

TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS OPERADORES EM UMA EQUIPE DE SUPORTE EM UM APLICATIVO

Autor: Lourran Rafael Da Silva (CENTRO PAULA SOUZA- FATEC AMERICANA)

lourran.fatec@hotmail.com

Coautor: FÁBIO PEREIRA QUEIROZ (CENTRO PAULA SOUZA- FATEC AMERICANA)

fabioqueiroz@gmail.com

RESUMO

Objetivos do estudo: O objetivo do artigo científico é demonstrar como que uma avaliação de desempenho de treinamento será utilizada como melhoria contínua em uma equipe de suporte em um aplicativo.

Metodologia/Abordagem: Foi realizada uma pesquisa de campo utilizando conhecimentos administrativos com aplicação em treinamento, teóricos e práticos atrás de dados de resultados contínuos em uma equipe de suporte de um aplicativo chamado School App, que no momento apresenta duas equipes divididas por segmentos, a equipe Customer Success e a equipe Operation. **Principais resultados:** Maximização da mão de obra de atuação em cada equipe, agilidade no atendimento do cliente, espírito de competitividade em melhorias contínuas e espírito em equipe e auto organização em determinadas situações que acontecem na rotina diária. Os operadores criam hábito de aprender continuamente e de colocar em prática suas novas habilidades, assim despertando os mesmos pensamentos para os outros das equipes. **Contribuições teóricas:** O trabalho apresenta grande conhecimento teórico atrás de quais podem ser os estudos com foco em treinamentos em organizações administrativas, assim como quais podem ser os ganhos com os resultados obtidos pelas técnicas utilizadas para a organização como um todo. **Contribuições práticas:** O estudo demonstrou que o treinamento realizado nas organizações administrativas com foco em atendimento de clientes pode contribuir de inúmeras formas com a empresa, uma delas é o retorno de investimento da mão de obra investida, e também na agilidade contínua nos processos que por consequência levará a satisfação do cliente pelo maior fluxo de feedbacks em suporte ou atendimento prestado.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento, Avaliação, Demonstração.

ABSTRACT

Objectives of the study: The objective of the scientific article is to demonstrate how a training performance evaluation will be used as continuous improvement in a support team in an application. **Methodology / Approach:** A field research was carried out using administrative knowledge with application in training, theoretical and practical behind continuous results data in a support team of an application called School App, which currently has two teams divided by segments, the Customer Success team and Operation team. **Main results:** Maximization of the workforce in each team, agility in customer service, a spirit of competitiveness in continuous improvements and team spirit and self-organization in certain situations that happen in the daily routine. Operators are in the habit of continually learning and putting their new skills into practice, thus awakening the same thoughts to others on the teams. **Theoretical contributions:** The work presents great theoretical knowledge behind which studies with

*a focus on training in administrative organizations can be, as well as what can be the gains with the results obtained by the techniques used for the organization as a whole. **Practical contributions:** The study demonstrated that the training carried out in administrative organizations focused on customer service can contribute in numerous ways to the company, one of which is the return on investment of the labor invested, and also on the continuous agility in the processes that consequence will lead to customer satisfaction due to the greater flow of feedbacks in support or service provided.*

KEYWORDS: *Training, Evaluation, Demonstration.*

1. INTRODUÇÃO

O estudo apresentado ira demonstrar os resultados obtidos em cima da equipe Costumer Success e a equipe Operation, que são equipes previamente distribuídas por cada dois funcionários em cada equipe em atuação, totalizando quatro funcionários ao todo, sem contar os supervisores, o objetivo de cada equipe visa processos focados no cliente antes e depois da compra do produto que é o aplicativo escolar App School. A equipe Costumer Success presta ao cliente treinamento de uso do aplicativo, tutoriais, reuniões e também uma metodologia de first steps que é acompanhado após a compra junto com os clientes para os primeiros dias de uso do aplicativo para tirar dúvidas dos mesmos para diminuir a carga de suportes técnicos de conteúdos básicos por erro de clientes ou usuários. Já a equipe Operation atua mais ao redor do cliente, eles cuidam dos bancos de dados de alunos e funcionários, criam as mídias que vão no layout do aplicativo, relatam erros ou bugs que localizam ao decorrer dos dias no aplicativo em base de relatórios, tendo suporte técnico como sua grande prioridade.

O conteúdo desse artigo científico é um estudo criado com base em experiencias passadas de empresas para empresas aonde o desenvolvimento pessoal e habilidades em geral são testados, resultando em uma melhoria contínua ou maior capacidade de atuar em diferentes áreas ou setores. O tema envolvido demostra que com a maximização do investimento em mão de obra for totalmente aproveitada na rotina de cada um dos funcionários da empresa em questão terá ótimos resultados em satisfação de clientes pois a agilidade que depende atualmente de apenas um ou dois funcionários fazer determinada função por conta das equipes que são separadas por segmentos, todos os funcionários saberiam e seriam incentivados a melhorar em novos segmentos e nos atuais próprios.

Nos últimos anos, tem acontecido um crescente interesse em mão de obra capacitada no mercado de trabalho, aonde apenas os que se destacam podem ter uma oportunidade melhor ou de sua preferência na sua carreira profissional. Nas duas últimas décadas os empresários administrativos têm notado uma grande tendência para o uso da tecnologia, e para o uso dela é necessário mão de obra capaz de compreendê-la no intuito de auxiliar e redirecionar os clientes a fazerem o mesmo.

Um dos principais obstáculos para investir em mão de obra hoje em dia é saber se a capacitação dos funcionários supre as necessidades da empresa em termos técnicos, e se os próprios funcionários têm a vontade de aprender, ou no caso serem treinados e desenvolvidos. Um dos maiores desafios é conseguir uma forma de incentivar o funcionário a ser capaz de atuar em diferentes áreas de atuação longe do seu segmento em que foi proposto na hora da entrevista e sem nenhum incentivo financeiro. Isso pode causar uma evolução ao modo de trabalho em que atuamos hoje em dia, pois é limitado pelo ganho financeiro e posição de

trabalho dos funcionários, ou seja, ele apenas se importa consigo mesmo e não na empresa como um todo, consequentemente prejudicando o próximo da equipe de um segmento diferente.

Muito pouco se sabe sobre qual forma é criado um incentivo sem ser financeiro para os funcionários numa situação parecida aonde demanda de mais esforço deles. Ainda não se sabe se o rendimento de um será igual ao do outro, por isso demandará de teste e acompanhamentos ao decorrer do ano. O que ainda não está claro é o impacto do fluxo de trabalho diário e atual da empresa que trabalhava com outros olhos para os mesmos procedimentos.

Este estudo tem o objetivo de (diagnosticar, aplicar, testar e mais importante demonstrar) o resultado da maximização desse novo conhecimento aplicado na empresa. A tese central deste trabalho é a demonstração de resultado obtido do treinamento interno com a finalização do projeto. O objetivo específico do presente estudo foi demonstrar os ganhos que uma pequena alteração em segmentos de equipes diversas pode fazer para uma empresa de pequeno porte. Um objetivo deste estudo foi investigar quais prós e contras esse estudo poderia obter desde o começo ao fim com esses tipos de mudanças com os funcionários.

Os dados para este artigo foram coletados por meio de pesquisa de campo em uma empresa de tecnologia que por motivos internos não quis demonstrar seu nome. Esta investigação assume a forma de um estudo de caso da App School.

Este artigo começa pelo desafio de implementação de um item que a equipe baseada a suporte e treinamento do aplicativo não tinha controle, e na sequência demonstrar como pode utilizar esse método para mudar a forma de pensar e de agir com os procedimentos ensinados desde o começo até o fim dos testes.

A primeira parte deste artigo irá examinar qual seria a reação da equipe mediante a esse tipo de avaliação, verificando os dados obtidos para fazer uma análise de resultados para melhor utilizar os desempenhos em si obtidos.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Onde se fala em avaliação de desempenho, deveria estar subentendido o processo sistemático de coleta de dados e feedback relacionado a função pretendida, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos por aqueles que serão avaliados e aos que avaliam, o que permite a formação de um julgamento de valor baseado em evidências e notas previamente escaladas (ROGERS; BADHAM, 1994).

A empresa utiliza como estratégia de ensino alguns testes realizados no dia a dia dos funcionários, o treinamento no local de trabalho, onde os funcionários são colocados em situações de trabalho situacionais e concretas, fazendo com que eles se tornem imediatamente produtivos, isto é, aprender fazendo. Este é um dos métodos mais utilizados para treinamento de funcionários em cargos não gerenciais (LACOMBE, 2006).

Todos os funcionários da organização esperam que ela se posicione, através de seu gerente (supervisor no caso), em relação a seu desempenho profissional durante um determinado período (RIBEIRO, 2006). Essa avaliação, ainda segundo o autor, deve ser pelo menos anual, na data de aniversário da nomeação do colaborador para uma determinada função, para que ele possa acompanhar o seu desenvolvimento e como seu trabalho tem sido percebido pela organização.

Dizia Chiavenato que com o aumento da necessidade da geração de informações, elas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados e desenvolvimento nas áreas de atuação de cada funcionário em equipe ou individual. Os resultados são monitorados e podem ser de grande ganho a empresa a partir da mão de obra dos avaliados (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Meneses, Zerbini e Abbad, pode-se dizer que a etapa de diagnóstico deve descrever as necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdos apenas; avaliar as necessidades juntamente com o perfil demográfico, motivacional e profissional das pessoas; analisar o clima e suporte organizacionais ao uso de novas capacidades desenvolvidas no trabalho; criar condições necessárias referente a transferência de treinamento ou remediar a sua falta; e então por fim classificar capacidades e hierarquizá-las para elaboração de educação contínua (MENESES, ZERBINI, ABBAD, 2010).

Dizia Carvalho em sua experiência que técnicas de treinamento têm influência sobre a formação do vínculo dos empregados na instituição de trabalho, conforme os efeitos do sentimento de competência pessoal que os empregados novos apresentam ao desempenhar uma tarefa necessária. Boas práticas em uma empresa que oferece recrutamento e seleção demonstram as tendências para o sentimento de compromisso, procurando técnicas que identifiquem os candidatos com um dever em comum ao seu objetivo e ao bom desempenho e à permanência contínua na empresa (CARVALHO et al., 2006).

2.1 Informações importantes

As informações obtidas nesse artigo foram de comprovação em área utilizando procedimentos que realmente são utilizados no dia a dia dos operados de ambas equipes e que foram divididos e aperfeiçoados para que cada um integrante de cada equipe possa atuar na outra e vice e versa, mesmo com as tarefas diárias de cada uma equipe, fazendo assim um processo contínuo de aprendizado. Como por exemplo alguns procedimentos que já eram realizados por ambas as equipes o que foi avaliado foi o desempenho do mesmo funcionário mediante as mudanças no seu segmento perante o novo que está aprendendo.

2.2 Exemplos de Citações

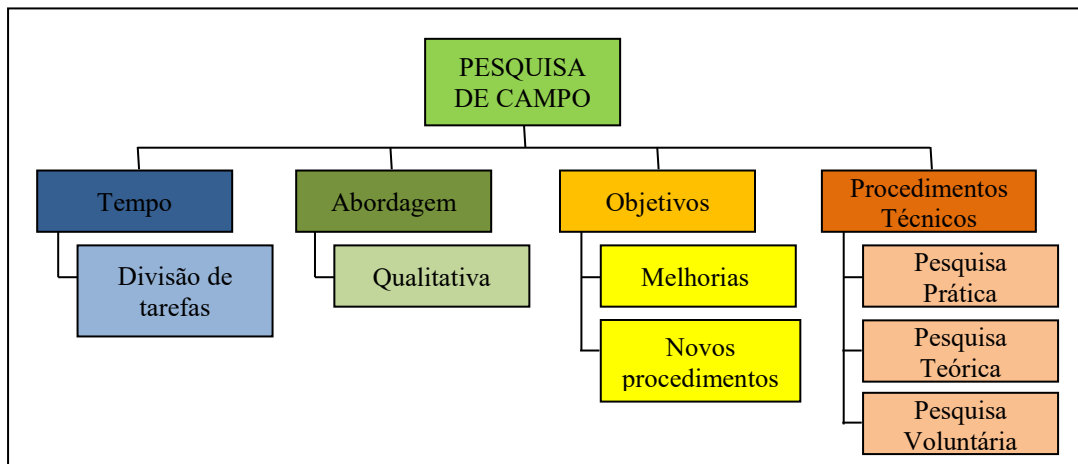
“Essa forma de consulta, que pode se dar por meio de questionários ou entrevistas junto aos elementos envolvidos vão permitir a análise e conclusões, segundo objetivos previamente estabelecidos. Essa pesquisa, que tem como base observar os fatos tal como ocorrem, é denominada pesquisa de campo.” (SANTOS. J; PARRA FILHO, D, 1998, pág. 102).

De acordo com Zerbini et al. (2012) existem dois tipos de medida de impacto de treinamento no trabalho no nível individual: o impacto em largura ou amplitude, que avalia “os efeitos indiretos e mais gerais do treinamento sobre o desempenho global do egresso” (p.128) e o impacto em profundidade que avalia “efeitos diretos de uma avaliação específica de TD&E sobre o desempenho posterior do egresso” (p.128).

Eboli (2004, apud PRAHALAD, 1995) afirma que o foco de uma estratégia empresarial é o desenvolvimento de uma série de competências essenciais para a equipe ao todo, posteriormente, prospectar a criação de novos produtos e serviços ao redor da organização. Nesse contexto a aprendizagem, formação e gestão de competências são conceitos centrais que, colocados em prática das organizações, se transformam em vantagens competitivas. A empresa passa a ser vista, assim, não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também um portfólio de competências. (EBOLI, 2004, p.89)

2.3 Tabelas e Ilustrações

Figura 1 – Proposta Metodológica



Fonte: Template Fateclog (2020)

Figura 2 – Folha de projeto utilizada durante o projeto

PROJETO OU PROGRAMA		
Treinamento e avaliação dos processo internos		
JUSTIFICATIVA DO PROJETO - NECESSIDADES DE NEGÓCIO ATENDIDAS		
Ação para articular a equipe de operadores ao todo, ampliar habilidades, ampliar tomada de decisão assim como fortalecer-se a equipe em questões pessoais e práticas.		
RESULTADOS ESPERADOS		
Maximizar as habilidades de cada funcionário na equipe. Equilibrar desempenho e habilidades entre a equipe sucesso do cliente e operação.		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IMPACTADOS		
Aumentar a produtividade em equipe Maximizar o trabalho em equipe Fortalecer a marca e elevar os ganhos em relação a treinamento interno		
RESPONSÁVEL PELO PROJETO	DATA PLANEJAMENTO	DATA ACORDADA
Louran Rafael da Silva	jun-20	31/12/2020
CRONOGRAMA		

Figura 3 – Avaliação de desempenho completa com nota máxima

Avaliação de desempenho equipe IsCool App			
1- Postura Pessoal/Atitude em equipe	OA	OS	C
1.1 Cumpre os horários de trabalho e executa suas 4 marcações de ponto diárias, ou estende se necessário.	5	5	5
1.2 Apresenta-se ao trabalho com boa aparência.	5	5	5
1.3 Trabalha seus pontos fracos e tem demonstração de evolução.	5	5	5
1.4 Quando surge dúvidas sabe aonde procurar a solução.	5	5	5
1.5 Respeita os posicionamentos e orientações da Gerência ou Supervisão.	5	5	5
1.6 Tem bom relacionamento com a equipe e demonstra cordialidade e boa recepção de novos funcionários.	5	5	5
1.7 Evita brincadeiras, mantendo postura respeitosa e cordial sempre.	5	5	5
1.8 Utiliza sua personalidade para fazer os atendimentos de forma humanizada.	5	5	5
1.9 Demonstra zelo e cuidado com os equipamentos do escritório.	5	5	5
1.10 Demonstra interesse pelos objetivos da empresa.	5	5	5
	Total 1		50
2- Desenvolvimento Pessoal/Conhecimento operacional			
2.1 Tawk to.	5	5	5
2.2 Atendimentos operação/sucesso.	5	5	5
2.3 Treinamentos.	5	5	5
2.4 Indicador de operação/sucesso.	5	5	5
2.5 Primeiros passos.	5	5	5
2.6 IsCool App.	5	5	5
2.7 N2 Suporte/ Trello.	5	5	5
2.8 Importação/conferencia de BDs.	5	5	5
2.9 Kit mídia.	5	5	5
2.10 Piloto.	5	5	5
	Total 2		50
3- Destaques Pessoais			
3.1 Participa dentro da empresa, sugerindo novas ideias e melhorias dentro do ambiente de trabalho.	Sim	Não	1
3.2 Toma iniciativa perante a um problema procurando a solução imediatamente.	Sim	Não	1
3.3 Se propõe a ajudar o operador próximo depois de terminar suas atividades.	Sim	Não	1
	Total 3		3
Média máxima =	13	Média Final =	13

A figura número 1 mostra através de uma estrutura analítica os procedimentos que foram utilizados para obter tais informações para que o estudo fosse aplicado e distribuído.

Na figura número 2 mostra o fluxo do projeto por expectativa (cor cinza) de cada processo e por tempo realizado (cor do determinado funcionário responsável), demonstrando qual o tempo estimado e mostrando quando foi realizado. A folha do projeto começa em julho pois foi começado nesse mês e abrange até o término do ano de 2020.

A tabela da figura número 3 foi feita no Excel e demonstra de uma forma rápida e objetiva tudo o que será testado/avaliado em cada funcionário das duas equipes citadas anteriormente, assim como as notas que serão avaliadas pelos supervisores. Podemos ver que há 3 colunas nos 3 tópicos acima e eles são interativos com cada funcionário e com o supervisor.

Observação: Para atender os objetivos das fórmulas ou contas que tem na tabela serão expostos no “Desenvolvimento da temática”.

3. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

O estudo realizado apresenta o seguinte pensamento, o funcionário irá se classificar referente área atuada com a nota de 0 a 5 de acordo com o desempenho que ele acredita que realizou na determinada tarefa pessoal no primeiro tópico da tabela, já no segundo tópico seguindo o mesmo critério de avaliação mais mudando o assunto o funcionário vai avaliar o seu próprio trabalho em área as notas funcionam como no do primeiro tópico. No terceiro tópico tem as opções “Sim” e “Não”, aonde o funcionário irá colocar a opção se ele acredita que faz

aquele tipo de atuação dentro da empresa, e os resultados desse tópico são somados como ponto extra.

O cálculo é baseado na nota dada pelo funcionário para si mesmo e na nota que o supervisor dá ao funcionário no mesmo subtópico, essa nota é dividida por 2 e colocada na terceira coluna como resultado. Todos os resultados são somados e o mesmo é feito no segundo tópico e o total das suas notas são somados e esse é o resultado da nota do participante, sendo no máximo 10 essa soma. Os pontos extras podem exceder esse resultado, como por exemplo se colocado como “Sim” e aprovado pelo supervisor os três pontos a nota máxima será de 13 pontos, e essa pontuação será utilizada a longo prazo para a avaliação dos funcionários na hora que forem subir de cargo, como por exemplo um critério de desempate.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após da seção da pesquisa preocupou-se a estrutura analítica em formato de árvore, com a metodologia na figura 1 foram guiados quais processos seriam seguidos de forma que fosse revelados informações que poderia dar continuidade ao projeto.

Na figura 2 vemos qual foi o fluxo de do projeto ao todo, demonstrando quem foi responsável por cada uma das tarefas e um prazo estimado em meses de quanto os funcionários seriam desenvolvidos, como a equipe era dividida em 2, em determinadas situações há mais de um responsável pelo treinamento da determinada tarefa.

A partir da tabela na figura 3, há uma clara evidência que todos os aspectos das duas equipes estão padronizados em uma avaliação só, utilizando os conhecimentos de ambas as equipes como forma de avaliação contendo 3 tópicos, 2 deles contém 10 linhas de subtópicos com lacunas para as notas que serão dadas pelos funcionários e supervisores, e o 3º com três subtópicos com as opções “Sim” e “Não” que também será escolhida pelo operador e validado no final. Estes dados que farão a somatória do desempenho de cada integrante, e podemos ver que o estudo irá demonstrar resultado conforme a validação final de um supervisor.

Como podemos ver os resultados ainda na figura 3 revela como seria uma possível avaliação com resultados exemplares dados por um funcionário de qualquer equipe e o supervisor caso estivesse de acordo, cada nota seria colocada na sua própria coluna, sendo a sigla “OA” operador atendente, que no caso seria toda a equipe testada (Equipe Customer Success e Operation) e a outra “OS” operador supervisor, que é aonde um supervisor responsável irá validar as notas dadas pelos operadores. Depois de colocadas as notas nessas duas colunas elas são somadas e divididas por 2 e são colocadas na coluna da letra “R” mostrando o resultado daquele subtópico testado. Comparando os resultados, pode ser visto que a nota máxima obtida para esse funcionário foi 10 com o acréscimo de 3 pontos do terceiro tópico que são os pontos extras que serão usados como critério de desempate pensando a longo prazo para competitividades em cargos maiores assim incentivando o funcionário realizar a determinada função dentro da empresa, assim resultando em 13 na nota final.

Na parte final da pesquisa, os entrevistados foram convidados a reverem toda a sua evolução interpessoal para fazer uma comparação de suas qualificações entre si mesmos. Estes resultados sugerem que caso o treinamento não tenha surgido efeito, alguns conceitos têm de ser revisados em questões teóricas e práticas para que possam melhor obterem os resultados.

Em geral, estes resultados indicarão se a equipe tem a capacidade de atuar em diferentes áreas de trabalho do mesmo setor, e demonstrar onde tem mais dificuldade de aprendizado, para que seja realizado um treinamento mais preciso e eficaz em seu resultado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado nas literaturas utilizadas na pesquisa acima, o foco foi descrever como os ganhos no desenvolvimento de equipes podem ser de grande ajuda nas organizações administrativas, mantendo a competitividade ao mercado de trabalho entre empresas do mesmo ramo e incentivando o crescimento interno. Um dos objetivos iniciais do projeto foi identificar qual seria a melhor maneira de fazer os procedimentos do estudo no dia a dia dos operadores para que não atrapalhassem os mesmos com a sua rotina diária de trabalho.

A primeira pergunta neste estudo procurou determinar qual seria a melhor forma da implementação desses processos utilizados no projeto, e como seria a avaliação deles perante a gerencia e supervisão e quais seriam as primeiras objeções ou possíveis problemas que poderia vir a acontecer assim como as respostas para os mesmos vindo dos próprios funcionários.

Em geral, parece que a equipe seria bem asséptica em relação aos novos procedimentos pois sempre teria um colega da outra equipe para auxiliá-lo referente a possíveis dúvidas. Portanto, é provável que tais conexões existem entre um procedimento e o outro capaz de ser utilizado para melhor aprendizado dos operadores, assim facilitando o desenvolvimentos deles em equipe.

Ainda há muitas perguntas sem resposta sobre o que trouxe dificuldades em determinadas áreas, mais foi concluído que os pontos fortes de cada funcionário são definidos quando ele desempenha a função de acordo com a sua personalidade e por isso pode acontecer de um deles terem maior facilidade em questões práticas ou teóricas. Novas pesquisas devem ser realizadas para investigar o que pode ser feito como incentivo para desenvolver uma habilidade que o operador tem mais dificuldade maximizando o resultado. Sugere-se, portanto, um estudo mais aprofundado com mais foco nos resultados individuais de cada operador.

Retornando para a hipótese/pergunta feita no início deste estudo, agora será possível ter o conhecimento do impacto do estudo e fazer uma comparação com os ganhos obtidos por ele, e analisar em qual situação seria útil a atuação de cada funcionário na equipe oposta à sua.

Os resultados deste estudo indicarão qual foi o aumento no índice de produtividade melhorado após a pesquisa conforme o desempenho de cada funcionário. Levando em consideração estes resultados sugerem que o mesmo processo dever ser utilizado sempre ao longo do ano trazendo novidades, melhorias e feedback aos participantes. Uma implicação disso é a possibilidade que uma equipe Operation não ser receptiva quanto aos treinamentos diretos ao cliente que eram procedimentos de um perfil de operador mais didático da equipe Customer Success por conta de algumas situações em alguns colégios com o tema infantil ou religioso.

Esta pesquisa amplia nosso critério de conhecimento no trabalho em equipe nas organizações administrativas no setor de tecnologia. Esta pesquisa servirá como base para futuros estudos e melhorias em todos os setores da empresa como um todo, sempre aprimorando e trazendo mão de obra qualificada. Esta pesquisa fornece uma estrutura para a exploração do treinamento pré-determinado em diferentes áreas de atuação de funcionários que são contratados apenas para uma função dentro da empresa. Esta pesquisa tem várias aplicações práticas, teóricas e didáticas. Em primeiro lugar, ela aponta para uma melhoria contínua, que mesmo depois dos resultados ainda estará presente no dia a dia dos funcionários.

Uma limitação deste estudo é que com a volta as aulas, as tarefas pré-determinadas pelo projeto poderiam ter um pequeno atraso nos resultados obtidos por conta da rotina de trabalho das duas equipes. O pequeno tamanho da amostra não permitiu maiores resultados desde a metade do ano de 2020 dando início no começo de agosto até o final de dezembro do mesmo ano. O escopo deste estudo foi limitado em termos de regras estabelecidas pela organização, sendo necessário segui-las desde o começo até o término do estudo.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, A.; CAMPELO, C.; GUEDES, W. & QUELHAS, O.L.G. A Gestão de Pessoas Como Estratégia para o Comprometimento Organizacional. Estudo de Caso: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas. In: BAYMA, F. Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FILHO, Domingos Parra; SANTOS, João Almeida. Metodologia Científica – São Paulo: Futura, 1998.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROGERS, G.; BADHAM, L. Evaluation in the management cycle, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). Improving educational management through research and consultancy. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.