

Pós-Graduação

Especialização - Lato sensu



MBA Executivo em Negócios

Profª Cristiane Zagui Egoshi

Gestão Estratégica do
Capital Humano

1. A GESTÃO DE PESSOAS:

A empresa de forma geral vem sofrendo grandes impactos do contexto externo, que a impulsionam a revisar a forma de gerir pessoas.

Dutra (2002, p.13) cita varias dessas mudanças:

- Estruturas e formas de organização do trabalho flexível;
- Processos decisórios ágeis e focados no mercado;
- Velocidade para entrar e sair de mercados globais;
- Alto grau de competitividade em padrão global.

De outro lado o autor coloca que todas as transformações tecnológicas, socioculturais, entre outras tem provocado uma mudança no conjunto de expectativas das pessoas em relação as organizações e o trabalho, a saber algumas delas:

- Pessoas mais conscientes de si mesmas e mais mobilizadas ao processo de autonomia e liberdade nas suas escolhas e no seu desenvolvimento profissional;
- Pessoas mais atentas a sua integridade física, psíquica e social;
- Expectativa de vida maior
- Que demandam mais desafios e oportunidades com competitividade profissional.

Podemos entender então dentro desse contexto que Gestão de Pessoas é um conjunto de práticas e políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas pra que ambas possam realizá-las ao logo do tempo (DUTRA, 2002, p. 17).

As premissas principais dessa nova forma de encarar a gestão de Pessoal são:

- O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvido por elas. Sempre com respeito a individualidade.
- Gestão de pessoas sempre deve ser integrada, sendo um conjunto de praticas, integrando expectativas da organização e das pessoas que fazem parte delas;
- Deve oferecer visão clara da contribuição das pessoas para com ela e vice e versa;

O ambiente da gestão de pessoas envolve diversas dimensões externas e internas, vamos vê-las:

A dimensão do mundo de negócios:

Essa dimensão envolve uma série de variáveis que atuam diretamente nas organizações de forma acelerada e veloz.

Gostaríamos aqui de destacar pela objetividade e alto impacto, 03 delas.

I- A sociedade do conhecimento:

O conhecimento no mundo dos negócios passa a constituir um forte diferencial competitivo pras organizações. As empresas passam a e ter um foco de conhecimento e o trabalho passa a ser cada vez mais intelectualizado.

Davenport e Pruzak (1998) apud (TEIXEIRA, 2005. p.20)

ao contrário dos ativos materiais que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento é compartilhado com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

II- A sociedade da Informação:

Nessa sociedade cada vez mais se fortalece a dimensão digital, vemos uma crescente substituição de processos burocráticos por tecnologias que incluem um eficaz sistema de informações de gestão de pessoas.

Há maior interação entre os departamentos, o que atualmente chamamos de e-GP, alguns exemplos são bem conhecidos como o uso de recrutamento *on line*, *e-learning*, *intranet* entre outros tantos exemplos.

As tomadas de decisão são tomadas de forma mais interativa e em tempo real, quebrando barreiras das dimensões geográficas.

III- Hipercompetitividade:

O cenário da competitividade não é novidade pra nos, ela aumenta a medida que o ritmo dos negócios acelera, que tem como consequência maior a exigência de respostas imediatas, independente de lugar e tempo.

A dimensão mundo do trabalho:

O novo mundo dos negócios gera profundas modificações no mundo do trabalho, a saber:

I- Crescente convivência do emprego clássico com um novo tipo de emprego:

No termo clássico entenderemos trabalho como emprego, onde o profissional atua para um único empregador, em tempo integral e prazo indeterminado.

Não podemos afirmar que esse tipo clássico terminou mas sim que ele passa a conviver com um novo tipo de emprego, caracterizado pela possibilidade de se trabalhar pra mais de um empregador, em regime parcial e temporal, o que não queremos aqui caracterizar informalidade para fugir das obrigações legais.

II- Gradual desconfiguração do cargo em sua forma tradicional:

O que caracteriza essa situação é a maior flexibilidade de alocação de pessoas em diversas atividades, numa perspectiva de interdependência, interdisciplinaridade e multifuncionalidade.

III- Base Tecnológica mais sofisticada:

Podemos verificar a extinção de cargo menos qualificado por cargos com maior grau de qualificação. Em alguns casos essas mudanças geram um problema para as organizações que é a falta de mão-de-obra qualificada.

IV- Migração de emprego:

Vimos constantemente empresas internacionais se instalando no Brasil, deslocando-se o que implica diretamente de melhoria do nível educacional dos colaboradores para competir e diretamente na legislação trabalhista brasileira.

V- Novas formas de flexibilização do trabalho:

Teixeira et al. (2005) coloca que no contexto da empresa, são utilizadas novas formas de flexibilização do trabalho, compreendendo: formas de organização do trabalho, formas relacionadas a duração flexível do trabalho e formas relacionadas a contratação do trabalho. Essas novas formas inserem-se num contexto maior, que é a empresa flexível.

Formas de organização do trabalho: equipe multidisciplinar, multifuncionalidade, entre outros exemplos.

Horário Flexível, banco de horas são outros exemplos bastante comuns no ambiente do trabalho.

Formas relativas a contratação: uso de cooperativas, trabalho terceirizado.

VI- A exigência de um novo tipo de profissional:

Teixeira et al. (2005, p. 19) caracteriza dentro desse cenário exposto até o momento os pontos importantes de exigência do profissional:

- Orientado para a interdisciplinaridade
- Orientado para o desenvolvimento
- Capaz de aprender e manter-se atualizado
- Orientado para missões
- Orientado para desafios
- Empreendedor
- Comprometido com o negócio da empresa
- Polivalente e poli competente

VII- Crescente convivência do poder formal com outros tipos de poder: o poder do conhecimento, da informação, da competência e da negociação.

Essa convivência tem implicações significativas para a gestão empresarial, já que a integração aperfeiçoa a qualidade do planejamento e das decisões dos diversos envolvidos, o que contribui para o cumprimento dos objetivos estratégicos e do plano de ação.

A dimensão cultura e clima organizacional:

Seria impossível desconectar que o ambiente da organização é o ambiente natural da gestão de pessoas, consequentemente a cultura e o clima desse ambiente têm forte dependência da cultura e do clima organizacional.

Com bases nessas colocações precisamos criar um modelo de Gestão de pessoas que devem seguir segundo Dutra (2002) algumas premissas básicas que norteiam as ações em gestão de Pessoas:

Premissa 01: foco no desenvolvimento de pessoas em vez do foco em controles. Nesse foco as pessoas são agentes de sua própria gestão, em conjunto com a empresa.

Premissa 02: foco no processo em vez de foco nos instrumentos.

Premissa 03: Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa.

2. A GESTÃO ESTRATÉGICA:

A gestão estratégica dentro das organizações tem sido motivo de grandes discussões e estudos. Um processo que tem como objetivo a sistematizar processo que visam assegurar um senso de direção em longo prazo.

Segundo Teixeira et al. (2005, p.15-16) a gestão estratégica a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Toda a atividade de gestão nas organizações, por sua natureza, resultará de decisões presentes, tomadas a partir do exame do seu impacto no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Estamos falando então das implicações futuras de nossas decisões presente!

De forma geral podemos dividir a gestão estratégica em 03 grandes níveis hierárquicos, onde as decisões maiores vão hierarquicamente orientando as menores, são elas:

- 1) gestão estratégica corporativa
- 2) gestão estratégica de unidades de negócios
- 3) gestão estratégica de áreas ou processos funcionais

Essa prática que poderíamos definir como a busca em adivinhar o futuro é tão antiga quanto a própria humanidade.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:

Para se alcançar nesse cenário descrito acima se faz necessário e essencial para alavancar a excelência empresarial, uma mudança no gerenciamento de pessoas de uma posição tático-operacional tradicional para o modelo estratégico, que necessariamente implica em conceber um modelo de gestão estratégica de pessoas.

Alguns passos são importantes para alcançar esse objetivos.

1) Análise dos desafios impostos pela ambiência da gestão de pessoas:

- Aplicar planos estratégicos
- Dar suporte à competitividade num mundo de negócios hipercompetitivo:
 - Programas que enfatizem mais o futuro que o passado
 - Programas que desenvolvem a capacidade de aprendizagem contínua
 - Programas que enfatizem mais a mentalidade empresarial que o domínio de técnicas
- Enfrentar o novo mundo do trabalho com estratégias adequadas
 - Um novo tipo de emprego ou cargo
 - Novas formas de organização do trabalho
 - Novas formas de contratação de colaboradores
 - Humanização do trabalho
 - Necessidade de um novo perfil de colaboradores
 - Alteração nas relações de poder dentro das organizações
- Preparar-se para a gestão do trabalhador do conhecimento
 - Criação de ferramentas menos mecânicas e mais mentais possibilitando a atuação mais criativa, interdisciplinar e com maior autonomia
- Capacitar-se para atuar na empresa virtual
 - Esse conceito esta relacionado com a não necessidade do colaborador estar fisicamente presente na empresa pra estar trabalhando
 - Desenvolver treinamento tanto de gestores quanto de colaboradores para essa nova necessidade

- Criar clima propício à negociação:
 - Deve estar presente em toda gestão de pessoas e ser feito em nível grupal
- Assegurar maior visibilidade e transparência:
 - Formular programas de comunicação amplos e sistemáticos
- Desenvolver a capacidade de pesquisa na área da gestão de pessoas:
 - Resultados que ajudarão a implementar estratégias congruentes as expectativas dos colaboradores

Alguns pressupostos que dificultam a implantação de uma gestão de pessoas voltada para estratégica:

- a. Entendimento de gestão de pessoas como algo para especialistas;
- b. A excessiva centralização a gestão de pessoas;
- c. Políticas de pessoal que enfatizam os aspectos funcionais;
- d. Excesso de inflexibilização normativa;
- e. Pressupostos equivocados na escolha de alguns gerentes onde se acredita que todo bom técnico é um bom gerente
- f. Redução da participação dos colaboradores e alguns casos gerentes.

Então podemos afirmar que o modelo centralizador do RH de antes deve dar espaço pra esse RH mais estratégico, a autora Gramigna (2002) nos mostra um quadro bastante explicativo do que é o que a autora chama de práticas desfavoráveis na gestão de pessoas e as tendências em cada um dos subsistemas básicos da área de RH. Vamos acompanhá-los a seguir.

FUNÇÃO: Provimento	
ÁREA: Recrutamento e Seleção de Pessoal	
Forças restritivas (atual)	Tendências
Recrutamento de talentos sistematicamente realizado no mercado	Aproveitamento de talentos existente na estrutura das empresas
Seleção realizada pela área de RH sem a participação dos líderes	Participação do líder da vaga no processo
Processo fechado sem feedback aos candidatos	Abertura dos processos com retornos aos candidatos
Avaliação do candidato tendo como base a descrição do cargo	Avaliação com base no perfil de competências

Fonte: GRAMIGNA, 2002, p.7

FUNÇÃO: Capacitação	
ÁREA: Treinamento e Desenvolvimento	
Forças restritivas (atual)	Tendências
Oferta de cursos resultado do levantamento de necessidades de treinamento	Incremento do processo, favorecendo a identificação das necessidades de desenvolvimento das competências
Levantamento de necessidades baseado na decisão do gerente	Programas baseados na consulta de diversas bases de informação (observação, feedback, avaliação de desempenho, reuniões, etc.)
Programas de treinamentos elaborados pela área de RH sem a participação do cliente	Participação e influência da área-cliente na definição dos programas
Eventos extensivos a todo um grupo de cargos ou funções	Definição de programas contemplando as necessidades de determinados grupos
Decisão de quem irá participar sob responsabilidade do líder ou do RH	Participação dos colaboradores que realmente necessitam desenvolver competências
Ausência de critérios objetivos para encaminhamento de profissionais a eventos	Criação de critérios objetivos
Interpretação pelos colaboradores de encaminhamento como prêmio ou castigo	Estímulo e apoio a profissionais que buscam seu autodesenvolvimento
Ausência de instrumentos que permitam informar os colaboradores do seu estágio de desenvolvimento	Estratégias que favoreçam a gestão do conhecimento e formação de grupos de aprendizagem
Difusão da cultura paternalista onde colaboradores vêem que a empresa é responsável pelo seu desenvolvimento, tendência a acomodar-se	Transição para a cultura mais participativa, em que ambos são responsáveis pelo desenvolvimento (empregabilidade)

Fonte: GRAMIGNA, 2002, p.7-8

FUNÇÃO: Avaliação	
ÁREA: Gestão do Desempenho	
Forças restritivas (atual)	Tendências
Conteúdo da avaliação de desempenho feito pela área de RH de forma muito subjetiva	Indicadores definidos em parceria com diversas áreas
Ausência de avaliação de desempenho e resultados	Indicadores de desempenho que contemplam o esforço pessoal e os resultados pelo avaliado
Avaliação de desempenho unilateral (chefia avalia colaborador)	Participação de todos na avaliação de desempenho
Possibilidade de ocorrer tendência central (indicadores na média)	Menor probabilidade de ocorrer a tendência central na avaliação
Avaliação realizada 01 vez por ano para promoções, aumento de salários	Avaliação como ferramenta de gestão de competências dos colaboradores para intervenção de treinamento e desenvolvimento

Fonte: GRAMIGNA, 2002, p.8 - 9

FUNÇÃO: Remuneração	
ÁREA: Cargos e Salários - Carreira	
Forças restritivas (atual)	Tendências
Estruturas de organização fortemente hierarquizadas	Estruturas achatadas com forte redução da hierarquia
Carreiras apenas verticais	Carreiras verticais
Gestão do desempenho individual	Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe
Cultura do controle, fundamentada no relacionamento hierárquico	Controle do envolvimento, com ênfase no trabalho em equipe
Remuneração por desempenho apenas individual	Remuneração pelo desempenho da equipe
Uso do processo de remuneração apenas para disciplinar relações salariais	Uso da remuneração como estratégia de comunicação e mudança de comportamentos
Proliferação de títulos de cargos para justificar salários mais altos	Redução natural do número de títulos
Foco no cargo, por meio de avaliações baseadas em fatores comuns	Foco nas pessoas através da remuneração por competências
Uso de descrições de cargos delimitadoras das responsabilidades individuais	Uso das competências requeridas pelo papel do indivíduo na equipe e na organização
Busca de equidade interna	Uso de abordagens variáveis e mutáveis
Desintegração com outras funções de RH	Integração de todas as funções de RH principalmente Treinamento e Desenvolvimento
Definição da atividade de remuneração como ferramenta de controle	Atividade de remuneração como ferramenta estratégica e de consulta
Pequena tentativa de relacionar a política de remuneração aos objetivos da organização	Vinculação da política de remuneração a estratégia da organização e as suas competências essenciais
Uso apenas de salário fixo	Uso do salário variável
Resistência do uso da remuneração por desempenho	Uso do salário variável para recompensar o desempenho da equipe, unidade e organização
Uso das escalas salariais com elevado número de níveis e faixas ou amplitudes estreitas	Uso de Bandas amplas, com número mínimo de níveis e faixas ou amplitudes elevadas

Fonte: GRAMIGNA, 2002, p.9-10

Dentro disso teremos que traçar um modelo que contemple todos esses subsistemas e o modelo hoje mais utilizado pelas organizações que buscam a gestão com foco em resultados é o modelo de gestão por competências.

4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

Dutra (2002, p.23) cita,

ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, que na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização a enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e as pessoas.

Mas o que é competência? Vários autores citados nas nossas referências tratam dessa definição, citaremos aqui algumas das mais utilizadas.

“É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho.” (DOMINGOS, apud DUTRA, 2002, p.23)

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, apud DUTRA, 2002, p.23).

As etapas macros de implantação do processo segundo Leme (2005) são:

1. Sensibilizar/conscientizar;
2. Definir competências organizacionais
3. Definir competências de cada função;
4. Identificar competências dos colaboradores;
5. Desenvolver colaboradores;
6. Acompanhar evolução/Gestão por competências

Criaremos então o que é fundamental no processo de implantação da gestão por competências que é o inventário comportamental para o mapeamento de competências.

Inventário comportamental para mapeamento de competência é uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada ao MVVE (missão, visão, valores e estratégias da organização).” (LEME, 2005, p.39).

É um método segundo Leme (2005) que apresenta as seguintes características:

- 1) pode ser aplicado em empresas de qualquer porte
- 2) Pode ser aplicado em todos os níveis da organização
- 3) totalmente voltado para a realidade da empresa
- 4) método construtivo e participativo
- 5) Baixíssimo investimento
- 6) simplicidade e rapidez na implantação
- 7) Comprovado matematicamente

Processo de implantação do modelo de gestão por competências é de médio em longo prazo porém altamente eficaz para organizações e indivíduos que nela se integram.

O modelo nos orienta quanto aos pontos que não podem faltar porém deve-se considerar cada realidade organizacional para desenvolver um modelo que seja adequado pra seu contexto.

5. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:

O processo de desenvolvimento de pessoas vai muito além dos treinamentos convencionais, envolve o autodesenvolvimento do indivíduo com um todo, de varias formas de aprendizagem em espaços físicos e alem desses.

Importante entendermos que esse desenvolvimento é tanto pessoal como organizacional, pois as organizações se desenvolvem por meio das pessoas que estão nesse processo de desenvolvimento contínuo.

Pacheco et al. (2005, p.31), coloca que os ganhos pessoais ampliam a visão de mundo, o autoconhecimento, os processos cognitivos, emocionais, percepção, o preparo para novos desafios e o desenvolvimento de competências.

O próximo passo então é a elaboração e definição das estratégias para o desenvolvimento e capacitação de pessoas, que segundo Pacheco et al. (2005, p. 39) deve alicerçar-se no conhecimento da organização, na concorrência, no alinhamento às demandas do negócio e em como dar respostas positivas aos propósitos corporativos e desenvolver as competências necessárias para a sua sustentação.

Dessa forma não descreveremos aqui um modelo padrão pois como já foi mencionado deve estar relacionado a toda política de planejamento estratégico das organizações e modelo de gestão por desempenho estabelecido, só assim seria eficiente.

Alguns tipos de metodologia de aprendizagem mais utilizados:

- Auto-instrução
- Estudo de caso
- Instrução programada
- Workshop
- Oficinas de trabalho
- Benchmarking
- Job rotation
- Jogos
- E-learning

6. AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:

É de suma importância na gestão estratégica de pessoas analisar indicadores de desempenho que possibilitem avaliar a eficácia da gestão estratégica de pessoas.

Podemos entendê-lo como um processo contínuo de crescimento, estruturado em etapas com vistas ao crescimento do indivíduo e dos grupos.

Em relação à informação eles compreendem 04 tipos: monetárias, quantidade, tempo e qualidade.

Em relação aos indicadores eles podem ser classificados em operacionais, financeiros, empresariais e de benchmarking.

OPERACIONAIS:

Os macro processos relativos a gestão de pessoas como atração, manutenção, desenvolvimento, retenção e desmobilização são de uso comum nas empresas. Criar indicadores operacionais é muito útil para as organizações.

- Atração de pessoas: alguns exemplos para criação dos indicadores.

Tipos	Informações
Quantidade	Currículos Entrevistas Aproveitamento interno
Tempo	Seleção Integração Preenchimento da vaga
Qualidade	Reprocessamento Resultados Feedbacks
Financeira	Custo fonte recrutamento Custo exames médicos

- Manutenção de pessoas: alguns exemplos para criação dos indicadores.

Tipos	Informações
Quantidade	Tempo de serviço Desligamentos Força de trabalho total
Tempo	Afastamentos Viagens Atendimento médico
Qualidade	Promoções Cargos obsoletos Retrabalho
Financeira	Custo homem hora Folha de pagamento Custo horas extras

- Desenvolvimento de pessoas: alguns exemplos para criação dos indicadores.

Tipos	Informações
Quantidade	Número de treinandos Número de instrutores Número de deslocamentos
Tempo	Tempo médio de treinamento Duração média do evento Etc.
Qualidade	Promoções Mudanças de competências Etc.
Financeira	Investimento geral Custo por colaboradores Etc.

- Retenção de pessoas: alguns exemplos para criação dos indicadores.

Tipos	Informações
Quantidade	Número de promoções Número de benefícios Etc.
Tempo	Tempo médio de retenção Tempo médio de promoção
Financeira	Custo total da retenção Custo dos benefícios

- Desmobilização: alguns exemplos para criação dos indicadores.

Tipos	Informações
Quantidade	Número de aposentados
Tempo	Tempo de serviço Tempo de desligamento
Financeira	Custo do desligamento Custo do programa de desligamento

FINANCEIROS:

A linguagem básica de todas as organizações é numérica e os registros monetários são relevantes para decisões e ações organizacionais.

A evolução do indicador financeiro que permite estabelecer balizadores, de forma isolada pode dar uma interpretação errônea.

EMPRESARIAIS:

Segundo Teixeira et al. (2005) esses indicadores representam o resultado da mensuração de determinados processos da gestão de pessoas que possibilitam verificar a contribuição dessa área para os resultados empresariais. Também podem representar a eficácia dessa gestão, principalmente quando relacionados com a força de trabalho. Esses indicadores destacam-se a rentabilidade humana, a produtividade e o desempenho.

- Rentabilidade Humana: considerado um fator produtivo da organização em termos de retorno de capital como, por exemplo, para expressar a contribuição da força de trabalho na formação do lucro, patrimônio líquido e outros resultados econômico-financeiros.
- Produtividade: fator eminentemente econômico que avalia um registro financeiro da organização em relação às pessoas, como, por exemplo, faturamento ou arrecadação por empregados.
- Desempenho: diferentemente da produtividade, este fator compara um registro quantitativo (não-financeiro) de produção como, por exemplo, a força de trabalho.

BENCHMARKING

São os indicadores clássicos, onde utilizamos formulas de cálculo e servem de comparação com segmentos do mercado, são eles:

1) Turnover:

- Mensuração anual
- A base considera desligamentos voluntários
- Entrevistas de desligamentos ajudam muito a identificar as causas do turnover

2) Absenteísmo:

- Representado por faltas e atrasos no trabalho
- Geralmente é calculado mensalmente

3) Treinamento:

- Total de homens-hora de treinamento mensal
- Total de homens-hora de treinamento por efetivo
- Total de homens-hora de treinamento por tipo de evento
- Custo total de treinamento
- Percentual de colaboradores não treinados
- Percentual de treinamento por cargo

4) Acidentes de Trabalho:

- A taxa de frequência avalia o numero de acidentes em relação ao grau de exposição



REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2005.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Publicações FGV Management.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Publicações FGV Management.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2004.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.