

ANSEIOS PESSOAIS DOS COLABORADORES COMO FATOR DE POTENCIALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Juliano Keller Alvez¹, Felipe Kupka Feliciano², Leandro Maciel Nascimento³, Inara Antunes Vieira Willerding⁴, Édis Mafra Lapolli⁵

ABSTRACT

Carrying out a training and people development program in an organization goes far beyond just the established strategies. The employees personal yearnings become of paramount importance for the effectiveness of a proposed program. The training needs survey is a tool used by many companies to identify training opportunities for a particular employee or team. This tool also determines the proposed theme, in addition to the methods to be used for the execution of the training over a period. The identification of a methodology appropriate to the profile of each organization, as well as the joint definition of themes to be trained, improves the organizational climate, as well as transporting the collaborator into the strategic planning of an organization aimed at innovation. This article, therefore, intends to identify the relations existing between the survey of training needs and the employees satisfaction with the themes and methods established by the companies. For that, a qualitative, exploratory, descriptive and documentary research was carried out with employees in a software development company in the Florianópolis region, Santa Catarina. In general terms, through an interview, it was found that more adequate methodology is needed for the existing profile in the organization studied.

Keywords: *training; people development; people management; employee satisfaction.*

RESUMO

Realizar um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma organização vai muito mais além do que apenas das estratégias já estabelecidas. Os anseios pessoais dos colaboradores passam a ser de suma importância para maior eficácia de um programa proposto. O levantamento de necessidades de treinamento é uma ferramenta utilizada por muitas empresas para identificar oportunidades de capacitação a um determinado funcionário ou a uma equipe. Tal ferramenta também determina a temática proposta, além dos métodos a serem utilizados para a execução dos treinamentos ao longo de um período. A identificação de uma metodologia adequada ao perfil de cada organização, bem com a definição em conjunto de temas a serem capacitados melhoram o clima organizacional, além de transportar o colaborador para dentro do planejamento estratégico de uma organização que visa a

¹ Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). E-mail: juliano@ceteg.net.br

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: felipekfeliciano@gmail.com

³ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: contato@leandromaciel.com.br

⁴ Pós-doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: inara.antunes@gmail.com

⁵ Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: edismafra@gmail.com

inovação. Este artigo, portanto, pretende identificar as relações existentes entre o levantamento de necessidades de treinamento e a satisfação dos colaboradores com os temas e métodos estabelecidos pelas empresas. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e documental com colaboradores em uma empresa desenvolvedora de software da Grande Florianópolis, Santa Catarina. Em linhas gerais, por meio de entrevista, se constatou que se faz necessária uma metodologia mais adequada para o perfil existente na organização estudada.

Palavras-chave: treinamento; desenvolvimento de pessoas; gestão de pessoas; satisfação dos colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser considerado uma boa prática de gestão para empresas que desejam melhorar o desempenho das pessoas ao longo de um ciclo. Tal levantamento pode ser efetuado por meio de encontros presenciais entre gestores, preenchimento de formulários pela equipe e também pelos gestores, ou até mesmo por entrevistas pessoais com os envolvidos.

Depois de efetuado o levantamento, a empresa o transforma em um plano, onde será estimado o investimento, a metodologia e o formato a ser utilizado para a transmissão de conhecimentos aos participantes. É comum que esta atividade já esteja previamente padronizada em empresas com um sistema de gestão ativo, o que é positivo, no sentido de torná-la uma rotina. Entretanto, corre-se o risco de desconsiderar as preferências individuais e a melhor forma de assimilação do conteúdo, que nos parece diferente de pessoa para pessoa.

A capacitação ou treinamento, tratados como sinônimos neste estudo, fazem parte da educação empresarial. Para Donato e Rosenburg (2003), a educação é uma prática modificadora, na qual os indivíduos e grupos compõem-se como sujeitos numa relação de troca.

Para se constituir em prática modificadora, faz-se necessário que a capacitação seja eficaz, ou seja, que cumpra o seu objetivo e que altere para melhor o nível de conhecimento e habilidade do indivíduo que dela participa. Se o tema escolhido também estiver inserido nos anseios pessoais e profissionais dos participantes, além da utilização de métodos compatíveis com suas preferências, será então possível afirmar que a eficácia será plena.

Segundo Lima (2003), mídia é o conjunto de instituições que utiliza tecnologias específicas para realizar a comunicação humana. Vale dizer que a mídia implica na existência de um intermediário tecnológico para que a comunicação se realize. A comunicação passa, portanto, a ser uma comunicação mediatizada.

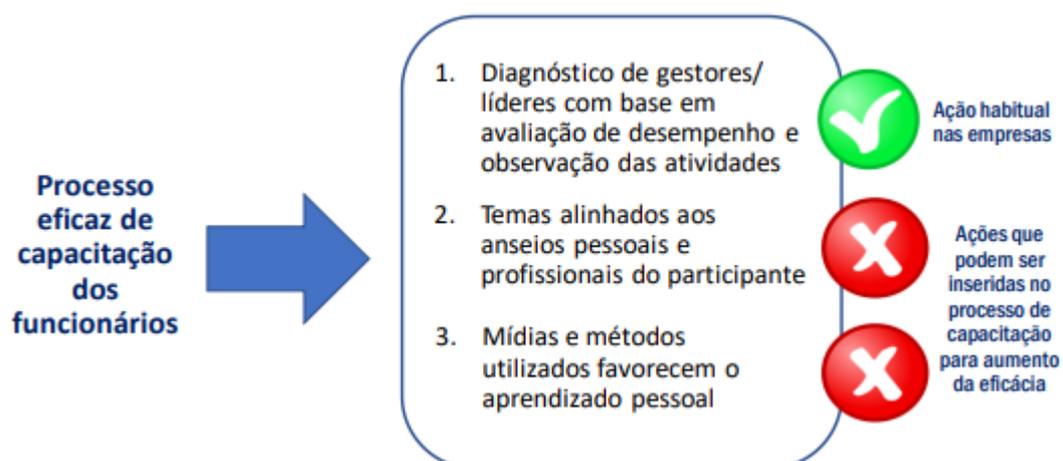
Assim, a mídia passa a ser um componente importante para a composição de um plano de capacitação, pois a forma de assimilação das pessoas difere de acordo com as mídias e métodos utilizados.

É possível afirmar que a aula presencial, onde um professor, educador ou mediador é a “mídia” da capacitação, constitui-se na forma mais conhecida e difundida para a realização de treinamentos. Entretanto, nos últimos anos, a internet proporcionou acesso a uma avalanche de novos meios, como os vídeos, tutoriais, *podcasts*, *webinars*, as ferramentas de ensino a distância e a própria exploração de artigos, revistas eletrônicas, e-books e outros, que nos permitem evoluir na forma de apresentar o conteúdo aos participantes.

O crescimento relativamente recente e exponencial da internet e a grande disponibilidade de poderosos computadores pessoais aumentou muito o acesso do público a uma impressionante variedade de fontes de informações digitais (Sharpe; Eaton & Marcus, 2001).

Com um levantamento de necessidades de treinamento equilibrado e humanizado, considerando as variáveis já citadas, é possível que haja maior chance de obtenção de resultados superiores no que tange à eficácia das ações de capacitação na empresa: fala-se aqui do fato das mídias e métodos estarem adequadas à aprendizagem do funcionário, bem como se os temas agregam valor às suas aspirações e não apenas às necessidades da empresa, conforme verifica-se na Figura 1.

Figura 1 – Hipótese de cenário para o processo eficaz de capacitação dos funcionários



Fonte: Elaborado pelos autores

O presente artigo tem como objetivo identificar as relações existentes entre o levantamento de necessidades de treinamento e a satisfação dos funcionários com os temas e métodos estabelecidos pelas empresas. Para tal, foi realizada uma pesquisa com 10 (dez) colaboradores,

sendo eles gestores ou ocupantes de posições chave em uma empresa desenvolvedora de *software* da Grande Florianópolis, Santa Catarina

2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Em uma organização que visa a manutenção da competitividade no mercado, investir em programas de treinamento e desenvolvimento se torna essencial. Com isso inúmeros modelos de programas surgem, sendo incorporados as estratégias das organizações.

Girardi *et al.* (2011) afirmam que as definições tanto do treinamento quanto do desenvolvimento são semelhantes, sendo o tempo de cada um o fator que os diferem, no entanto os dois termos tendem a combinar-se, Treinamento e Desenvolvimento – T&D, designando assim o conjunto de atividades das organizações que possuem o intuito de aumentar as habilidades dos colaboradores. Bohlander e Snell (2009) esclarecem que especialistas realizam a distinção de treinamento e desenvolvimento (T&D), sendo o primeiro focado no desempenho a curto prazo e o segundo orientado para ampliar habilidades dos profissionais a longo prazo, para futuras responsabilidades. Para Pacheco (2005) o desenvolvimento de pessoas inclui o treinamento, além da busca do autodesenvolvimento dos indivíduos, a aprendizagem, em um processo estruturado e contínuo de crescimento.

Para Goldstein (1991), treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades, pelo indivíduo ou por grupos, que resulta na melhoria do desempenho no trabalho. Treinamento pode ser definido como qualquer ação organizacional desenhada e executada com o objetivo de, intencionalmente, ampliar a aprendizagem de atores organizacionais. A noção de treinamento deve ser entendida como um processo sistemático, propositalmente conduzido pela organização.

Ao entender a importância de se possuir um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma organização, é preciso estruturar o conteúdo do programa, sendo necessário realizar um levantamento de necessidades que a organização busca desenvolver para o atingimento de seu planejamento.

De acordo com McGehee e Thayer (1961) as necessidades de treinamento derivam de habilidades pouco desenvolvidas, conhecimentos insuficientes ou atitudes inadequadas. Para Mager e Pipe (1979), as necessidades de treinamento são diferenças identificadas entre o desempenho atual de empregados e o desempenho que a organização espera dele. Segundo

Borges-Andrade e Lima (1983) as necessidades de treinamento podem ser definidas como discrepâncias entre uma situação prescrita e uma situação real, ou entre "o que é" e "o que deveria ser" em termos de domínio de competências por parte dos indivíduos. Já para Asku (2005) uma necessidade de treinamento é o hiato entre o sucesso esperado e o sucesso real de uma organização ou de um indivíduo.

Deste modo, antes de criar um programa de capacitação, é necessário realizar um levantamento eficaz da real necessidade da organização, para que assim o programa esteja alinhado com o planejamento estratégico previamente proposto, direcionando assim os recursos de uma forma mais eficiente.

Um dos desafios, portanto, está em escolher temas que aumentem os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, gerando melhoria do desempenho dele e da organização, de forma alinhada à expectativa deste mesmo indivíduo, com relação aos temas que ele se sente desafiado e motivado a desenvolver em sua vida e na empresa.

De acordo com Fróes (2002), os recursos atuais da tecnologia, os novos meios digitais: a multimídia, a Internet, a telemática traz novas formas de ler, de escrever e, portanto, de pensar e agir. O simples uso de um editor de textos mostra como alguém pode registrar seu pensamento de forma distinta daquela do texto manuscrito ou mesmo datilografado, provocando no indivíduo uma forma diferente de ler e interpretar o que escreve, forma esta que se associa, ora como causa, ora como consequência, a um pensar diferente.

Ao citar especificamente a Internet, Moran (1997) estabelece que, além de facilitar o contato entre educadores e educandos, essa rede eletrônica permite juntar a escrita, a fala e proximamente a imagem, estática e animada, a um custo barato, com rapidez, flexibilidade e interação até há pouco tempo impossíveis. Para Setton (2011), hoje é possível chamar a atenção para o fato de que existe um processo de democratização dos sentidos e das informações. Todos têm, virtual e teoricamente, acesso a informações garantidas pela variedade e diversidade dos veículos (TV, rádio, CD, livros, fotos) e das mensagens (literatura, música, imagens) midiáticas.

Há, portanto, uma variedade de formas para estimular e facilitar o aprendizado ao indivíduo por meio de diferentes métodos, tecnologias e mídias. A utilização destas ferramentas com sabedoria, buscando conhecer a melhor maneira de repassar um determinado conteúdo ao participante, torna-se também um anseio desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa apresentou um estudo bibliográfico de natureza qualitativa, além de assumir características de um estudo exploratório, descritivo e documental. O levantamento de campo, outra característica metodológica desse trabalho, teve como objetivo, coletar dados primários com os colaboradores da organização escolhida.

Nesta investigação, foi utilizado a pesquisa bibliográfica como fonte de obtenção de dados, tendo como referencial informações contidas em artigos, livros, dissertações e teses que abordam o tema de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Para assumir características de um estudo exploratório e descritivo, foi necessário um conhecimento prévio por parte dos autores sobre o referido assunto, porém não foram utilizados procedimentos e técnicas rígidas de estatísticas no desenvolvimento do estudo (Gil, 1999; Severino, 2000). Aproximando assim os pesquisadores do tema abordado, ampliando o campo de contribuição.

Conforme Creswell (2010), pode ser ainda considerada uma pesquisa de natureza qualitativa, por ser a metodologia mais adequada para análise de fenômenos sociais, além de trabalhar sob um viés interpretativo, proporcionando liberdade aos pesquisadores em fazerem uma interpretação dos dados analisados.

Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, foram realizadas entrevistas baseadas em um instrumento composto por oito perguntas, com dez funcionários de uma empresa desenvolvedora de softwares situada na Grande Florianópolis.

Para realização do estudo foi escolhida uma empresa desenvolvedora de softwares situada na Grande Florianópolis. Foram selecionados dez colaboradores, estando estes na linha de gerência e coordenação ou sendo considerados “pessoas chave” para a organização em termos de conhecimento e relevância das funções desempenhadas. Para caracterização dos entrevistados, oito destes profissionais possuem curso superior, sendo que dois deles são de nível médio. A empresa possui um sistema de gestão da qualidade implantado e certificado pela NBR ISO 9001:2015, portanto, trata-se de uma organização com práticas de gestão consolidadas na maior parte de seus processos.

A escolha dos profissionais caracteriza a amostra por indicação da empresa, visto que estes foram considerados estratégicos para a evolução e crescimento da organização, que conta atualmente com 26 colaboradores diretos. Assim, a amostra representa cerca de 40% do total de colaboradores.

O formulário de coleta de dados esteve voltado para a técnica da entrevista estruturada referente ao envolvimento do colaborador na definição de temas para sua própria capacitação e a escolha de métodos pelos quais as capacitações ocorreriam.

Ao longo da pesquisa, a empresa permitiu o acesso aos seus planos de treinamento dos anos de 2016 e 2017. Nestes planos, estavam dispostos os temas que a empresa definiu como prioritários e os quais foram executados. Além disso, foi possível verificar a carga horária, os participantes, o valor de investimento e exemplos do material didático utilizado para os casos de treinamento interno. Tais documentações foram disponibilizadas para estudo, porém por questões estratégicas, não foram liberadas para exposição no presente artigo.

Com as entrevistas, foi possível cruzar as informações dos planos de treinamento com as respostas advindas da entrevista, acerca dos temas considerados como necessidade pelos colaboradores entrevistados, onde houve condições de avaliação da aderência do plano às expectativas da equipe.

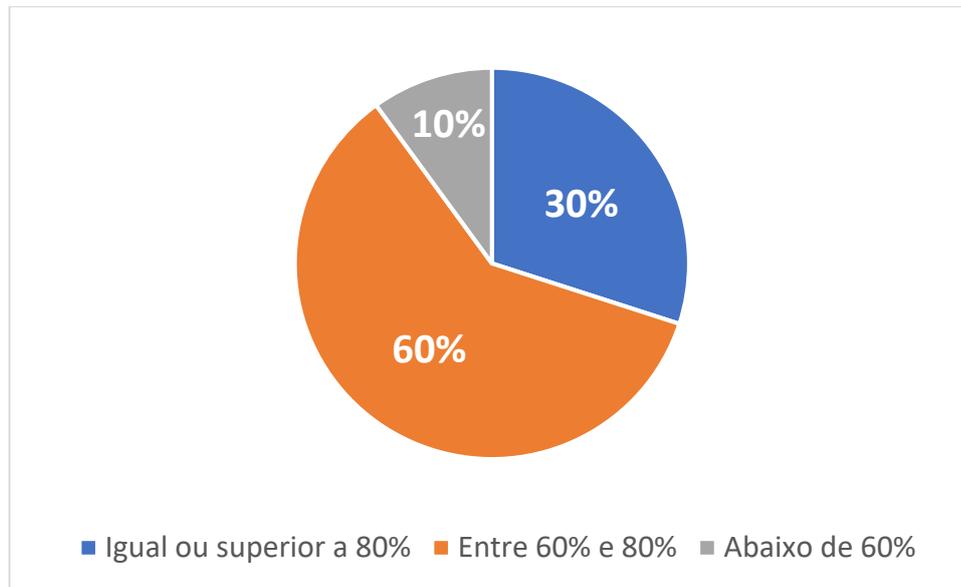
Ao final de cada entrevista, buscou-se identificar os métodos de capacitação preferidos pelo colaborador para sua melhor assimilação, pois, ao avaliar os planos de treinamento da empresa, observou-se que havia somente dois meios utilizados, quais sejam o treinamento presencial em grupo e o processo de consultoria.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Antes da realização das perguntas, foram realizadas coletas de dados afim de caracterizar os respondentes. A primeira análise feita foi referente a idade dos colaboradores da empresa. Cerca de 90% dos colaboradores possuem 40 anos ou menos, sendo destes 40% com até 30 anos de idade, confirmando assim a tendência de empresas de base tecnológica possuírem um perfil jovem, principalmente em cargos de liderança.

O gráfico 1 procura demonstrar o quanto cada profissional se percebe, em termos de conhecimentos e habilidades já adquiridos ou desenvolvidos. A finalidade da inclusão desta questão foi a identificação do desejo de buscar a capacitação de novos conhecimentos, bem como o desenvolvimento de habilidades inerentes a função exercida.

Gráfico 1 – Como você classifica seus conhecimentos e habilidades já adquiridos ou desenvolvidos, em relação a suas atuais atividades profissionais em uma escala de 0% a 100%?

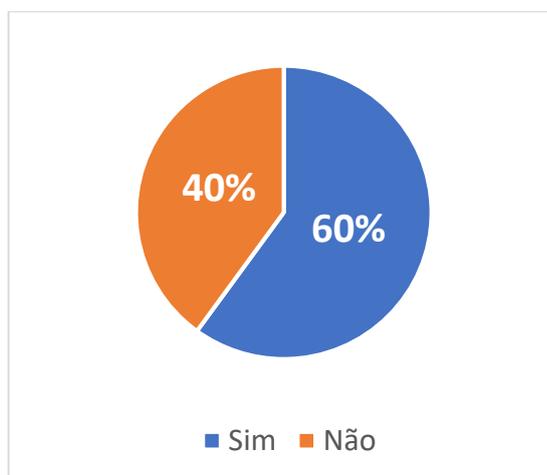


Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado demonstra que 60% dos entrevistados acreditam possuir entre 60 e 80% das habilidades e conhecimentos necessários para a realização de suas atuais atividades profissionais. Percebe-se uma conscientização de que existem temas a serem apreendidos, demonstrando assim uma vontade de buscar o desenvolvimento em algumas áreas. Nota-se que em algumas empresas, existe a tendência das pessoas se fecharem para novos conhecimentos e entenderem que “o que há já é suficiente”, o que não ocorre na empresa participante do proposto estudo. Com base nesta informação é possível supor que os colaboradores são estimulados a buscarem o conhecimento, saindo assim da natural zona de conforto.

Ao se referir sobre a frequência de capacitações realizadas pela empresa, de maneira coesa todos os respondentes afirmaram que existe um planejamento semestral de capacitação. Devido a tal afirmação, foi questionado o grau de participação dos entrevistados na escolha dos temas dos referidos treinamentos. Conforme é possível verificar no gráfico 2, apenas 60% acredita que teve participação efetiva em tal decisão. Por mais relevante que seja o fato de a empresa proporcionar este debate, é possível supor que ainda exista uma cultura organizacional de pouca comunicação entre gestores, podendo assim ser um item de maior discussão, para que exista um engajamento maior por parte de todos.

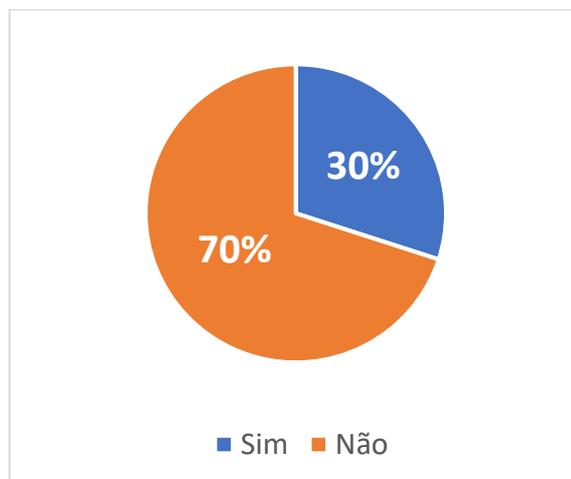
Gráfico 2 – Você já participou das decisões de escolha dos temas das capacitações propostas pela organização?



Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico 3 traz uma informação de extrema relevância para a gestão de capacitações da empresa pesquisada, no que tange à convergência dos temas das capacitações que o funcionário recebeu nos últimos dois anos às suas necessidades apresentadas na pesquisa.

Gráfico 3 – Os treinamentos que a empresa tem lhe proporcionado (2016/2017) convergem para os conhecimentos e habilidades que você considera ter necessidade?



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme análise, o índice apresentado de apenas 30% de convergência das capacitações oferecidas às necessidades dos entrevistados corrobora com a análise do gráfico 2, demonstrando o pouco poder de decisão no que tange a temática a ser oferecida em capacitações da organização.

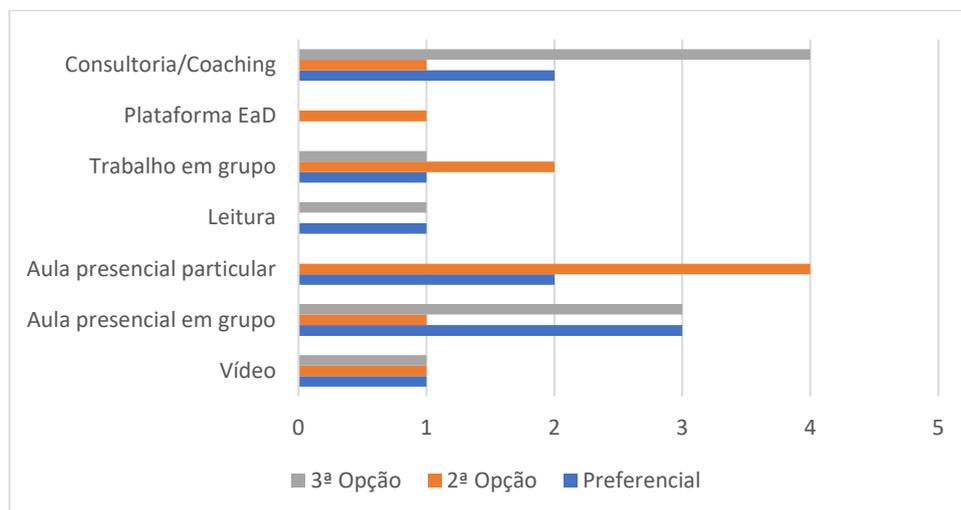
Neste sentido, fica evidenciada uma oportunidade de integração entre os temas que a empresa pretende oferecer e aqueles que os funcionários realmente esperariam receber. Isto poderia ser realizado por diversas formas, como a partir de entrevistas pessoais, trabalhos em

grupo ou ainda pela aplicação de formulários como parte do processo de capacitação, passando a compor um novo padrão interno de identificação de necessidades de treinamento.

O índice apresentado nesta questão pode significar também um possível desalinhamento estratégico entre o que o funcionário pretende realizar na empresa ao longo do tempo e o que a organização deseja dele como profissional. Neste sentido, abre-se caminho para um trabalho de planejamento estratégico de gestão de pessoas.

O gráfico 4 procurou entender os melhores métodos de aprendizado, segundo a visão dos entrevistados. A primeira reflexão a ser feita é a propensão de uma faixa significativa dos entrevistados que optaram por ferramentas de aprendizado individual, como aula particular e consultoria/coaching, demonstrando uma possível introspecção, talvez inerente ao segmento de atuação da empresa ou mesmo a possível tendência de aprender com um “coach”, sendo ele, de acordo com Melo *et al.* (2015), um profissional capacitado que oferece ao profissional a oportunidade de desenvolver suas potencialidades por meio de ferramentas adequadas. Sendo assim, Underhill *et al.* (2010) afirma que o processo de coaching torna-se uma prática de desenvolvimento humano.

Gráfico 4 – Qual a melhor forma que você aprenderia estes conhecimentos e/ou habilidades? (Escolha 3 opções em ordem de preferência)



Fonte: Elaborado pelos autores

Por se tratar de uma empresa voltada a tecnologia, um resultado chamou a atenção, a ainda baixa identificação do ensino à distância como ferramenta de aprendizado, ferramenta a qual utiliza de mídias tecnológicas para propagar o aprendizado, além de existir uma tendência para este formato de aprendizagem.

O vídeo recebeu citação de três dos dez entrevistados, o que pode significar uma tendência de aumento da popularidade desta mídia como forma de aprendizado, uma vez que a

internet disponibiliza um conteúdo vasto para o uso dela como treinamento. Em aplicações curtas, pode ser eficaz e de baixo custo.

Já a leitura, sabidamente necessária e, talvez, vital para o desenvolvimento intelectual do ser humano, foi pontuada por apenas um entrevistado como uma das formas preferenciais de aprendizado, o que pode significar o baixo interesse das pessoas da faixa etária apresentada por este método.

O item “aula presencial em grupo” teve pontuação praticamente idêntica à consultoria/*coaching* e aula presencial particular, o que, para a amostra pesquisada, pode significar que o método tradicional de aprendizado ainda é um dos preferidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo identificou, de acordo com a pesquisa qualitativa efetuada, a relação existente entre o levantamento de necessidades de treinamento, com a satisfação dos colaboradores quanto a temática abordada, além da proposição de uma metodologia mais adequada para o perfil existente na organização estudada.

Verificou-se que a participação dos colaboradores nos temas que lhe são designados para capacitação pode ser aumentada, visando maior comprometimento e dedicação aos temas pretendidos pela empresa, ou ainda, para que estes temas possam ser revistos e, em conjunto, sejam estabelecidas novas prioridades.

Foi possível confirmar que os colaboradores esperam temas diferentes daqueles que a empresa sugere ou define em seu plano anual. Este desalinhamento pode causar reações diversas ao colaborador, como frustração em ter que aprender algo que não deseja, desapontamento ao constatar que a empresa não está percebendo o seu potencial e suas expectativas, desmotivação ao participar de capacitações, muitas vezes dispendiosas para a organização e que pouco acrescentarão às suas aspirações.

Com o cenário apresentado, a empresa acaba sofrendo com a possível aplicação ineficaz de recursos em treinamento e a frustração de expectativas depositadas em um funcionário que não deseja aprender sobre um determinado tema.

Outro fator relevante é que estas constatações aqui apresentadas nem sempre são visíveis no dia a dia empresarial. É possível que um funcionário permaneça por muito tempo em uma organização e o desalinhamento entre capacitações recebidas e suas expectativas pessoas persista até o momento de sua saída da empresa. Por este motivo, faz-se necessária uma

ação proativa pela organização, no sentido de identificar tal desvio com a maior brevidade possível.

Com relação aos métodos, foi possível descobrir que existe uma preferência significativa do aprendizado de “pessoa para pessoa”, a partir dos métodos listados de aula presencial particular e consultoria/*coaching*, o que denota um novo comportamento, o qual pode ser mais bem avaliado em estudos aprofundados sobre o tema.

Quanto aos métodos para capacitação, que aqui também foram objeto de estudo, verificou-se uma tendência positiva para o aprendizado em vídeo, uma vez que nas entrevistas, os que demonstraram preferência por esta mídia apresentaram argumentos como seu baixo custo, boa disponibilidade e geração instantânea de conhecimento, como fatores positivos à eficácia da capacitação.

Por fim, cabe destacar que não se pretendia, com essa breve inserção empírica, esgotar as possibilidades de estudo que compreendem as relações entre capacitação, método e a satisfação das pessoas com os temas, mas, sem dúvida, despertar e instigar para que novos estudos possam ser realizados a partir desta contribuição.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado durante o período de bolsa de estudos apoiado pelo Programa de Excelência Acadêmica da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

REFERÊNCIAS

- Asku, A. A. (2005). Defining training needs of five-star hotel personnel: an application in the antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*. Reino Unido.
- Bohlander, G.; Snell, S. (2009) *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Borges-Andrade, J. E.; Lima, S. V. L. (1983). Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*. 12(5). Brasília.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (ed. 3). Porto Alegre: Artmed.
- Donato, A. F.; Rosenburg, C. P. (2003). *Algumas ideias sobre a relação Educação e*

- Fróes, B. T. (2002). A política de Educação à Distância na LDB: buscando entender o discurso oficial. In: Jambeiro, O.; Ramos, F.(Org). *Internet e educação a distância*. Salvador: Edufba.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Girardi, D. M.; Girardi, J. F.; Rossa, L. B.; Girardi, A. F. (2011). O desenvolvimento de pessoas e criação do conhecimento nas maiores indústrias catarinenses. In: *VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*. Rio de Janeiro. Resumos... Rio de Janeiro: Federação das Indústrias do Rio de Janeiro.
- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In: Dunnet; Hough (Orgs). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (ed. 2). California: Consulting Psychology Press.
- Mager, R. F., Pipe, P. (1979). *Analysing Performance Problems*. Belmont: Lake Publishing.
- McGehee, W.; Thayer, P. W. (1961). *Training in Business and Industry*. New York: Wiley.
- Melo, L. H.; Matos, F. R. N.; Machado, D. Q.; Melo, L. H. de. (2015) *O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial*. CAD. 9(1), 25-48.
- Moran, J. M. (1997). Como utilizar a Internet na educação. *Revista Ciência da Informação*, 26(2). Brasília.
- Pacheco, L. (2005). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Setton, M. (2011). *Mídia e Educação*. São Paulo: Contexto.
- Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- Sharpe, J. F.; Eaton, D. L.; Marcus, C. B. (2001). *Digital toxicology education tools: education, training, case studies, and tutorials*. Toxicology, Washington.
- Underhill, B. *et al.* (2010). *Coaching executivo para resultados: guia definitivo para líderes organizacionais*. Osasco, SP: Novo Século.