tempo por parte daqueles a que a pesquisa foi destinada, o que tornou a amostra pequena, porém conseguiu-se atender a pesquisa, que também, tem um tempo a ser cumprida.

### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com o objetivo de identificar a visão dos gestores com relação ao programa de treinamento que é oferecido pela empresa em estudo, foi elaborado um questionário sobre basicamente dois critérios: qualidade e resultados. A análise dos dados obtidos apresenta-se abaixo.

#### Parte 1 – Impactos do Treinamento (qualidade)

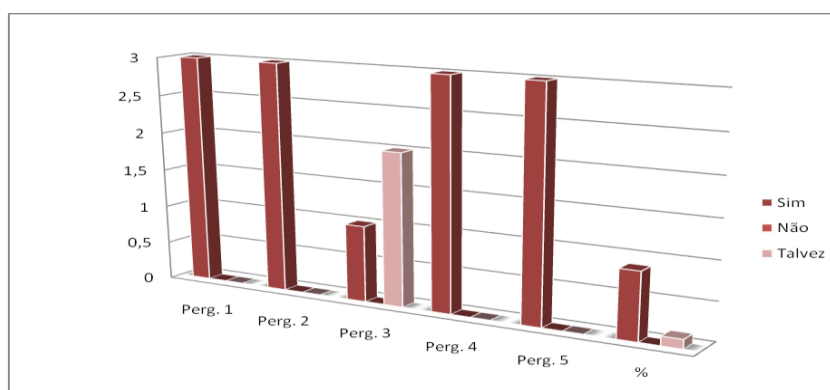
O total de 100% dos respondentes, afirmou que os conteúdos aprendidos nos treinamentos estão diretamente ligados às atividades dos colaboradores dos seus setores. Um dos entrevistados enfatizou que os treinamentos já são programados com esse fim, levando em consideração também os objetivos estratégicos da empresa.

Quando perguntados sobre o atendimento satisfatório dos instrutores dos treinamentos às necessidades dos usuários, o nível de afirmação positiva para essa pergunta foi de 100%. Lembrando que esse grau de satisfação é verificado através de um questionário específico ao final do treinamento.

Com relação à pergunta 3 foi obtido um percentual de 67%, conforme apresentado no Gráfico 1, dos entrevistados que consideraram que talvez os demais gestores da empresa estejam satisfeitos com o serviço oferecido pelo setor de treinamento e desenvolvimento. Esse fato foi explicado como sendo devido à fase de introdução de uma nova modalidade de treinamento que é o EAD. Um dos respondentes afirmou que esse grau de satisfação dos gerentes também é acompanhado pelo setor, através da avaliação do cliente interno.

Quanto ao atendimento a necessidade dos setores, por meio dos objetivos do setor de treinamento obteve-se um nível de 100% de afirmações positivas. Sendo importante considerar um comentário, que enfatizou que essa qualidade é garantida também devido ao fato do setor de treinamento ser certificado pela ISO 9001:2008.

Foi identificado ainda que para 100% dos entrevistados a missão da Empresa é cumprida, analisando-se a metodologia que os treinamentos são realizados.



**Gráfico 1 - Impactos do treinamento (QUALIDADE)**

**Fonte: Pesquisa direta (2010).**

Dessa forma, conclui-se que 88% da amostra está totalmente satisfeita com a qualidade dos treinamentos, de acordo com os critérios que foram abordados na pesquisa. Isto pode ser facilmente percebido com a observação dos dados do Gráfico 1.

#### Parte 2 – Desempenho após treinamento (resultados)

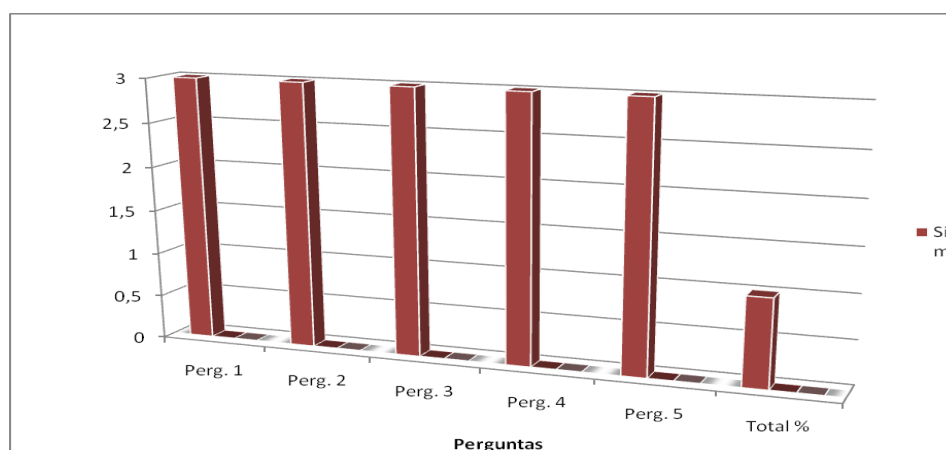
Quando perguntado se os conteúdos dos cursos oferecidos podem ser melhorados 100% dos entrevistados responderam que sim, que sempre há espaço para melhorar seja em nível de atualização do conteúdo ou metodologia. Foi destacado ainda que a melhoria contínua é um dos pilares que norteiam as ações do setor de treinamento.

Na pergunta 2 buscou-se saber se os conteúdos ensinados são compreendidos pelos usuários nos setores, e obteve 100% de afirmação positiva. Em que foi destacado que a metodologia de treinamento em EAD, quando bem administrada e devidamente cobrada, é um excelente recurso.

De acordo com todos os entrevistados a melhoria nos resultados dos usuários é percebida após as capacitações. Foi destacada uma ferramenta com esse fim, a avaliação de eficácia.

Todos afirmaram com relação à pergunta 4, que é realizada constatação e aferição de resultados dos treinamentos, depois de concluído, no setor ao qual o treinado faz parte. Foram citados métodos de avaliação, além da avaliação de eficácia, como reuniões e discussões acerca dos conteúdos que foram abordados. Essas reuniões são lideradas pelos coordenadores ou gerentes, a fim de perceber o nível de aprendizado adquirido. Além disso, os resultados também são medidos através da observação da aplicação no trabalho daquilo que foi aprendido no treinamento.

Por último foi perguntado se os entrevistados acreditavam que a avaliação dos resultados das capacitações é importante para o desempenho dos usuários, para esta indagação a porcentagem de afirmações positivas também foi de 100%. Também foi afirmado que este tipo de avaliação é indispensável para manutenção da qualidade e alcance dos objetivos esperados, devendo ainda ser intensificada.



**Gráfico 2 - Desempenho após treinamento (resultados)**

**Fonte: Pesquisa direta (2010).**

O Gráfico 4 foi elaborado com base nos dados obtidos na pesquisa, e mostra o percentual de cada resposta, onde houve 100% de sim para todas as perguntas. Pode-se concluir então que os entrevistados conhecem a importância da avaliação dos resultados dos treinamentos e que a utilizam em seu setor. Também foi percebido que os gestores se consideram plenamente satisfeitos quanto aos treinamentos que ofertam e seus resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou conhecer a percepção dos gestores de uma determinada empresa sobre o programa de treinamento oferecido pela mesma. Através da revisão bibliográfica foi possível criar uma base que fundamentou as comparações entre o processo analisado e o processo indicado pelos autores.

Foi conduzida uma pesquisa de caráter exploratório com uma amostra de 23% dos gestores da empresa em questão, a partir dela foi possível perceber alguns dos pontos fortes e fracos do setor de treinamento e do programa que oferece, pela visão dos gestores. Ao final do processo de pesquisa verificou-se que o serviço de treinamento atende às necessidades dos seus clientes, nos dois quesitos que foram investigados: qualidade e resultados. No entanto, foi declarado por parte dos respondentes a necessidade de atualização dos conteúdos e das metodologias utilizadas nos treinamentos.

Tendo por base os resultados da pesquisa e a observação direta é possível construir algumas recomendações para a melhoria dos processos e resultados dos treinamentos, como a sugestão de implantação de um novo método de treinamento, o TEAL (treinamento experiencial ao ar livre), que mude a rotina existente na organização e possibilite o seu crescimento, pois conforme foi mencionado pelos entrevistados os métodos e os conteúdos dos treinamentos precisam ser atualizados; a verificação da eficácia deve ser realizada em todos os treinamentos pelo setor de T&D, pois os resultados são medidos apenas pelos gestores através de reuniões, devendo o setor responsável tornar esse processo quantitativo, sugere-se ainda que seja realizado *benchmarking* em treinamento, identificando as melhores práticas e serviços relacionadas com treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Com base na pesquisa foi possível verificar que os gestores estão plenamente satisfeitos com os treinamentos oferecidos na empresa estudada, proporcionando desta maneira que o objetivo geral deste artigo fosse concretizado. Apesar do atendimento ao que foi proposto, ainda sugere-se a continuação deste estudo á medida que foi mostrado sua limitação, de tempo e da quantidade de gestores que conseguiram fazer parte da pesquisa, para que assim novas informações sejam obtidas e gerem melhorias para a empresa.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Madalena T.. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGHI, Layla D'lla Kássia Grecchi. **Avaliação dos resultados do treinamento: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras**. 2008. Disponível em: <<http://dominiopublico.qprocura.com.br/dp/94385/Avaliacao-de-resultados-do-treinamento:-uma-analise-das-metodologias-disponiveis-e-sua-aplicacao-em-empresas-brasileiras.html>>. Acesso em 12 mar 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.