

Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni - Maio de 2018

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE PESSOAL PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Zilá da Silva Oliveira¹; Thiago Martins Monteiro Gondim²; Lucia Helena de Almeida Pacheco³; Graciano José Ferreira Junios⁴

Resumo

Qualquer organização, independente do ramo que executa, deve estar em constante adaptação para o mundo competitivo nos dias atuais. Inexistindo hoje empresa a qual não necessite de treinamento específico para lidar com a sua clientela. O presente trabalho teve como objetivo avaliar a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações, destacando os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento, descrevendo as vantagens de sua aplicação e levantando informações sobre o processo de treinamento. Foi realizada uma abordagem qualitativa com fins explicativos baseados em referenciais bibliográficos. Logo, concluindo que uma das maneiras mais eficazes para contribuir para o desenvolvimento das organizações na sua totalidade é o treinamento de pessoas.

Palavras-chave: Treinamento; desenvolvimento; desempenho organizacional

Abstract

Any organization, regardless of the branch it runs, must be constantly adapting to the competitive world these days. There is no exclusive company today, regardless of the activity carried out. The present study aimed to evaluate the importance of training and development in organizations, highlighting the main concepts about training and development, describing the advantages of its application and raising information about the training process. A qualitative approach was carried out with explanatory purposes based on bibliographical references. Therefore, concluding that one of the most effective ways to contribute to the development of organizations is to train people.

Key Words: Training; development; Organizational performance

¹ Administradora, professora na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo, email: zyla.oliveira@hotmail.com

² Psicólogo, e licenciatura em História, especializado em Saúde Mental, Estresse e Dependência Química, Mestrando em Ciência, Tecnologia e Educação, Professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: thiagogondim2010@hotmail.com

³ Graduada em Letras, professora na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: luciahelenapacheco@hotmail.com

⁴ Graduado em Ciências Contábeis, professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: gracianojr@terra.com.br

1 Introdução

Nos dias atuais é comum se observar que as organizações procuram estratégias para aperfeiçoar os seus empreendimentos e se desenvolverem de na sua totalidade diversificando-se assim a busca por alternativas para se chegar ao sucesso almejado.

Todavia, a partir das pessoas que estão inseridas nas organizações é que pode ser fundamentado o impulsionamento das empresas. Assim, a pesquisa busca responder a seguinte questão: Como o treinamento de pessoas colabora para o desenvolvimento nas organizações? Quando se capacita pessoas, automaticamente há um retorno positivo para a empresa, pois o pessoal envolvido, além de capacitados, tem maior probabilidade de gerar retorno para a organização.

A maneira mais eficaz de alavancar a organização é através do treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois ao prepará-las com todas as estratégias, automaticamente estarão prontas para gerar o sucesso planejado.

Para Chiavenato (2010), o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

A pesquisa é de abordagem qualitativa, explicativa e embasada em revisão bibliográfica, pontuando através de autores reconhecidos como, por exemplo: Antônio Vieira de Carvalho, Idalberto Chiavenato, Joel Souza Dutra, Francisco José Masset Lacombe, dentre outros. Os quais nos auxiliaram a descrever como o desenvolvimento das equipes podem ter melhorias significativas pelo treinamento de pessoas para um desempenho organizacional eficaz.

Os pontos e resultados apontam que o sucesso das empresas necessita de pessoas ágeis, ágeis, dinâmicas, predispostas e confiantes para assumir ações.

O trabalho apresenta os conceitos básicos de recursos humanos, abordando também o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Aborda um estudo com características conceituais sobre desempenho organizacional e finaliza efeitos do processo de desenvolvimento de pessoas com a capacidade de uma organização exercer adequadamente e bem suas atribuições.

2 Recursos Humanos – Gestão de Pessoas

Segundo Carvalho (2012), a área de Recursos Humanos-RH deve ser uma função voltada mais para as pessoas que para os negócios. O RH deve ser concentrado na análise da organização e não da de indivíduos, tendo como principal apoio a participação das pessoas para a realização dos objetivos organizacionais.

Para o autor, um dos propósitos centrais do processo de RH é da assistência aos funcionários na consecução de suas metas individuais, na medida em que a gestão participativa tende a se expandir na organização.

Ainda de acordo com esse mesmo autor, treinar e atualizar os funcionários em todos os níveis hierárquicos da organização. Assim, somente com a postura de RH voltada para os negócios da empresa é que se pode viabilizar os objetivos da organização de modo eficiente e dinâmico.

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. (Lacombe, 2005, p. 14)

3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Para Antônio Vieira de Carvalho (2012), o treinamento está interligado à educação, na medida que desperta dons, aptidões e capacidades que, na maioria das vezes, encontram-se latentes.

Desse modo, o treinamento pode ser considerado um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal, uma vez que objetiva preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, bem como estimulá-lo a buscar outras oportunidades na instituição e contribuir para o seu desempenho no trabalho. (Carvalho, 2012, p. 168)

Dutra (2009) ressalta que as organizações estão analisando a necessidade de incentivar e apoiar o constante desenvolvimento das pessoas como modo de manter suas vantagens competitivas.

O treinamento e o desenvolvimento- juntamente com a função buscar e recolher os melhores profissionais para a empresa- encabeça a área de recursos humanos que deve se preocupar em treinar os funcionários para que o exercício de suas tarefas presentes e, também, realizar programas que visem ao desenvolvimento dos empregados, para um desempenho cada vez melhor no futuro. (Ribeiro, 2005, p. 10)

Chiavenato (2010) diz que as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. E em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam prepara-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência.

Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer. Quem conduz os negócios, produzem produtos e prestam serviço de uma maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. (Chiavenato, 2010, p. 366)

O treinamento não é algo feito uma única vez para os empregados novos, é usado constantemente nas empresas bem administradas. Cada vez que você orienta a pessoa de como fazer o trabalho, você está treinando. O treinamento nada mais é do que uma atividade que contribui para transformar uma pessoa em apta a realizar sua função ou atividade, aumentando sua capacidade para exercer melhor essas funções ou para prepará-la para exercer de modo eficiente. (Lacombe, 2005, p. 167)

... o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. (Chiavenato, 2010, p. 367)

Existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas que Chiavenato (2010) nos explica bem ao dizer que treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O autor explica que o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridos. Por isso os dois são processos de aprendizagem.

Carvalho (2012) aborda que há tipos de treinamentos para diferentes finalidades. Cada treinamento é uma experiência inovadora, exigindo forma de ação e conteúdo próprio para atender às necessidades da empresa, ou do trabalho ou do colaborador.

Assim, o esforço bem direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço que se deseja, segundo Chiavenato (2010).

4 As etapas do Processo de Treinamento

O processo de treinamento deve ser precedido de uma análise criativa criteriosa, onde seja levado em consideração o ambiente socioeconômico onde a

empresa se insere, as pessoas que fazem parte da organização e os papéis que estas desempenham na empresa.

Segundo Carvalho (2012), a ação de treinamento está presente no dia a dia da empresa e dos colaboradores de modo geral, e em particular daqueles voltados para o aumento e aprimoramento de suas habilidades.

O processo de treinamento obedece uma cíclica contínua de quatro etapas, que Chiavenato (2010, p. 368, 369) assim define:

1. Diagnóstico: É o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: É a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: É a execução e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

No processo de treinamento envolvem etapas que auxiliam na sua efetivação na organização que vão desde o levantamento de qual necessidade há para se ter o treinamento, até a avaliação dos resultados obtidos com o mesmo.

Chiavenato (2010) confirma que o treinamento não deve ser algo para apenas proporcionar cursos, significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.

5 Desempenho Organizacional

A maioria das organizações foram estruturadas e organizadas dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência. (Chiavenato, 2010). O autor diz que o modelo organizacional tradicional em que inspiram foi moldado no início do século XX para as condições da Era Industrial.

O ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível e o modelo organizacional tradicional simplesmente não funciona nessas condições. É preciso mudar as organizações para que elas possam ser competitivas na era atual. (Chiavenato, 2010, p. 394)

Tanure, Evans e Puck (2007) dizem que o desempenho baseia-se na direção de unir os objetivos do negócio e as técnicas empresariais com as ações, os propósitos e as recompensas individuais e das equipes.

A pressão pela transformação organizacional passa a ser uma constante na vida das organizações e não mais algo episódico (Fischer,2010). O autor ainda diz que os processos de mudança existem, porém não devem abalar o equilíbrio e as estruturas organizacionais, devem ser controlados.

Definido desempenho organizacional como mudança organizacional planejada e mudança organizacional como um conjunto de alteração no ambiente de trabalho de uma organização, resta citar os principais tipos de alteração que caracterizam o desenvolvimento. (Motta e Vasconcelos, 2010, p. 251)

O sucesso de cada organização depende da sua capacidade de adequar-se continuamente a essa mudança e transformação que ocorre ao seu redor. Se isso não ocorre, as organizações se tornam gradativamente obsoletas, ultrapassadas, malsucedidas e até mesmo inviáveis. (Chiavenato, 2010).

...que o desempenho da empresa resulta da ação de todos, alinhando às estratégias organizacionais. Esta prática depende de algumas condições como: treinamento e reciclagem permanente para a equipe, proporcionando clima vantajoso para a tomada de decisões alinhadas com os objetivos da organização, profissionais em contínuo processo de capacitação, objetivos e metas organizacionais disseminados e compartilhados, condições necessárias para cada funcionário exercer autocontrole de suas decisões e compromisso das pessoas com as empresas e seus resultados. (Tanure, Evans e Puck, 2007, p. 201)

De acordo com Fischer (2010), a relação entre transformação e estratégia pode ser ilustrada através de duas engrenagens, que interagem entre si e com o ambiente externo, onde o direcionamento e o foco estratégico são exemplificados por uma das engrenagens do modelo.

Essa engrenagem não tem força-motriz própria e precisa, portanto, do impulso de uma outra engrenagem para se movimentar: a competitividade interna, ou seja, a competitividade que é gerada de dentro para fora. Essa competitividade interna é a excelência de gestão, originária do funcionamento e interação de todos os elementos da configuração interna organizacional, integração interna. (Fisher, 2010, p. 5).

Por isso, Chiavenato (2010) disse que a eficiência é usar bem o ser humano. Então, quando se usa adequadamente o recurso e se é eficaz atingindo os objetivos, atende-se ao conceito que está relacionado ao desempenho organizacional.

5.1 Treinamento e Desempenho Organizacional

O treinamento constitui um núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, segundo Chiavenato (2010). O desempenho da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (Dutra, 2009).

Atualmente as empresas têm dado destaque à aprendizagem, levando em consideração a possibilidade de que esta resulte em mudança de atitude do colaborador, podendo ser traduzida como: * aquisição de habilidades especiais,* obtenção de alguma forma de destreza; * ou, ainda, manipulação de materiais ou instrumentos. (Carvalho, 2012, p.197)

A experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no tempo, no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método para calcular os custos e investimentos. (Lacombe, 2005).

A um tempo, o treinamento estava relacionado apenas a preparação de atividades, visando o conhecimento técnico. Mas atualmente, está também para o desenvolvimento de competências que auxiliam as pessoas a desenvolverem suas atividades de forma eficaz, adquirindo conhecimentos e habilidades para si mesmas e para a empresa, que se desenvolve de forma mais competitiva e destacada no mercado.

Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando. Preferimos definir treinamento como qualquer atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades. (Lacombe, 2005, p. 311)

O treinamento e o desenvolvimento organizacional se alinham quando se capacita os indivíduos em uma organização.

Para Chiavenato (2010), o sucesso de cada organização depende de sua capacidade de adequar-se continuamente a essa mudança e transformação que ocorre ao seu redor.

Para sobreviver, competir e ter sucesso em um mundo de negócios tão volátil, as organizações precisam inventar-se continuamente. Não dá mais para manter a mesma configuração dos negócios. E nem mesmo o sucesso

por tempo indefinido. Aliás, é o sucesso que faz com que as organizações se tornem rapidamente vulneráveis. Ao copiarem o sucesso da organização, os concorrentes se põem na frente e utilizam as mesmas armas com melhores componentes. O segredo está em partir para a frente e inovar sempre e de tal maneira que os concorrentes demorem a aprender como a organização chegou lá. (Chiavenato, 2010, p. 129)

Compreendido que o treinamento é um processo contínuo e que é através dele que as organizações terão o potencial melhorado para alavancar no mercado, investir em formação continuada é fazer com que as pessoas envolvidas sempre tenham à disposição excelentes maneiras para trabalhar e dar lucro para a organização.

Também cita os benefícios que a organização pode adquirir com um programa de treinamento: Aumento da produtividade; Melhorias na qualidade dos resultados; Redução dos custos (retrabalhos, etc); Otimização da eficiência; Otimização da eficácia; Modificação percebida das atitudes e comportamentos; Elevação do saber (conhecimento, conscientização); Aumento de habilidades; Redução do índice de acidentes; Melhoria do clima organizacional; Aumento da motivação pessoal; Redução do absenteísmo. (Marras, 2001, p. 161)

As empresas que priorizam os treinamentos são menos suscetíveis a terem falhas, atrasos ou prejuízos. Pois ao manterem o pessoal sempre atualizado, provavelmente o índice de ineficiência é zero e com certeza a organização sempre será preparada para o mercado.

Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes. (Milkovich e Boudreau 2000, p. 137)

Com treinamentos contínuos os funcionários ficam bem mais preparados e confiantes para apresentarem melhor resultado. A equipe fica mais homogênea na execução de suas metas e com isso a organização só ganha. É necessário que haja um incentivo que faça o pessoal saber que o treinamento trará um benefício para a empresa como também para o seu crescimento profissional que deve ser reconhecido pela organização, fazendo assim um elo entre treinamento e desempenho.

Os empregados dentro de cada unidade organizacional desempenham somente as tarefas relevantes à sua função especializada. Quando a

especialização do trabalho é exagerada, os empregados se especializam em tarefas simples e repetitivas. Os cargos tendem a ser estreitos para que sejam executados eficientemente. A especialização do trabalho é facilmente visível nas linhas de montagens de automóveis, em que cada empregado executa sempre a mesma tarefa ao longo do tempo. Se apenas um empregado tivesse que construir um automóvel inteiro provavelmente ele seria menos eficiente. (Chiavenato, 2010, p. 291)

Segundo Marras (2000, p. 173) “A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e áreas específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc)”.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimular valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (Chiavenato, 2010)

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como esta fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho. (Chiavenato, 2010, p. 242)

A avaliação de desempenho se torna uma ferramenta de fundamental importância, tendo em vista seu foco estar voltado para o desempenho do profissional, isto é, trata-se de uma análise sobre como o funcionário realiza suas tarefas, como alcança as metas, relevando seu potencial. (Carvalho, 2012, p. 397)

6 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos fins explicativa, pois pretende explicar de forma qualitativa sobre a importância do treinamento de pessoas para o desenvolvimento das organizações. Quanto aos meios, baseou-se na pesquisa bibliográfica e análise documental, como leitura de livros, revistas específicas e artigos científicos.

A pesquisa sobre a necessidade de formação não constitui uma tarefa fácil que pode ser reduzida a um tratamento puramente estatístico. Pelo contrário, ele envolve uma dedicação pela dos especialistas da área de formação, os quais, muitas vezes, trabalham sob intensa pressão com vistas à obtenção de resultados imediatos. (Carvalho, 2011, p. 158)

7 Considerações Finais

Qualquer organização, independente do ramo que executa, deve estar em constante adaptação para o mercado competitivo dos dias atuais. Não existe hoje empresa exclusiva, qualquer que seja a atividade exercida.

Ficou claro que o mercado está cada vez mais competitivo e as empresas que querem se destacar necessitam buscar um diferencial. Este artigo cumpre o seu objetivo de identificar e compreender a importância do treinamento de pessoal para o desenvolvimento nas organizações.

O treinamento deve estar presente cotidianamente nas empresas e seus colaboradores, pois existe uma necessidade de aprimorar e descobrir novas habilidades e potencialidades, e isso pode ser adquirido através do treinamento e organização do pessoal, para que desempenhem de maneira mais eficiente seu papel dentro da empresa.

Observa-se que o treinamento não deve ser algo apenas momentâneo para novos contratados ou quando adquirido novos equipamentos, ele deve ser feito de maneira a atender todas as demandas da organização, como também deixar os funcionários preparados para aquilo que a empresa tem em mente para ser de excelência no mercado.

O treinamento pode ser identificado como sendo um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos. (Carvalho, 2011, p. 154)

Treinar deve ser algo elaborado e planejado, para que não seja um encontro cansativo ou maçante. O pessoal em treinamento deve saber que o que ele aprende é o que faz seu crescimento ser tanto profissional como também somar com a empresa para que permeiem uma gama de fatores que será satisfatório para ambos.

O projeto cumpre seu objetivo, pois consegue estabelecer uma clara relação entre o processo de desenvolvimento das pessoas inseridas na organização e o próprio desempenho da organização.

Um treinamento bem elaborado permite um bom desempenho organizacional, colaborando para a melhoria de todos os setores, além de evitar erros e gastos desnecessários, pois o pessoal treinado e em constante formação executam um

trabalho mais produtivo, ágil e com qualidade, pois conhecem tanto a organização quanto a função que executam e sabe da importância que eles têm para o conjunto.

Segundo Chiavenato (2010) além de uma preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização.

O processo de treinamento visa desenvolver as competências e conhecimentos dos empregados, permitindo que as pessoas cresçam na empresa e com isso gerem um retorno produtivo satisfatório para a organização e para eles mesmos, criando assim um ambiente de trabalho satisfatório em todos os âmbitos organizacionais.

Desse modo, o treinamento pode ser considerado um dos recursos do Desenvolvimento Pessoal, uma vez que objetiva preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, bem como estimulá-lo para que descubra outras habilidades. Isso possivelmente vai incentivá-lo a buscar outras oportunidades na instituição e contribuir para seu desempenho no trabalho. (Carvalho, 2012, p. 168)

Necessita deixar claro que a falta de treinamento pode ocasionar prejuízos para a organização. Uma empresa organizada, com local de trabalho agradável e funcionários qualificados é vista de maneira positiva no mercado de trabalho e ganha benefícios em relação às menos preparadas, sendo benéfica para os clientes, funcionários, sócios e colaboradores.

Dessa forma as empresas precisam oferecer programas de treinamento que estejam voltadas para as metas e propósitos empresarias. Pois toda e qualquer organização tem sucesso quando qualifica e prepara seus colaboradores e assimila que o sucesso da empresa está interligado por quem a faz funcionar.

Referências

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**/ Antonio Vieira de Carvalho, Luiz Paulo do Nascimento, Oziléia Clen Gomes Serafim – 2 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, André Luiz. **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformações nas organizações**/[organizadores] Progep FIA, André Luiz Fischer, Joel Souza Dutra, Wilson Aparecido Costa de Amorim. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**; 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4 ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH, GeorgeT, BOUDREAN, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C Prates, VASCONCELOS, Isabela F Gouveia de . **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. Revista 2010.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Sariva, 2005.

TANURE, Betania, EVANS Paul, PUCK Vladimir. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.