

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Amanda Beatriz Novak¹
Jéssica Barbosa Ferreira Prestes²

RESUMO:

Os processos de desenvolvimento de produtos ou serviços é tido como algo indispensável dentro das organizações em todo o mundo, devido as constantes mudanças do mercado que está cada vez mais competitivo e requer profissionais capacitados. Portanto, é necessário que as organizações percebam essas alterações e a necessidade de expansão de suas relações com outros grupos comerciais, e então invistam em tecnológicas que visem trazer o conhecimento e o aperfeiçoamento dos seus colaboradores em um ambiente tão competitivo. Busca-se analisar esse ambiente competitivo e a partir da construção de um modelo de negócios que permita a expansão das relações com outros países a partir da criação de uma ferramenta que possibilite a aprendizagem de outros idiomas, além de elencar os seus benefícios a partir da demonstração de resultados com base na iniciativa. A metodologia adotada será com base na revisão bibliográfica e metodologia Design Thinking.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Tecnologia. Benefícios. Idiomas.

ABSTRACT:

The processes of product or service development are considered indispensable within organizations around the world, due to the constant changes in the market, which is increasingly competitive and requires trained professionals. Therefore, it is necessary that organizations realize these changes and the need to expand their relationships with other commercial groups, and then invest in technologies that aim to bring knowledge and improvement of their employees in such a competitive environment. It seeks to analyze this competitive environment and from the construction of a business model that allows the expansion of relations with other countries from the creation of a tool that allows the learning of other languages, in addition to listing its benefits from the income statement based on the initiative. The methodology adopted will be based on the literature review and Design Thinking methodology.

Keywords: Training. Development. Technology. Benefits. Languages.

¹ Cursando Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Opet.

² Cursando Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Opet.

INTRODUÇÃO

A constante atualização e qualificação dos profissionais se tornaram requisitos obrigatórios no mercado atual, do qual encontra-se cada vez mais competitivo. Com isso as equipes devem estar sempre bem preparadas e instruídas para colocarem em ação as atividades com excelência.

Esses processos dentro das organizações se fazem necessários para que exista uma desenvoltura nas esferas pessoais de maneira autônoma ou em grupos de colaboradores, e que para assim, realizem suas atividades com maior eficiência e qualidade, e com isso, se busca a minimização de prováveis problemas dentro da própria organização, fato esse que se deve ao ingresso de profissionais sem a preparação necessária para atuação.

Portanto, acredita-se que as empresas que investem na capacitação do capital humano contribuem significativamente para resultados positivos em todas as áreas, e diante disso, conseguem atender as demandas para uma execução das funções dentro das normas e regras, e a partir disso, se destacar no mercado.

O presente desenvolvimento se justifica pela crescente mudança nos ambientes corporativos, onde as ferramentas tecnológicas tem grande destaque e relevância em um cenário competitivo, além das modernizações necessárias para o ciclo de conhecimento de seus colaboradores e conseqüentemente da organização a qual fazem parte.

A implementação de ferramentas tecnológicas dentro do mundo corporativo tem sido cada vez mais usual, uma vez que as instituições buscam cada vez mais se relacionar com outros países nos processos de importação e exportação, o que torna indispensável ter colaboradores capacitados para essas relações institucionais, e com clareza e objetividade no entendimento das negociações a qual venham a fazer parte.

Portanto, o presente desenvolvimento será com base na criação do modelo de negócio que desenvolva uma ferramenta tecnológica que possibilite o aperfeiçoamento dos colaboradores para desenvolver as interações com outros países, e a partir disso consigam se destacar dentro da profissão, e trazendo diferenciais para o mercado a qual atuam.

Tem-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma o treinamento pode auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores de uma organização?

O objetivo geral é construir um aplicativo que possibilite o treinamento dos colaboradores da organização focado no ensino de idiomas (Inglês e Espanhol) com intuito de promover relações entre outros países e a América Latina dentro do mercado a qual fazem parte.

Quanto aos objetivos específicos: comprovar que a aprendizagem dentro do ensino de idiomas traz benefícios para o colaborador e organização em um mundo globalizado; desenvolver um modelo de produto que possibilite a aprendizagem a partir de aplicativo institucional específico; demonstrar os resultados obtidos a partir da criação da ferramenta que objetiva o aperfeiçoamento profissional.

O Brasil ocupa hoje o segundo lugar no ranking de países que tem maior crescimento no mercado mobile, perdendo apenas para a Indonésia. Os dados são da Pew Research Center, colocando o Brasil na liderança entre os mercados de desenvolvimento.

As plataformas digitais estão cada vez mais presentes no cotidiano da população, fazendo com que o mercado de aplicativos cresça sem parar, ano após

ano. E as expectativas apontam que o setor chegará a movimentar cerca de US\$ 6,3 trilhões de dólares em todo o mundo até 2021

Por outro lado, quem investir em conhecimento hoje pode e terá vantagem em um futuro bem próximo. Manter-se atualizado nunca foi tão importante quanto neste momento. Portanto, ter um curso de inglês segue sendo um pré-requisito cada vez mais importante para a carreira. É cada vez mais fácil associar a fluência no idioma como um ponto crucial para uma vida profissional bem-sucedida.

Sabendo disso, o curso de inglês ganha cada vez mais destaque, principalmente porque ele segue como uma alternativa para potencializar as chances de qualquer interessado. O mercado de trabalho está cada vez mais exigente com os profissionais. Como o mundo globalizado chegou para diminuir as distâncias, cada vez mais pessoas estão fazendo negócios e parcerias internacionais. Esta é uma mudança que simboliza grandes oportunidades para profissionais que tenham domínio do inglês.

O mercado mobile está cada vez mais aquecido e não há previsões de quedas expressivas no setor. Investir no desenvolvimento de apps, na construção de plataformas digitais sólidas e robustas, é apostar em um mundo com possibilidades quase infinitas onde pode-se conectar mais rapidamente empresas, fornecedores e consumidores finais.

No mercado já existe inúmeros aplicativos que possibilitam o ensino de idiomas, muitos deles gratuitos, como Duolingo, Lingualeo, Voxy, MosaLingua, Busuu, InglêsBrasil, Mondly, porém para maior efetividade e garantia das informações, muitas empresas tem investido em plataformas próprias para essa finalidade.

METODOLOGIA

A proposta metodológica tem como objetivo principal analisar o processo de adoção de inovações tecnológicas em organizações, e as tendências apresentadas em relação a aprendizagem de idiomas a partir de aplicativo próprio da instituição.

O enfoque metodológico será uma pesquisa qualitativa e quantitativa (mista) com base em estudos narrativos e biográficos e questionário no google form. O método será necessariamente mista. Entretanto, a pesquisa a ser realizada busca compreender a difusão e abrangência das inovações tecnológicas dentro das organizações para o ensino de idiomas aos seus colaboradores, e de que forma essa medida contribui para a instituição e colaboradores. A qual se buscará responder os questionamentos a partir de estudos narrativos, bibliográficos e questionários.

O modelo teórico metodológico a ser utilizado será a pesquisa qualitativa onde utilizaremos a entrevista de pesquisa que de acordo com Bauer e Gaskell (2002) as entrevistas permitem a compreensão pormenorizada das motivações, atitudes, valores e crenças dos sujeitos pesquisados.

Minayo (2012) a pesquisa qualitativa consegue atingir um nível profundo e intersubjetivo da realidade das relações e processos, àquela que não pode ser posta em números, mas que tem grande potencial a ser estudado.

As etapas que conduzirão o estudo serão: definição do tema, objetivo geral e específicos, pergunta problema, seleção de artigos, a qual serão selecionados os que tratem da temática, e elaboração da revisão bibliográfica, com intuito de analisar dos dados empíricos delimitados no tema.

Para obtenção dos resultados da pesquisa com o público alvo, foi criado um questionário no Google Form e enviado para um grupo de recém-formados em algumas áreas específicas (Administração, Marketing, Logística), o critério para inclusão para a participação do questionário foi adotado seguindo os seguintes requisitos: formação recente em curso superior, estar atuando em empresas dos diversos segmentos, as perguntas elaboradas no questionário foram fechadas para maior facilidade da qualificação das informações e conclusão dos resultados, onde foram instruídos a responder com (SIM/NÃO): a) Você acredita que o aperfeiçoamento em outro idioma possibilita oportunidades para ingresso ou permanência dentro das organizações? b) Você fala Inglês? c) Você fala Espanhol? d) Você acredita que uma plataforma digital criada pela organização que você atua, abra a possibilidade para a aprendizagem no ensino de idiomas? e) Você compreende a importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações para o seu crescimento profissional e pessoal, além da criação de oportunidades e competitividade dentro do mercado em que está atuando? f) Você apoia a criação dessa plataforma dentro da sua empresa?

Tem por objetivo demonstrar como as organizações se comportam frente as tecnologias de informação implementadas a partir de uma crescente demanda por sistemas de informação em um mundo globalizado.

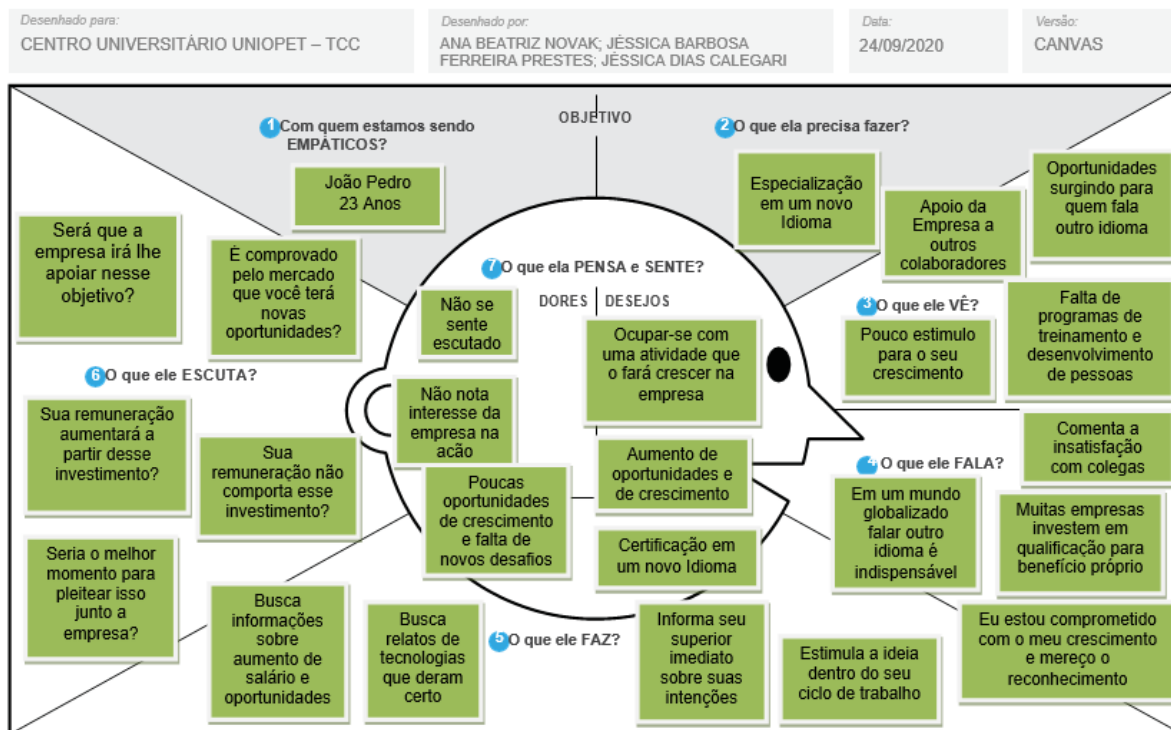
Será criado um modelo de negócio focado na criação de uma ferramenta tecnológica (aplicativo) que permita aos colaboradores da organização a aprendizagem de um novo idioma (inglês ou espanhol), onde será demonstrado os benefícios pretendidos a partir da qualificação dos colaboradores a partir deste aperfeiçoamento, a possibilidade da expansão dos negócios com outros países que permitirá processos de importação e exportação, participação de conferências com outros países, diferencial dentro do mercado que atua, entre outras oportunidades.

Para contribuir com o desenvolvimento será focado no Design Thinking que foi introduzido no mercado por Alexander Osterwalder, o referido Design Thinking é considerado um método padrão para o desenvolvimento de negócios, o Business Model Canvas. A metodologia consiste em representar graficamente em um diagrama através de blocos com os principais pontos que devem ser levados em consideração ao pensar em um novo negócio. A sua utilização de blocos ao invés da tradicional descrição linear, foi propositalmente criado com intuito de facilitar o entendimento das complexas relações entre elas em uma única página (quadro).

DESCRIÇÃO E EXPLICAÇÃO MAPA PERSONA

Para o desenvolvimento do mapa de empatia (persona) foi usado para descrição das características o perfil do jovem João Pedro recém formado e atuante como trainee em uma empresa multinacional, ele tem 22 anos e ingressou na empresa ainda na faculdade como estagiário e ao final do curso permaneceu na empresa, é um jovem muito esforçado que ainda mora com os seus pais e dois irmãos menores, é muito estudioso e tem interesse em novas aprendizagens dentro da sua área de Administração com ênfase em relações internacionais, a empresa que atua tem relações com diversos países e américa do sul, João pretende crescer dentro da empresa e estabelecer contatos com diversas culturas.

MAPA DE EMPATIA – PERSONA



DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA COM O PÚBLICO ALVO

Para obtenção dos resultados da pesquisa com o público alvo, foi criado um questionário no Google Form e enviado para um grupo de recém-formados em algumas áreas específicas (Administração, Marketing, Logística), o critério para inclusão para a participação do questionário foi adotado seguindo os seguintes requisitos: formação recente em curso superior, estar atuando em empresas dos diversos segmentos, as perguntas elaboradas no questionário foram fechadas para maior facilidade da qualificação das informações e conclusão dos resultados, onde foram instruídos a responder com (SIM/NÃO): a) Você acredita que o aperfeiçoamento em outro idioma possibilita oportunidades para ingresso ou permanência dentro das organizações? b) Você fala Inglês? c) Você fala Espanhol? d) Você acredita que uma plataforma digital criada pela organização que você atua, abra a possibilidade para a aprendizagem no ensino de idiomas? e) Você compreende a importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações para o seu crescimento profissional e pessoal, além da criação de oportunidades e competitividade dentro do mercado em que está atuando? f) Você apoia a criação dessa plataforma dentro da sua empresa?

A partir dos questionários enviados entre os dias 18/09/20 e 19/09/20, retornaram 11 completos, sendo (05) Administração (02) Marketing e (04) Logística, a qual será feito a exposição dos resultados no quadro 1 abaixo:

Quadro 01 – Resultados do Questionário

Participante/ Curso	Pergunta (a)	Pergunta (b)	Pergunta (c)	Pergunta (d)	Pergunta (e)	Pergunta (f)
Administração 01	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Administração 02	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
Administração 03	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Administração 04	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
Administração 05	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Marketing 01	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
Marketing 02	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Logística 01	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Logística 02	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
Logística 03	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
Logística 04	SIM	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM

Fonte: Autores (2020).

Após a verificação dos resultados, foi possível fazer a qualificação dos resultados, onde (100%) dos participantes apoiaram o entendimento que o aperfeiçoamento em outro idioma possibilita novas oportunidades e a permanência dentro das organizações, e (55%) dos participantes informaram já ter conhecimento do idioma Inglês, contra (45%) que não possuem, em relação ao conhecimento do idioma espanhol (81%) informaram não ter conhecimento na língua contra (19%) que informaram ter o conhecimento, em relação a importância da criação de uma plataforma pela organização com a finalidade de aprendizagem (100%) dos participantes concordaram com a ideia, e que com certeza abrirá a oportunidade de aprendizagem de um novo idioma, em relação ao questionamento sobre a importância do treinamento e desenvolvimento dentro da organização (100%) dos participantes enxergam como uma oportunidade de crescimento e que gera oportunidades no mercado que estão atuando, e por fim em relação ao apoio na criação de uma plataforma tecnológica com a finalidade de ensino de idiomas (100%) dos participantes apoiam a iniciativa.

MAPA PROPOSTA DE VALOR – DESCRIÇÃO E EXPLICAÇÃO

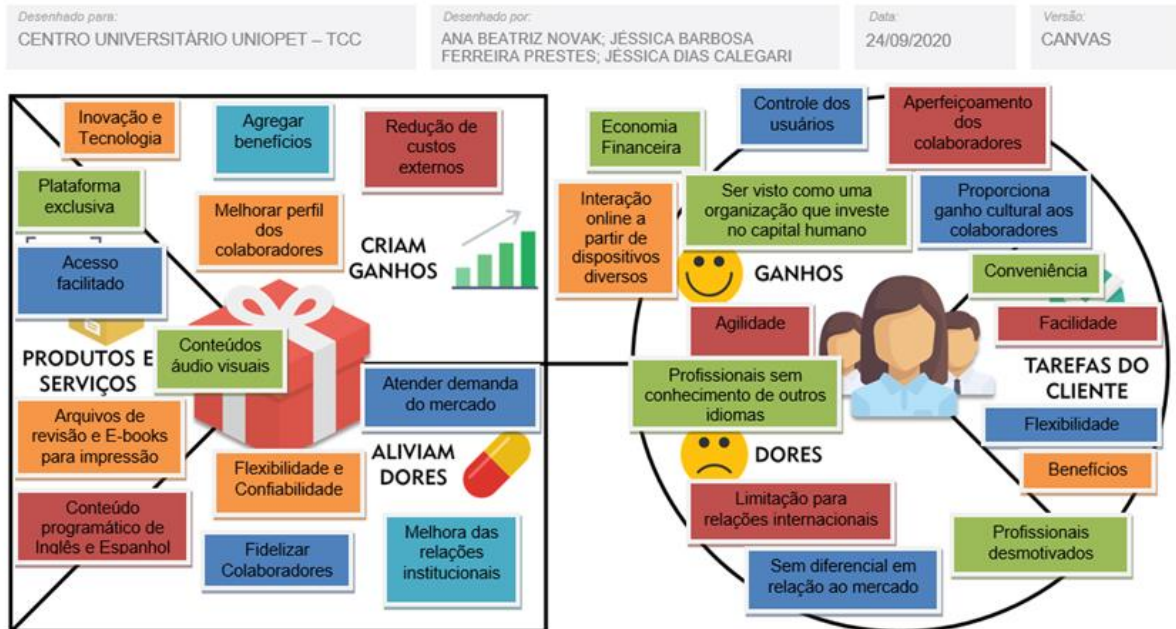
O Canvas Proposta de Valor trata-se de uma ferramenta que permite auxiliar na criação e posicionamento de produtos ou serviços em relação a necessidade pretendida por um cliente em relação a valorização e o que ele realmente necessita. Ou seja, é uma ferramenta que contribui para encontrar o encaixe produto-mercado de uma maneira estruturada (PEREIRA, 2019).

Portanto, o Canvas da Proposta de Valor serve como uma ferramenta complementar ao Business Model Canvas e o seu objetivo está ligado no pensar de uma Proposta de Valor de uma forma estruturada e desta maneira aumentar as chances de alinhamento entre o produto e o mercado. Sendo portanto, a forma de

aprofundar entre duas partes do Canvas: o bloco de segmentos de clientes e a proposta de valor (PEREIRA, 2019).

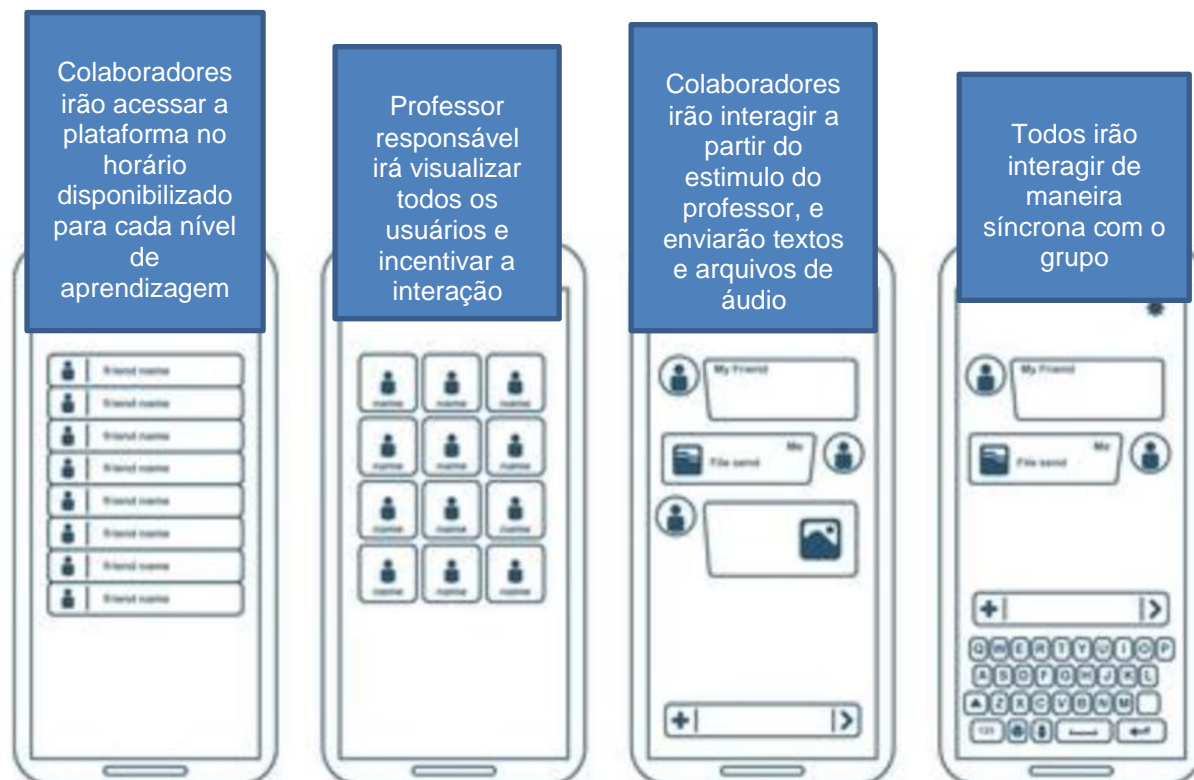
Por fim, entende-se que o Canvas da Proposta de Valor é utilizado em casos que há a necessidade de refinar um produto ou serviço existente, ou onde uma nova oferta começa a ser criada do zero.

Canvas da Proposta de Valor (VPN)



PROTÓTIPO DO PRODUTO





FUNCIONALIDADES

- Colaboradores deverão entrar na plataforma em dias e horários pré-estabelecidos pela empresa a partir do seu nível de aprendizagem, sendo necessário acessar o APP já instalado em celular corporativo – Inserindo nome do usuário – senha – entrar;
- Na próxima tela será apresentado os níveis de aprendizagem, a qual o colaborador já saberá em qual nível está e deverá adentrar a sua sala que terá o professor responsável por ministrar o conteúdo e os demais participantes que integram o grupo no dia e horário estabelecido;
- Ao adentrar a sala deverão acessar o livro digital para acompanhar o conteúdo proposto para aula, cada estágio é composto por 60 conteúdos de 1 hora;
- Durante a aula será feitas interações entre os participantes e jogos para consolidação do conteúdo aprendido, esses jogos são individuais e servirão para o processo de avaliação de aproveitamento, uma vez que as informações ficarão gravadas no mesmo e poderão ser compiladas pelo administrador;
- A interação será feita por chat que permite envio de textos e áudios, portanto permitindo a comunicação efetiva do idioma e a compreensão auditiva;
- Aplicativo apresentará as faltas dos alunos que não adentrarem dos dias e horários estabelecidos, sendo permitidos apenas faltas justificadas previamente, visto que o serviço é oferecido dentro do ambiente laboral, em horário de expediente, e com objetivo de aperfeiçoamento dos profissionais, e de forma gratuita.
- Além das aulas os alunos devem desenvolver atividades extras na plataforma para consolidação da parte escrita e gramatical, podendo revisar os arquivos de áudio para fortalecer a compreensão auditiva, além de aplicativos de jogos que aumentam o vocabulário e dicionário para consulta;
- As faltas justificadas permitem o acesso a reposição de conteúdo onde o colaborador terá acesso ao conteúdo gravado e poderá se familiarizar com o conteúdo perdido;

- i) O aplicativo estabelece 4 níveis de aprendizagem, sendo composto por: básico, intermediário, avançado, máster, sendo cada nível composto por 60 horas/1 ano de duração;
- j) Após a conclusão dos 4 níveis de aprendizagem (4 anos) a empresa ofertará uma certificação internacional com custos absorvidos pela mesma, assim como todos os custos com os 4 ciclos de aprendizagem do idioma Inglês.

INVESTIMENTO TOTAL DO PROJETO

Será exposto a seguir todos os itens necessário para colocar em prática o projeto de aplicativo de aprendizagem de ensino de língua inglesa.

Servidor de Hospedagem e Licença	Contratação de serviços API para dados e recursos (imagem, áudio, vídeos), sendo a licença da Amazon Web Service (AWS).	Custo R\$ 2.000,00/Ano Custo Mês/ R\$ 166,66
Monitoramento	Contratação de profissional de TI (Tecnologia de Informação), para inserir informações, criar login/senha, conteúdos (níveis de aprendizagem, arquivos, áudios, vídeos, jogos), atualizações, relatórios de frequência e faltas, e aproveitamento.	Custo Anual com Salário e Encargos – R\$ 33.600,00. Custo Mensal com Salário e Encargos – R\$ 2.800,00
Contratação de Professor	Irá ministrar 240 horas aula por ano, sendo 60 horas por nível de aprendizagem.	Custo Hora Aula com Encargos R\$ 50,00 Custo Anual com Encargos (240 Horas) - R\$ 12.000,00

Não será apresentado custos com gestão interna uma vez que esta será feito pelo Gerente de Recursos Humanos que irá assumir a atribuição de analisar os relatórios dentro de suas funções já contratadas pela empresa, não existirá custo com a criação dos conteúdos uma vez que o professor contratado irá preparar as aulas e enviar previamente ao profissional de TI para inserção no banco de dados, também não haverá custos com aparelhos telefônicos uma vez que os colaboradores irão utilizar o celular corporativo a qual já faz parte das ferramentas de trabalho e já foram inseridos em outros centros de custos.

Importante ressaltar que entre o projeto de implantação e início do uso da ferramenta será necessário o prazo de 90 dias para que seja possível fazer todas as adequações, como contratação de servidor, licença de hospedagem, inserção de dados, testes piloto, correções, e a partir disso, inserção de usuários/logins e senhas.

Portanto a implementação de aplicativo de aprendizagem de idiomas irá beneficiar inicialmente 60 alunos em 4 salas com 15 participantes em 4 horários específicos, visto que o investimento será em somente um professor e que acima de

15 alunos não existe eficácia e aprendizagem efetiva, além de não ser possível paralisar 60 colaboradores no mesmo momento dentro da empresa que é de médio porte.

CONCLUSÃO

O presente desenvolvimento demonstrou que é possível fazer investimentos por parte das empresas a partir de um planejamento estratégico que vise trazer resultados e em contrapartida redução de custos, além da garantia de um processo de informações feitos pela própria gestão.

Conclui-se que a presente implementação do aplicativo teria um custo anual de R\$ 47.600,00, sendo R\$ 3.966,66/Mês, e investimento por colaborador de R\$ 66,11 por mês, sendo a iniciativa justificada devido a garantia de aprendizagem em ambiente empresarial; crescimento profissional e aperfeiçoamento dos colaboradores, além da economia de cerca de R\$ 14.033,00/Mês se comparado a contratação de um curso de idiomas por colaborador que custa em média R\$ 300,00/Mês, sendo portanto muito viável financeiramente, e estrategicamente cômodo para os colaboradores que além de não desprenderem recursos financeiros, conseguem desenvolver as atividades em ambiente laboral e sem prejuízos na carga horária trabalhada.

Por fim, o presente traz o entendimento sobre a viabilidade desse tipo de projetos no mundo corporativo, uma vez que as empresas devem cada vez mais investir em seu capital humano, e que, todo processo de conhecimento beneficia o colaborador, a organização e todos que aqueles que de alguma maneira mantem vínculos profissionais, ressalta-se a importância da condução de mais estudos acerca do tema para que seja possível compartilhar conhecimentos diversos e assim, beneficiar toda a comunidade acadêmica, bem como a sociedade.

REFERÊNCIAS

BOCK, Ana M. B.; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed, São Paulo Atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter F. **O Gestor eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreira; uma abordagem na Educação Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2008.

GOMES, Eugênio M.; MORGADO, Almir. **Compêndio de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

MACEDO, Lino de; PETTY, Ana. L. Sicoli.; PASSOS, Norimar. C. **Os jogos e o lúdico na aprendizagem escolar**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MORANO, José M.; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda A. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 17. ed. Campinas: Papyrus, 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

PEREIRA, Daniel. Canvas da Proposta de Valor. 2019. Online. Disponível em:<<https://analistamodelosdenegocios.com.br/canvas-da-proposta-de-valor/>> Acesso em: 16 Out. 2020.

PIMENTA, Selma G. A.; ANASTASIOU, Léa G. C. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2012.

RICALDONI Carlos A. C.; SENA, Roseni R. Educação permanente: uma ferramenta para pensar e agir no trabalho de enfermagem. **Revista Latino-Am. de Enfermagem**, v.6, n. 14, 2008.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997

SOUZA, Antônio. **Sistema Gestão da Qualidade**. 2012.

SOUZA, Maria C. B.; CERIBELLI, Maria I. P. F. Enfermagem no centro de material esterilizado: a prática da educação continuada. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v.12, n.5, p. 767-774, 2014.

VASCONCELOS, Marilúcia C.; AMORIM, Delza C. G. **A docência no ensino superior: uma reflexão sobre a relação pedagógica**. 2008.

VOLPE, Renata A. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009.

WALTER, Antônio. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional; Erros, Acertos e Soluções**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.