

O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – DO TREINAMENTO AOS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO

*Roberto Kern Gomes – Universidade Federal de Santa Catarina
Maurício Botelho - Universidade Federal de Santa Catarina
Ana Maria Benciveni Franzoni - Universidade Federal de Santa Catarina*

RESUMO

Vive-se atualmente a chamada era do conhecimento, em que emergem as organizações intensivas de conhecimento. Nestas organizações, a importância do conhecimento compartilhado é preponderante. Contudo, para que o conhecimento possa ser compartilhado, necessário se faz que haja um programa efetivo de treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização. Assim, o objetivo deste artigo é, baseado em literatura especializada, descrever algumas definições de treinamento e sua comparação com o moderno conceito de desenvolvimento de pessoas. Intenta-se ainda fazer relações entre o desenvolvimento de pessoas e competência e o desenvolvimento de pessoas e as carreiras em uma organização. Por fim, objetiva-se evidenciar a importância do desenvolvimento de pessoas, tanto para as próprias pessoas quanto para as organizações que o implementam, estimulando o aprendizado mútuo e competitivo. Para alcançar tal objetivo, foi efetuada uma pesquisa básica e exploratória, envolvendo como procedimento técnico uma pesquisa bibliográfica. As fontes para a pesquisa bibliográfica foram livros, artigos, além de teses e dissertações. Como conclusões, pôde-se evidenciar a mudança que ocorreu em relação à capacitação, passando de meros treinamentos para a aquisição de conhecimentos holísticos. Estes conhecimentos amplificam a capacidade de executar atividades profissionais com plena competência. Esta capacidade pode ser estendida para além do cargo atual, servindo para toda vida profissional e pessoal de quem está envolvido.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de pessoas; Treinamento.

ABSTRACT

The society is living the knowledge era, where the knowledge intensive organizations are emerging. In these organizations, the importance of shared knowledge is predominant. However, to make this sharing possible, it's necessary an effective training and development of people in the organization. So, the objective of this article is, based on literature, describe some definitions of training and its comparison with the modern concept of development people. Also is important researching the relations between people development and competence, further people development and careers in an organization. Finally, we aim to highlight the importance of developing people, both people themselves and for the organizations that implement it, stimulating mutual learning and competitive. To achieve this goal, was made a basic and exploratory research, with a technical procedure involving a literature search. The sources for the literature review were books, articles, and thesis and

dissertations. As conclusion, we could show the change that has occurred in relation to train, as a mere training to acquire knowledge to a new vision, where the knowledgement is much more. Now, we use the concept of people development, with the ability to perform professional activities with full competence. This capability can be extended beyond the current position, serving for professional and private life.

Keywords: People Management, People Development, Training

1 - Introdução

Assim como no final do século passado, no início do novo milênio a preocupação das organizações com a busca da competitividade parece ser o fito principal de seus gestores. Em tempo de total integração de mídias do conhecimento e de uma sociedade mais complexa em seus relacionamentos, a inovação parece ser ainda mais premente, frente a consumidores ávidos por novidades e com hábitos de consumo cada vez mais efêmeros. Neste contexto, em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência.

Frente a este cenário de mudanças, parece haver evidências de que, nas organizações do conhecimento, são as pessoas que fazem as coisas acontecer, conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços. Desta forma, é fundamental o treinamento e o desenvolvimento das pessoas para enfrentar este novo estado de coisas.

Segundo Pacheco et al (2009), o desenvolvimento de pessoas vai muito além dos treinamentos, porém este faz parte do desenvolvimento de pessoas, compreendendo o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco de cada indivíduo. Ele é muito mais abrangente que um simples conhecimento adquirido em sala de aula, reportando-se a várias formas de aprendizagem, tendo um ambiente de aprendizagem amplo, compreendendo a diferentes espaços e mídia ao alcance de quem o pratica. Assim, no capítulo seguinte serão descritos alguns conceitos acerca de treinamento e desenvolvimento, buscando evidenciar as semelhanças e diferenças entre as diferentes abordagens.

2 – Referencial Teórico

2.1 - Conceitos de Treinamento

Grande parte dos conceitos de treinamento encontrada nesta pesquisa se refere à adequação do funcionário ao cargo, o que parece um conceito um pouco superado.

Dessler (1997, P. 248. Apud CHIAVENATO. 1999, p. 295) afirma que “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades que eles necessitam para desempenhar seus cargos”.

Chiavenato (1998, p. 495) demonstra a temporalidade do treinamento e o associa ao conceito de competência, dizendo que o “treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

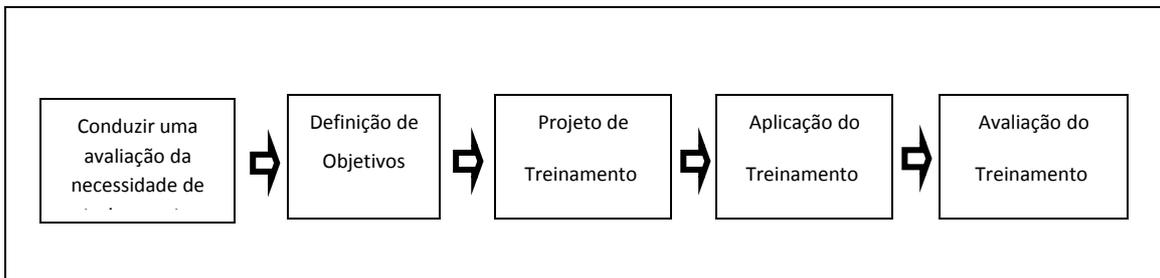
Spector (2006) destaca a importância do treinamento para as empresas. Para o autor, o treinamento é uma das principais atividades das organizações, sendo necessário tanto para novos funcionários como para os experientes. Os novos funcionários devem aprender como a empresa funciona e como executar seu trabalho. Já os funcionários experientes devem aprender a se manter atualizados com as mudanças que ocorrem.

O Autor aponta ainda as etapas de um treinamento eficaz. Segundo ele:

para que os programas de treinamento das organizações sejam eficazes, cinco etapas são necessárias: a primeira delas é a avaliação das necessidades, que é conduzida para determinar quem precisa de treinamento e de que tipo. A segunda é a definição dos objetivos do treinamento e a terceira do projeto deste treinamento. A quarta etapa é a aplicação do treinamento aos funcionários, e, por fim, a última etapa é a avaliação do treinamento efetuado, para a certificação de que os objetivos previamente propostos foram atingidos. SPECTOR (2006, p. 172/173).

A figura abaixo representa estas etapas:

Figura 1 - As cinco etapas para o desenvolvimento de um programa de treinamento eficaz



Fonte: Adaptado de SPECTOR (2006)

É importante ressaltar que o treinamento e o conhecimento de uma pessoa não são perenes, ou seja, podem tornar-se obsoletos ou simplesmente serem esquecidos pela falta de uso. Assim, é imprescindível que os conhecimentos sejam estimulados através de treinamentos constantes e regulares nas organizações. Esta ideia é corroborada por Robbins (2006, p. 400), que enaltece a importância do treinamento quando afirma que “os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas”.

2.2 – Treinamento e Desenvolvimento - antagonismo ou complemento?

Através das pesquisas realizadas para este artigo, nota-se que o conceito de treinamento atualmente parece ter-se tornado ele próprio obsoleto. Quando se fala em treinamento, remete-se a um modelo Taylorista/Fordista, de modo que se torna até pejorativo falar em treinamento. O termo mais adequado para os atuais modelos de gestão seria o de desenvolvimento de pessoas. De qualquer forma, tanto o treinamento como o

desenvolvimento são importante nas organizações, diferenciando-se apenas em algumas nuances que serão apresentadas mais adiante.

Talvez esta visão pejorativa deva-se ao fato de que até a década de 80, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar o funcionário ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização, a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, passou-se a ampliar este conceito, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo, atrelando o treinamento ao desenvolvimento da pessoa na organização. (CHIAVENATO, 1999).

Assim, segundo o mesmo autor,

o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar, mas, com um conceito mais moderno, o treinamento é considerado um meio para desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para os objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 1999, p. 294).

Ainda de acordo com a literatura pesquisada, encontram-se muitas evidências de que o treinamento e desenvolvimento, apenas como forma de adequação ao cargo, está superado. Dutra (2002) afirma que as organizações estão sendo pressionadas a promover o contínuo desenvolvimento das pessoas e isto é uma forma de gerar e manter vantagens competitivas.

Chiavenato (1999) afirma que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, remetendo esta diferença ao fator tempo. O treinamento é orientado para o curto prazo, focalizando o cargo atual e procurando preencher as lacunas relacionadas com o desempenho atual. Por outro lado, o desenvolvimento de pessoas foca o futuro, buscando inculcar no funcionário as capacidades e habilidades que serão necessárias no cargo que futuramente este funcionário poderá ocupar.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) atribuem ao treinamento uma função mais operacional e para desenvolvimento de pessoas, uma visão mais estratégica. Para os autores,

treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Por outro lado, desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Os mesmos autores ainda fortalecem que o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que consolidam as características desejáveis dos empregados. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Nadler (1990, Apud CHIAVENATO, 1999) descreve o desenvolvimento como experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional. Já o treinamento são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização.

Quando analisada na linha do tempo, pode-se perceber uma mudança de paradigma entre treinamento e desenvolvimento/aprendizagem, o que foi fonte de um estudo da Corporate University Xchange, inc (1997), que traz um comparativo do que aconteceu em relação à mudança que gerou essa quebra de paradigma:

Figura 2 – A mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem

Antigo paradigma de treinamento	Conceito	Paradigma de aprendizagem do século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários internos	Público-alvo	Equipes de funcionários, clientes, fornecedores de produtos
Professores/consultores de universidades externas	Corpo docente	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	Frequência	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Meta	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Fonte: Corporate University Xchange, inc (1997) (Apud Pacheco et al, 2009)

Segundo Pacheco et al (2009), o desenvolvimento de pessoas vai muito além dos treinamentos, porém este faz parte do desenvolvimento de pessoas, compreendendo o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco de cada indivíduo. Ele é muito mais abrangente que um simples conhecimento adquirido em sala de aula, reportando-se a várias formas de aprendizagem, tendo um ambiente de aprendizagem amplo, compreendendo a diferentes espaços e mídia ao alcance de quem o pratica.

Pode-se, portanto, evidenciar a mudança que ocorreu em relação à capacitação, passando de meros treinamentos para a aquisição de conhecimento e sua real compreensão, com objetividade, amplificando a capacidade de executar atividades profissionais com plena competência. Esta capacidade pode ser estendida para além do cargo atual, servindo para toda vida funcional, laborativa e até mesmo pessoal de quem está envolvido.

2.3 – Desenvolvimento de pessoas e carreira

Chiavenato (1999) associa o desenvolvimento de pessoas à carreira futura do empregado. Para o autor, o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Assim, o desenvolvimento de pessoas busca as atividades relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento. O

desenvolvimento está, portanto, mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual.

O desenvolvimento de pessoas está, assim, intimamente ligado com o desenvolvimento de suas carreiras. Desta forma, a carreira pressupõe um desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos, sendo um processo que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados. (CHIAVENATO, 1999).

Robbins (2006, p. 460) atribui às organizações a tarefa de proporcionar o desenvolvimento das pessoas na empresa. Ele afirma que as organizações devem “dar o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos”. Assim, para o autor, as organizações têm a responsabilidade de auxiliar no desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores.

Milkovich e Boudreau (2000) chamam de treinamento das habilidades gerenciais aquele que é geralmente reservado aos funcionários que desempenham funções de chefia. Para os autores, esses treinamentos estão vinculados ao desenvolvimento da carreira gerencial. Assim, está relacionado ao plano sucessório e os executivos são indicados para o treinamento com base nas necessidades de competências específicas para os próximos cargos de suas carreiras.

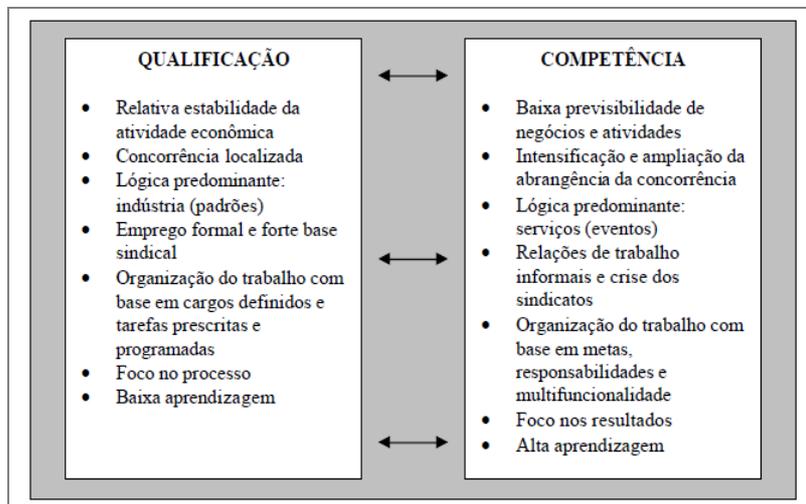
2.4 – Desenvolvimento de pessoas, competências e importância para organização

O conceito de competência, tal qual se conhece hoje, tomou força nos anos 1990. Naquela década, ao final da intensificação da reestruturação produtiva (final da fase de reengenharia), a emergência do conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal e a baixa previsibilidade de negócios e atividades. (RUAS, ANTONELLO & BOFF, 2005).

O setor de serviços é uma atividade econômica em constante crescimento no contexto atual de negócios. Neste segmento, o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de *saber fazer*, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de *identificar e selecionar o como fazer* a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta (RUAS, ANTONELLO & BOFF, 2005).

Assim, percebe-se que o conceito de treinamento não mais se adéqua ao contexto contemporâneo, quando devem ser desenvolvidas as competências nos funcionários. Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que o desenvolvimento de pessoas está relacionado à necessidade do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis. A figura 2 mostra um paralelo ente os conceitos de qualificação (que provinha do treinamento) e de competência (advindo do desenvolvimento).

Figura 3 - As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.



Fonte: RUAS, ANTONELLO & BOFF (2005)

Neste novo cenário organizacional, parece haver evidências de que a empresa com maior possibilidade de sobreviver no mercado será aquela que souber reconhecer, investir e aproveitar as potencialidades de seus colaboradores, aliada às condições oferecidas pela organização para realização de atividades com qualidade e que tragam satisfação aos clientes.

Ao trabalhar-se com as competências organizacionais, cabe a analogia efetuada por Prahalad & Hamel (1990), que comparam as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Essas competências impulsionam as organizações e o seu uso constante estimula seu fortalecimento à medida que aprendemos novas formas para seu uso, ou uso mais adequado (Fleury e Fleury, 1995).

2.5 – Desenvolvimento x visão estratégica

Quando se define um planejamento estratégico, é importante que as qualificações, competências e desenvolvimento de pessoas como um todo, devem fazer parte desse arcabouço.

Para Pacheco et al (2009), os objetivos e metas ligadas ao desenvolvimento de pessoas que não estão associados às diretrizes estratégicas são prejudiciais às organizações.

Portanto faz-se necessário que a organização utilize tanto os objetivos intrínsecos do desenvolvimento de pessoas como um todo, como também as metas e definições do desenvolvimento de pessoas no contexto estratégico para definir na totalidade as ações a serem tomadas para sua eficaz realização, de forma que possam ser alcançadas, não ficando somente no papel. De acordo com Costa (2002, p. 199),

“As estratégias sem objetivos e metas a elas associadas, não têm como serem verificadas. Assim, tornam-se apenas declarações de intenção. (...) São inócuas. Na verdade, são até nocivas, pois levam a organização a desviar recursos e atenção para

a sua realização. (...) Alvos considerados inatingíveis, na opinião da maioria, desanimam (...) não sendo efeitos para energizar e motivar as pessoas”

A partir do momento que a organização toma conta dessa necessidade e as implanta, com o alinhamento assertivo, o desenvolvimento se faz de maneira clara, trazendo maturidade para sua implantação. Como reporta Carvalho (1999, p.139), apud Pacheco (2009), “precisamos criar nas organizações uma cultura na qual o aprender seja resgatado”.

Neste mesmo diapasão, afirma Dutra (2002, p. 132) que, com esse alinhamento, as competências já não seriam totalmente derivadas das trajetórias de sucesso de cada pessoa, mas sim, levando em conta os objetivos estratégicos e competências organizacionais.

Ainda em sintonia com a ideia aqui exposta, Pacheco (2009) completa o raciocínio ao postular que essa mudança de postura dos dirigentes reflete o amadurecimento corporativo, sendo o sinal de que as diferentes áreas e seus objetivos podem ser visualizados e compreendidos como um sistema integrado.

2.6 – Desenvolvimento de pessoas e as Universidades Corporativas

Atualmente, o desenvolvimento de pessoas nas organizações tem normalmente se dado através das chamadas universidades corporativas. Brandão (2005, p. 23) explica que as Universidades Corporativas são “um misto de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) modernizado, com educação formal e práticas de educação à distância”. A autora ainda afirma que as universidades corporativas estão intimamente ligadas às melhores práticas de gestão de pessoas assumidas ao longo de sua evolução na história da administração. BRANDÃO (2005).

É importante salientar que enquanto o T&D tradicional está voltado para o cargo, as atuais universidades corporativas estão voltadas para competência. Assim, infere-se que as Universidades corporativas estão mais consoantes com o moderno conceito de Desenvolvimento de Pessoas do que como o conceito de treinamento. EBOLI (2004).

3 - Método de Pesquisa

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa básica, uma vez que tem o objetivo de gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, mas sem aplicação prática prevista.

Quanto aos objetivos da pesquisa, será exploratória, envolvendo como procedimento técnico uma ampla pesquisa bibliográfica.

As fontes para a pesquisa bibliográfica foram livros, artigos, além de teses e dissertações. A pesquisa bibliográfica mostrou-se bastante eficiente para trazer à baila os conceitos sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, com suas semelhanças e diferenças fundamentais.

4 – Discussão e Considerações Finais

O que se verificou com a pesquisa ora realizada é que para se falar em desenvolvimento de pessoas e educação corporativa, foi imprescindível remontar o conceito de treinamento. Este conceito, que perdurou durante o século XX na indústria moderna teve suas bases nos estudos de Taylor. Quando Taylor, no início do século XX, utilizou o estudo de tempos e movimentos, como parte da pesquisa sobre racionalização do trabalho, onde o que se buscava era a minimização da tarefa, o seu intuito, dentre outras coisas, era o de buscar a maior facilidade em transmitir o conhecimento operacional a todos os operários. Este era o insipiente conceito de treinamento.

Esta visão operacional e mecanicista de treinamento durou até a década de 50, quando começam a surgir os conceitos de gestão da qualidade nas escolas Americanas e Japonesas. Neste período, utiliza-se o Treinamento como ferramenta de apoio à gestão da qualidade, mas ainda com visão orientada à tarefa.

No início dos anos 90, Peter Senge (2004) lança a ideia das organizações de aprendizagem. Embora tenha recebido algumas críticas de que esta seria apenas mais uma moda, foi neste momento que se começou a separar mais seriamente a visão de treinamento e desenvolvimento. Segundo esta nova visão, o Treinamento seria orientado à tarefa, para o curto prazo, operacional e visando o cargo atual. Por outro lado, tem-se o desenvolvimento orientado ao campo gerencial, ao longo prazo e ao cargo futuro do funcionário.

Esta visão é reforçada nos anos 2000 em diante com a visão contemporânea de desenvolvimento de pessoas, segundo a qual o desenvolvimento está intimamente ligado à estratégia organizacional e à carreira do funcionário.

O conceito de Universidade Corporativa aparece nos dias atuais como uma fonte de suporte ao novo conceito de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Além destas considerações, percebeu-se que o conceito de treinamento atualmente parece ter-se tornado ele próprio obsoleto. Quando se fala em treinamento, remete-se a um modelo Taylorista/Fordista, de modo que se torna até pejorativo falar em treinamento. O termo mais adequado para os atuais modelos de gestão seria de fato o de desenvolvimento de pessoas. De qualquer forma, tanto o treinamento como o desenvolvimento são importantes nas organizações, diferenciando-se apenas em algumas nuances.

Talvez esta visão pejorativa deva-se ao fato de que até a década de 80, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar o funcionário ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização, a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, passou-se a ampliar este conceito, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo, atrelando o treinamento ao desenvolvimento da pessoa na organização.

Por fim, com relação à estratégia organizacional, restou evidente que, para que a geração de valor na organização seja efetiva, a implementação do desenvolvimento de pessoas e aprendizagem corporativa devem estar alinhados e integrados às estratégias definidas na organização, para que o crescimento seja mútuo. Assim, a organização seria colocada em destaque no mercado em que atua e os colaboradores teriam a possibilidade de perceber seu crescimento cada vez mais alinhado ao rumo tomado pela instituição, trazendo os benefícios de uma carreira consolidada e apontada para o futuro.

5 – Referências Bibliográficas

- BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: Dois lados da mesma moeda? **Rae Eletrônica**, São Paulo, v. 46, n. 2, p.22-33, 25 nov. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a03.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2012.
- CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. Manual oficial da ABTD. 3. ed. Atual. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DESSLER, Gary. Human Resource Manegment. In: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 295.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- MILKOVICH, George T. / BOUDREAU, John. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- NADLER, Leonard. Human Resource Development. In: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 323.
- PACHECO, Luzia Capacitação e desenvolvimento de pessoas/Luzia Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- RUAS, R., ANTONELLO, C.S.& BOFF, L.H. Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SENGE, Peter M., A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Best Seller, 2004.
- SPECTOR, Paul. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.