

A IMPORÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA MÃO DE OBRA EM UMA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SEGUROS

Millena Pancotti Ragnini¹, Mario Mecenas Pagani²
Renato Nogueira Perez Avila³, Antonia Maria Gimenez⁴

RESUMO

O presente trabalho visa demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento da mão-de-obra e identificar se a estruturação dos treinamentos contribui para o desenvolvimento dos colaboradores de empresa Distribuidora de seguros de Sorriso-MT. As empresas caracterizam-se cada vez mais, por mudanças rápidas e profundas aonde a participação efetiva das pessoas vem se tornando chave na construção de ações e práticas. Tais mudanças referem-se, especialmente a forma pela qual os treinamentos estão sendo realizados. Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de cunho descritivo. Partiu-se da hipótese de que a empresa objeto do estudo costuma detectar a necessidade de treinamento e estabelecer os critérios para a escolha do aperfeiçoamento. Após, ocorre à avaliação da aprendizagem dos colaboradores participantes, obtendo um diagnóstico, se aprenderam ou não com o treinamento. Detectou-se que a empresa objeto de estudo utilizou técnicas para verificar as necessidades de treinamentos dos colaboradores e possui critérios para escolha de mão-de-obra.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Tendências em Treinamento. Desenvolvimento.

ABSTRACT

This paper demonstrates the importance of training and development of manpower and identify the structuring of training contributes to the development of the employees of the insurance company from Sorriso-MT. Firms are characterized increasingly by rapid and profound change where the effective participation of people has become key in the construction of actions and practices. These changes relate to especially the way the trainings are being conducted. This research was characterized as a case study of a descriptive character. We started from the assumption that the company object of study usually detect the need for training and establish critery for the choice of improvement. Following, is the assessment of learning of the employees, getting a diagnosis, which shows that they learned through training or not. It turned out that the company object of study techniques used to verify the training needs of employees and has critery for choice of hand labor.

Keywords: Human Resources, Trends in Training, Developing.

1. Graduada em Engenharia de alimentos, Pós-Graduada em Administração de Empresas, Pós-Graduada em Engenharia de Segurança no Trabalho Graduado, 2. Graduado em Educação Física, Especialista em Educação Física, Mestre em Educação Física, Doutorando em Ciências da Educação pela Universidad San Carlos – PY, Docente e coordenador do Curso de Educação Física da Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA – Ariquemes-RO, 3. Graduado em Tecnologia em Processamento de Dados, Graduado em Licenciatura Plena em Informática, Especialista em Ciência da Computação, Mestre em Telecomunicações e Doutorando em Ciências da Educação pela Universidad San Carlos – PY, Docente da INESUL – Londrina-PR. 4 2 Graduação em Administração de Empresas-Especialização MBA – Executivo em Gestão de Negócios - Administração de Empresas. Consultora, Palestrante, Professora Universitária e de cursos Técnicos Administrativos e Coordenadora de Graduação do Instituto de Ensino Superior de Londrina - FACULDADE INESUL.

INTRODUÇÃO

À medida que o mercado evolui a necessidade de mão de obra qualificada aumenta fazendo com que a Administração de Recursos Humanos busque novas alternativas para qualificação de pessoas.

Uma das maneiras de se desenvolver é através dos Treinamentos e Desenvolvimentos oferecidos dentro e fora da empresa (FERREIRA, 1985).

A área de Recursos Humanos desempenha nessa perspectiva, um papel preponderante na sobrevivência, consolidação e desenvolvimento nas empresas. Nesse processo o homem passou a ser mais valorizado.

O treinamento tem se mostrado uma ferramenta muito importante, pois com sua prática, é possível fazer os funcionários ou colaboradores conhecerem o ambiente em que estão inseridos, assim como, fornecer novos conhecimentos e desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho (PRESTES, 2003).

Seja em pesquisa e desenvolvimento, a gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é pessoas. E pessoa tem vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico... Simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico.(...) A capacidade de aprender mais rápido do que seus concorrentes podem ser a única vantagem competitiva sustentável” SENGUE (1990, p. 37).

As empresas estão cada vez mais percebendo que programas de formação e atualização são metas essenciais ao sucesso dos negócios, pois, com a crescente globalização, o profissional eficaz depende da atualização contínua para manter-se no mercado.

Este estudo buscará investigar o seguinte questionamento: que fatores devem ser levados em conta para a realização de treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa? Sendo realizada na empresa Guará Distribuidora de Seguros do município de Sorriso-MT, na área de Recursos Humanos.

CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS SOBRE RECURSOS HUMANOS

O desenvolvimento tecnológico aumentou a sofisticação do trabalho, demandando habilidades diferentes dos trabalhadores. Primeiramente a seleção de pessoal nas oficinas e fábricas acontecia de forma improvisada. Diariamente, filas formavam-se à frente da fábrica, até que o *Capataz* escolhesse, visual e subjetivamente, quem iria contratar para o trabalho naquele dia (CHIAVENATTO, 2000).

Com a mecanização do trabalho, a seleção oportunista e subjetiva dá lugar à seleção científica Taylorista, com a sofisticação industrial eleva-se o custo da rotatividade de pessoal e o recrutamento mais seletivo. Dessa forma começa a surgir a preocupação em reter os trabalhadores que cuidadosamente se selecionava e treinava. Tratar bem os funcionários passou a ser um fator de necessidade e de eficiência, ou seja, a humanização do trabalho derivou em boa parte não do espírito humanista, mas da pura necessidade; atrair e reter pessoas adequadas (CHIAVENATTO, 2000).

À medida que crescia o mercado e a aplicação da tecnologia na indústria, as organizações ficavam maiores, mais sofisticadas e com isso o trabalho tornava-se mais complexo, métodos de gestão que tinham supervisão direta tornavam-se insuficiente em grandes contingentes de pessoal. Como resultado, muitas empresas assistiram ao incremento de relações de trabalho mais difíceis e conflituosas. É nesse momento que surgem os primeiros departamentos de pessoal e seus defensores nas empresas (BERGAMINI, 1987).

AS TENDÊNCIAS E CONCEITOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Entende-se que a sistematização generalizou a necessidade da empresa e da sociedade em investir em treinamento, onde empresas e escolas integraram esforços pela formação profissional como explica BOOG (1995) “o estudante frequentava a escola por certo período, trabalhava num período semelhante na fábrica, retornava novamente à escola para uma terceira etapa e concluía sua formação numa última etapa de estágio da fábrica, onde posteriormente permanecia como empregado”.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em Administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimento específica relativos ao trabalho, atitudes frente ao aspecto da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimentos de habilidades. CHIAVENATTO (1992, p. 87).

Treinamento elimina carências de conhecimentos e permite avanço de produção como esclarece BOOG (1995), é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento chave da eficácia empresarial, onde os funcionários recebem o treinamento para desenvolver suas competências e otimizar os resultados realizando as atividades com qualidade. Enquanto uma pessoa é treinada gradativamente vai desenvolvendo e aperfeiçoando suas capacidades o que explica MILKOVICH E BOUDREAU (2000) onde desenvolvimento é “um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos na organização”.

De acordo com MIKOVICH E BOUDREAU (2000, p. 46):

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.

DEFINIÇÕES DO PROCESSO DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO PARA O TRABALHO

Entende-se que o treinamento não deve ser um simples processo de realizar cursos, mas envolver diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para solução, a implementação da ação e avaliação e o controle dos resultados do treinamento. Contudo há uma necessidade em cuidar a falta de cultura interna existente nas empresas, a dificuldade dos integrantes com relação às mudanças, o desperdício nos investimentos em treinamento com acessórios desnecessários, os

programas distanciados das necessidades da empresa e o excesso de teorias por isso não consegue levar o conceito a prática (MARRAS, 2001).

Para CARVALHO E NASCIMENTO (1998) “é basicamente, uma reconstrução de nossa experiência pessoal” essa reconstrução caracteriza-se pela observação e pelo dia-a-dia de nossas experiências vividas. Afirmam ainda que “a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a acerca” torna a pessoa mais apta a lidar com seus problemas, pois, ajuda o empregado adquirir eficiência para desenvolver suas atitudes, ação, habilidade e conhecimento apropriados.

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Essa é a primeira etapa para realizar um treinamento, a empresa deve levar em conta a necessidade que apresenta através de diagnóstico, pois segundo CHIAVENATO (1999) “Necessidades são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz”.

A princípio FISCHER (1998) “(...) a pesquisa de necessidade de formação constitui a etapa inicial que viabiliza o processo de treinamento”, mas para que ocorra o treinamento de maneira adequada é viável analisar as necessidades de treinamento fazer um diagnóstico analisando a empresa em seus objetivos, recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, o ambiente social, econômico e tecnológico no qual a empresa está inserida e a verdadeira necessidade de treinamento para que o mesmo seja eficiente.

Faz-se necessário estudar a aprendizagem do treinamento e encontrar o método e técnica adequada à empresa, programar e executar o treinamento e finalmente fazer a avaliação dos resultados (FISCHER, 1998).

DEFINIÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Ao definir os programas de treinamento CHIAVENATO (1999) define treinamento como “(...) processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais” e treinamento significa definir seis passos determinantes:

- ✓ **Quem deve ser treinado:** treinandos ou instrumentos
- ✓ **Como treinar:** métodos de treinamento ou recursos instrucionais
- ✓ **Em que treinar:** Assunto ou conteúdo de treinamento
- ✓ **Por quem:** Instrutor ou treinador
- ✓ **Onde treinar:** Local de treinamento
- ✓ **Quando treinar:** Época ou horário de treinamento

CONDUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Essa terceira etapa no programa de treinamento é de fundamental importância devido à aplicação do programa com sofisticada tecnologia e várias outras técnicas para transmitir as informações necessárias para desenvolver as habilidades que devem ser requeridas do prazo estimado pelo programa e que a empresa esteja esperando como resultado do mesmo (DAVIS E NEWSTOM, 1998).

VANTAGENS E MUDANÇAS PROVOCADAS PELO TREINAMENTO

Segundo PRESTES, 2003 as mudanças de comportamento ocorridas através do treinamento são:

- Transmissão de informações: aumentar o conhecimento das pessoas: informações sobre a organização, seus produtos/serviço, política e diretrizes regras e regulamentos e seus clientes.
- Desenvolvimento de habilidades e destrezas: habilitar para a execução e operação das tarefas, manejo de equipamentos, máquinas; ferramentas.
- Desenvolvimento de atitudes: Desenvolver e modificar comportamentos: mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas com os clientes internos e externos.
- Desenvolvimentos de conceitos: elevar o nível de abstração: desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE DE TREINAMENTO

Depois de realizado na empresa o levantamento das necessidades de treinamento, vem à necessidade da formação do profissional, onde planejar é uma função administrativa que envolve seleção de objetivos, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisão que afeta o curso futuro de uma empresa ou departamento, objetivando o sucesso do treinamento CARVALHO E NASCIMENTO (1998) explicam que “(...) o planejamento é uma projeção de intenções com base em fatos passados e presentes”.

ANÁLISE DOS OBJETIVOS E ALVOS DO TREINAMENTO

Os objetivos precisam ser suficientemente específicos e mensuráveis para servirem de medição do sucesso. Os objetivos também mudam constantemente na medida em que os programas de treinamento são implementados, e novas informações vêm à tona para serem usadas na próxima etapa de levantamento de necessidade. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

As empresas em geral sentem-se desencorajadas em avaliar os resultados obtidos com treinamento e desenvolvimento de pessoal. Isso se deve a diversos motivos, dentre alguns: o grau de dificuldade em avaliar os resultados obtidos considerando que não se pode avaliar o resultado dos programas comportamentais e ainda, acreditar que treinamento é educação, é um investimento na essência do ser humano.

Para a Avaliação de treinamento ter sucesso, depende de vários fatores críticos que são os seguintes segundo BOOG (2002, p. 138,139):

- ✓ **Maturidade organizacional.** A organização deve estar totalmente preparada para implementar uma avaliação de treinamento.
- ✓ **Competências necessárias:** O pessoal de treinamento da organização deve desenvolver competências e habilidades (conhecimento técnico) para fazer avaliações efetivas.
- ✓ **Análise das necessidades.** É essencial para o sucesso da avaliação do treinamento. Nem mesmo a melhor avaliação conseguirá determinar a

efetividade global de um programa de treinamento se os avaliadores não souberem a princípio o que se espera que o treinamento se realize.

A avaliação do treinamento e desenvolvimento é uma importante ferramenta para a tomada de decisão para o administrador de uma empresa, pois necessitam formas para reter e desenvolver seus melhores colaboradores.

O processo de avaliação não deve ser realizado apenas após o programa, mas usá-lo como mecanismo estratégico de decisão sobre os investimentos futuros da empresa.

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de cunho descritivo, onde foi aplicado um questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas para seis sujeitos, sendo três homens e três mulheres, como critério de levantamento da necessidade de treinamento, o qual foi elaborado com a participação do administrador da empresa. Foi explicado item a item aos funcionários esclarecendo as dúvidas para o entendimento das questões. Todos os participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido para participarem do estudo. Também foi explicado que a participação era voluntária, porém todos optaram em participar do estudo, pois segundo eles, é de grande importância para o bom andamento e aperfeiçoamento dos serviços prestados. Os resultados foram avaliados através da estatística descritiva e estão descritos nos próximos tópicos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

TREINAMENTO NA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE SEGUROS

A empresa Distribuidora de Seguros, foco do estudo, iniciou suas atividades no ano de 2007, com apenas dois funcionários, que com o tempo foram se especializando na área de seguros, hoje conta com seis colaboradores.

A empresa tem a preocupação com a carga horária de treinamento dos funcionários, sendo que 25% dos funcionários realizaram 20 horas anuais. Outros 25%

apresentaram uma carga horária de treinamento de 30 horas anuais. Porém, a metade do seu efetivo de funcionários apresentou uma carga horária de treinamento superior aos demais, totalizando 40 horas anuais.

De acordo com a pesquisa o nível hierárquico mais treinado é do sócio supervisor e do setor de administração que contam com 50% dos treinamentos e geralmente possuem programas estruturados.

De acordo com o questionário aplicado na empresa, os treinamentos mais realizados são na área operacional, gestão de pessoas; vendas e produção. Percebe-se que a empresa valoriza treinamentos operacionais, estes voltados para a produção, o objetivo é treinar para aumentar e melhorar a produção.

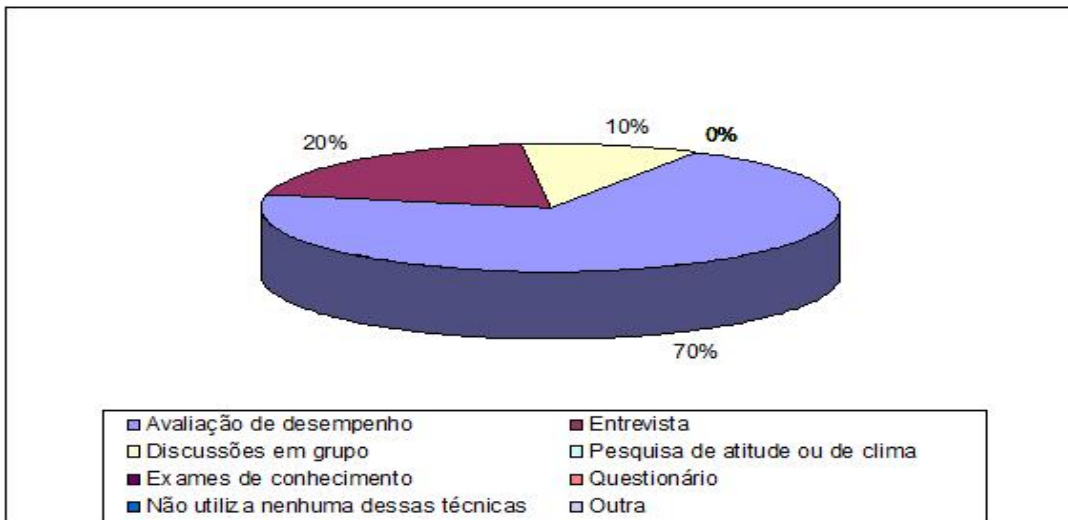
Os treinamentos realizados no ano de 2010 foram realizados fora da empresa por empresas terceirizadas, pois a mesma estava iniciando as atividades no mercado, após os primeiros treinamentos realizaram-se outros dentro da própria empresa organizada pelos próprios funcionários. Este dado vem confirmar a preferência por treinamentos operacionais.

A empresa adota critérios para contratação de pessoas com nível de escolaridade condizente com a responsabilidade que uma distribuidora de seguros requer, tendo em vista que a mesma assume a responsabilidade ao assegurar os bens dos segurados, por isso da uma participação nos lucros e resultados.

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO NA EMPRESA GUARÁ DISTRIBUIDORA DE SEGUROS

O levantamento das necessidades de treinamento é realizado através de avaliação de desempenho e de maneira racional, imparcial e objetiva, diagnosticando onde o desempenho profissional preocupa prejudicando a consecução das metas da empresa. A pesquisa na empresa objeto de estudo mostrou o seguinte resultado:

Gráfico 1: Forma de levantamento feito para avaliar a necessidade de treinamento



De acordo com o questionário aplicado, demonstrado no gráfico 1 a Empresa Distribuidora de Seguros realiza avaliação de desempenho, entrevista e discussões em grupo objetivando extrair dos próprios colaboradores a decisão da necessidade de treinamento.

ANÁLISE DOS MÉTODOS DE TREINAMENTO

O método mais utilizado na empresa é o método Aprender fazendo - método prático que permite o treinando copiar os elementos essenciais das situações do mundo real. Esse método é considerado o mais antigo em sua forma não sistematizada e facilita assimilação pelo aprendiz, com esse processo o funcionário que atua como instrutor corrige as falhas dando oportunidades para repetir a atividade várias vezes até ser assimilada pelo aprendiz, levando em conta a individualidade de cada um.

Outra forma de formação utilizada pela empresa para treinar é a forma de rodízio considerada pelos colaboradores da mesma, como uma das mais eficazes por ter a finalidade de formar profissionais polivalentes capazes de atuar em todos os departamentos da empresa, e é estipulado em tempo de 4 meses em cada rodízio.

A realização de treinamento fora da empresa e organizada por empresa terceirizada tiveram efeitos não muito satisfatório devida não haver tempo para esclarecer todas as dúvidas e pelo fato das dúvidas surgirem no momento em que se está trabalhando, pois o seguro é uma atividade que sugere muita leitura informativa, pois, cada caso é diferente, cada sinistro ocorre de modo diferenciado.

MÉTODOS DE TREINAMENTOS

As atividades de treinamentos não são na maioria das vezes fáceis para se realizar devido em Sorriso-MT, não ter um local apropriado para treinamento especialmente na área de seguros, por isso enfrenta-se dificuldade no momento da qualificação dos profissionais, os custos também tornam os treinamentos inviáveis em função de gastos com passagens, diárias e hospedagens.

Assim com o desenvolvimento de tecnologias das áreas de processamento de dados e de transmissão de informações, tem possibilitado soluções de baixo custo. A empresa, objeto do estudo, preocupa-se em melhorar o desempenho da mão de obra, organizou um sistema de treinamento a distancia para capacitar e aperfeiçoar seu pessoal disponibilizando a Internet para sanar as dúvidas e individualizar o processo de aprendizagem o que gera economia de tempo e dinheiro.

De acordo com o levantamento o método mais utilizado para realização dos treinamentos é aprender fazendo o qual possibilita uma aprendizagem individualizada de acordo com a disposição do treinador e na medida do possível o treinando está produzindo.

De acordo com a empresa o método de treinamento a distância mais utilizado é oferecido pela Superintendência de Seguros Privados –SUSEP. Este método tem como valorização à utilização do tempo tecnologia, definição de horários mais flexíveis e custo reduzido, por outro lado tem a falta do contato humano que é uma desvantagem.

AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS

A empresa estudada avalia o treinamento e desenvolvimento de pessoal de acordo com o grau de escolaridade que seus colaboradores, tendo em vista que os mesmos também são realizados observando este pré-requisito.

Os treinamentos são criteriosamente avaliados verificando-se o real aproveitamento dos mesmos, por se tratar de uma empresa de pequeno porte pode-se avaliar no desenvolvimento das atividades, o que trará conseqüências nos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foi estudado que o ambiente organizacional moderno necessita de trabalhadores com capacidade de autonomia e gestão de habilidades adquiridas: saber fazer, saber agir e saber ser

Percebeu-se que a Área de Recursos Humanos destaca-se nas organizações, pois é ela que trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção, do controle e do desenvolvimento das pessoas na organização.

Entendeu-se que o treinamento não deve ser objeto de palestras periódicas ou isoladas, mas em um contínuo e dinâmico processo de interação e acompanhamento dos treinados com o propósito de eliminar os aspectos e/ou ocorrências assimiladas superficialmente.

As políticas de Recursos Humanos devem se preocupar com as necessidades de cada trabalhador, de cada departamento e como esse colaborador pode contribuir com desenvolvimento da organização, sem deixar de levar em consideração os seus objetivos pessoais. É uma parceria entre empresa e empregado, entre objetivos individuais e objetivos organizacionais.

O assunto treinamento foi contemplado para ter uma continuidade no trabalho realizado na Empresa Distribuidora de seguros. Nesse contexto conclui que:

A hipótese de que a empresa utiliza técnicas de levantamento das necessidades de treinamento foi confirmada, pois, a empresa realiza através de discussões em grupo o levantamento da necessidade de treinamento e atende a solicitação dos colaboradores sempre que necessário.

O motivo dos treinamentos terem ênfase na área operacional é preparar os funcionários que tem mais necessidade devido à falta de experiência na área de seguros, pois, os mesmos encontram dificuldade, por ser um trabalho minucioso além de requer muita habilidade.

Os treinamentos são avaliados conforme o que o proprietário conhece não se sabe ao certo se está sendo utilizada uma metodologia correta de avaliação.

Conclui-se que, para uma planificação eficaz dos treinamentos, é fundamental que sejam seguidos alguns passos. Sendo estes sugeridos a empresa objeto do estudo:

Primeiramente é importante que seja feito o levantamento das necessidades, através de uma análise da organização, das atividades a serem desempenhadas e, ainda, do perfil de habilidades do colaborador.

Em segundo lugar determinado que sejam levados em conta os objetivos instrucionais, ou seja, onde é que a empresa quer chegar, qual a posição do mercado que vai querer ocupar e alguns critérios gerais fundamentais, como por exemplo, disponibilidade de tempo, recursos materiais e disponibilidade orçamentária. Assim sendo, pode-se afirmar que não existem programas de treinamento que sirvam para todas as empresas. Cada uma tem sua realidade, sendo necessário que cada empresa avalie o tipo de treinamento que irá aplicar à seus colaboradores e também os investimentos de acordo com a realidade da mesma, não caindo em modismo de treinamentos que não estão de acordo com a realidade da empresa e tão pouco proporcione capacitação e desenvolvimento que não sejam adequados a seus colaboradores.

Sugere-se que a empresa busque parceria com a Associação Comercial de Sorriso – ACIS para formarem programas de treinamento e que estes sejam avaliados e proporcionem um respaldo adequado com as expectativas da empresa, e de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1987.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3ª ed. São Paulo: Makron, 1995.

_____. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** V 2. São Paulo: Gente, 2002.

CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos.** 1ª ed. São Paulo: 1998.

CHIAVENATO, A. **Introdução à teoria geral da administração.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1992.

DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional.** v 2. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, P. P. **Treinamento de pessoal.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

FISCHER, A. L. **A continuação do modelo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo das empresas consideradas exemplares.** 1998. 392f. Tese (doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 1998.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** 4 ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

PRESTES, M. L. M. **Pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola a academia.** 2º ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Respel, 2003.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica.** 4ª ed. Atlas, 1996.

SENGUE, P. **A Dança das mudanças. HSM Magnagement.** Book Summary v.1, São Paulo, 1990.