

# GESTÃO DE PESSOAS NA ADHOCRACIA

**Sônia Mara Marques<sup>1</sup>**

## RESUMO

*O presente artigo procura fazer uma breve análise histórica do desenvolvimento da Gestão de Pessoas, permitindo contextualizar as posturas e práticas contemporâneas da Gestão de Recursos Humanos e a evolução dos paradigmas. São elencadas ações a serem praticadas pelas organizações adhocráticas. A capacitação continuada é citada não só como recurso estratégico para valorizar as pessoas, mas também como uma ferramenta com finalidade de contribuir para a efetividade organizacional neste ambiente orgânico em que se encontram as organizações.*

**Palavras Chave:** Adhocracia. Gestão de pessoas.

## INTRODUÇÃO

A abordagem acerca das novas posturas na Gestão de Pessoas deve estar fundamentada na consideração de que essas constituem um reflexo das transformações que vêm ocorrendo no ambiente organizacional. Diante disso, torna-se necessário realizar a configuração do ambiente em que as pessoas trabalham.

Conforme esclarecem Tachizawa e Rezende (2000), as abordagens científicas disponíveis no campo de gestão estratégica buscam focar as mudanças significativas observadas no ambiente das organizações e que se encontram interligadas com as mudanças políticas e econômicas que se processam no cenário mundial. Para Robbins (2000), as mudanças no ambiente organizacional são responsáveis por uma interferência na organização do trabalho, pois, de acordo com a abordagem sistêmica, as organizações são vistas como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente que as cerca. Diante

---

<sup>1</sup> Sônia Mara Marques - administradora, especializada em gestão de recursos humanos, mestre em engenharia de produção, professora do Curso de Gestão de RH da Faculdade Estácio de Sá. Juiz de Fora. E-mail: [psm@jfnet.com.br](mailto:psm@jfnet.com.br)

disso, é possível afirmar que as transformações e inovações que estão ocorrendo no ambiente em que as empresas estão inseridas podem repercutir de forma considerável na organização do trabalho.

Verifica-se, portanto, que

a organização enfrenta um grande paradoxo: quanto mais incerto o futuro, mais ela precisa estar preparada para enfrentá-lo, tendo que definir alternativas para garantir o seu desenvolvimento e perenidade no mercado, o que significa não somente assegurar o bom desempenho no presente, mas também prover de competência e de capacitação seus profissionais para enfrentar os desafios do futuro, sob condições de constantes e bruscas mudanças (ORLICKAS, 2001, p. 32).

Desta forma, captar e compreender as tendências que estão presentes no cenário atual constituem um fator de fundamental importância para a sobrevivência das organizações. Cury (1995) evidencia que a sociedade moderna, altamente complexa, atribui um valor muito alto à competência e à eficácia. Neste sentido, o autor destacou que as organizações representam as formas mais racionais e eficazes de agrupamento social, pois, ao coordenar um considerável número de ações humanas, cria-se um poderoso instrumento social combinando pessoas, recursos tecnológicos, dirigentes, especialistas, trabalhadores, máquinas e matérias-primas. Compreende-se, então, que os Recursos Humanos (RH) são imprescindíveis e quanto mais a organização é orientada para este enfoque, mais eficiente ela se torna.

Para Tachizawa e Rezende (2000), o desenvolvimento de RH passa a ser o ponto central do novo líder. Com isso, surge um grande desafio: construir organizações racionais e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de efeitos indesejáveis e um máximo de satisfação para o seu corpo social (CURY, 1995).

Ao focar a questão da valorização das pessoas nas organizações, torna-se necessária a realização de uma abordagem que configure o novo ambiente empresarial, a evolução na Gestão de Pessoas e as conseqüentes tendências nesta área. Acresce-se a esse fato a importância de se processar, ainda, uma análise sobre o estágio de funcionamento de alguns aspectos relacionados à Gestão de Pessoas, partindo da conciliação dos aspectos teóricos correlacionados à prática, possibilitando, assim, realizar-se uma leitura da realidade.

O quadro de referência é a evolução do estudo e prática da administração, com implicações na Gestão de Pessoas.

## 1 A NOVA CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL E O NOVO AMBIENTE DE TRABALHO

A referência a mudanças em ambientes organizacionais tem sido evidenciada na maior parte dos estudos específicos da área de administração. Tapscott (*apud* TACHIZAWA; REZENDE, 2000) considera que a abertura dos mercados mundiais tem provocado mudanças nas organizações, visto que os gestores têm verificado novas formas de reestruturar seus setores.

Em função da abertura de mercado e dos efeitos da globalização, Tachizawa e Rezende (2000, p. 10) afirmam que "um novo ambiente competitivo global está surgindo". Em contrapartida, Wood Jr (1995) evidencia que a temática da mudança na organização do trabalho não é novidade. Na realidade, o aumento da instabilidade ambiental e o acirramento da competição fizeram com que a mudança fosse o foco central para a sobrevivência das organizações no intuito de criar uma performance competitiva.

Para estes autores, a organização tradicional - hierárquica - encontra-se em fase de mutações, pois a organização contemporânea tem assumido características mais flexíveis em face às transformações econômicas que vêm ocorrendo no cenário mundial.

Para Orlickas (2001), as características do ambiente interno e externo das organizações e as mudanças constantes têm causado profundo impacto no ambiente empresarial interno, pressionando-o a buscar novas estratégias de gestão, assim como a valorização de seus Recursos Humanos.

Toffler (*apud* CURY, 1995), em 1972, previu que haveria uma invasão súbita de um novo sistema organizacional que desafiaria a burocracia e, em última instância, que a venceria. Esta organização do futuro foi denominada pelo autor de Adhocracia. Segundo o autor Robbins (1981) citado por Cury (1995), a história moderna dos sistemas adhocráticos data da criação das forças-tarefas durante a Segunda Guerra Mundial, quando os militares adotavam equipes *ad-hoc* (aqui agora) que eram subseqüentemente dissolvidas após a execução de suas missões.

Conforme Cury (1995, p. 129), "a *adhocracia*, de certo modo, representa uma antítese à organização burocrática". Esta forma de organização do trabalho teria como objetivo atender, de forma imediata, as demandas de uma organização altamente competitiva, com necessidades de respostas rápidas ao mercado, pois, conforme explicita Tapscott (*apud* TACHIZAWA e REZENDE, 2000), a necessidade de responder com rapidez às mudanças nas condições de mercado constitui um crescente desafio para as organizações.

Para uma melhor elucidação dos temas burocracia e *adhocracia*, torna-se necessária a contextualização do sentido da palavra burocracia. Chiavenato (1993) informa que a Teoria da Burocracia teve origem por volta de 1940, quando a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas lutavam entre si pela conquista de espaço. Nesta época, estudiosos foram buscar os escritos de Max Weber (1864/1920), nos quais o termo burocracia não apresentava a conotação que lhe é conferida atualmente. Weber (*apud* CHIAVENATO, 1993) defendia ser imprescindível à burocracia, entendida como sendo uma estrutura formal complexa, apresentar determinadas formalidades, como hierarquia, profunda divisão do trabalho, definição de competência, normas de conduta, documentação e arquivo.

Considerando a realidade da época, torna-se importante destacar que, segundo Chiavenato (1993), o modelo de burocracia de Weber surgiu como reação à imposição pessoal, ao nepotismo e ao julgamento subjetivo que, no início da Revolução Industrial, passavam por práticas administrativas.

De acordo com Cury (1995, p. 129), a organização burocrática, na concepção weberiana, "pode ser útil e válida, quando o ambiente empresarial é estável, a produção rotineira, a tecnologia tradicional e os desafios apresentados aos homens são previsíveis". Entretanto, ao considerar fatores como a ambiência das organizações, as mudanças freqüentes e aceleradas, os riscos e a manipulação de tecnologia de ponta, verifica-se que os modelos tradicionais, burocráticos, não se ajustam, necessitando da institucionalização de unidades organizacionais autodestrutivas, caracterizados enquanto várias unidades pequenas e autônomas, que podem ser configuradas e/ou destruídas, quando não se tornarem mais necessárias. Assim, prosseguindo a abordagem realizada por Cury (1995), observa-se o desenvolvimento de um novo modelo de organização desburocratizado, que pode ser considerado um modelo de transição entre a organização burocrática e a organização do futuro, que se caracteriza, principalmente, pela adoção de técnicas de desenvolvimento gerencial e de estruturas flexíveis, enriquecimento de cargos e sistemas de motivação.

Neste sentido, o autor evidencia, ainda, a existência de uma diferenciação entre o sistema organizacional mecânico e burocratizado da organização desburocratizada (*adhocrática*), que pode ser observada da seguinte forma: no sistema mecânico encontram-se estruturas hierarquizadas, permanentes, detalhistas, com minuciosa divisão do trabalho. Também está presente nas organizações burocratizadas, a alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afetas aos níveis superiores, cargos ocupados por especialistas com atribuições bem definidas, predomínio da interação vertical entre

superior/subordinado, relacionamento do tipo autoridade/obediência e maior confiança nas regras e procedimentos formais.

No sentido de evolução e com características da Abordagem Contingencial da administração, a organização adhocrática, conforme esclarece este mesmo autor, organiza-se através de estruturas flexíveis, temporárias, que nem sempre podem apresentar a divisão de trabalho e fragmentação como características bem definidas. Caracteriza-se ainda pela utilização de grupos-tarefa, processo de descentralização de decisões, amplo compartilhamento de responsabilidade, cargos generalistas redefinidos de forma contínua por interação com outros indivíduos participantes da tarefa, bem como pelo predomínio da interação lateral sobre a vertical. É possível observar também, nesta forma de organização, que a amplitude de controle da supervisão implica em fatores como uma maior confiança nas comunicações, ênfase nos relacionamentos entre os grupos e dentro dos grupos, com participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos individuais e holísticos.

Nesta mesma linha de análise, Robbins (2000) informa que a nova organização tem se caracterizado por redesenho de todos os processos, concentração nas competências centrais, desmantelamento da hierarquia para aumentar a flexibilidade, definição do trabalho em termos das tarefas a serem realizadas e participação dos funcionários nas decisões.

Cabe ressaltar que a flexibilidade é compreendida por Martins (1998) como sendo uma estratégia que deve ser utilizada pelas organizações, no sentido de enfrentar os efeitos decorrentes das transformações contínuas que vêm ocorrendo no cenário mundial na área social, econômica e tecnológica e que têm afetado significativamente o ambiente organizacional, exigindo, assim, a implementação de uma série de medidas que possam assegurar a sobrevivência das organizações no contexto atual, destacando-se: integração entre planejamento e execução; implantação de estruturas horizontalizadas (rede ou células); comunicação organizacional multidirecional; e formação de lideranças participativas (*empowerment*).

No contexto das mudanças que afetam as organizações, Wood Jr (1995) esclarece que o sistema taylorista de produção, baseado na rigidez, divisão de tarefas, reprodutibilidade e liderança autoritária não procede no cenário atual. Em contrapartida, evidencia a ascensão da criatividade, flexibilidade, multiespecialização, aprendizado contínuo, multiplicidade de modelos.

Com referência às estruturas organizacionais e à administração, o autor destaca ainda, a tendência declinante da hierarquia vertical, da centralização, do foco no capital. Com características em alta, menciona a redução de níveis hierárquicos, grupos em redes,

descentralização e autonomia, instabilidade como fator de evolução, terceirização, foco nos RH e informação, visão comum, valores compartilhados e participação nos lucros.

Para Moggi (*apud* BOOG, 1999, p. 38), as mudanças nos estilos de gestão constituem a tônica central que deve nortear as ações organizacionais no terceiro milênio, pois o modelo de gestão tradicional (mecanicista) não consegue se adaptar às exigências da contemporaneidade, pois é característico de uma época marcada pela estabilidade e previsibilidade do mercado. No entanto, "querer mudar não basta. É preciso saber mudar. O não conseguir mudar geralmente ocorre pela falta de consciência de fenômenos sutis que estão por trás do processo de mudança."

Acompanhando a evolução da administração, suas tendências e transição nos ambientes organizacionais, pode-se observar que a Gestão de Pessoas vem passando por transformações no âmbito organizacional até mesmo por uma questão de adaptação. Pinchot e Pinchot (*apud* MAZZUCCO; ROCHA, 2001) mencionam que as organizações caracterizadas pela descentralização podem sobreviver às mudanças, sendo que, quanto mais complexos forem os desafios a serem enfrentados por uma organização, mais haverá necessidade de compartilhamento de propósitos e do compromisso ético. Isto irá influenciar, sobremaneira, a forma com que as pessoas deverão se relacionar na organização do trabalho.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS: evolução e modernidade**

A prática de Gestão de Pessoas - ou conforme evidenciam Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), as unidades responsáveis pela gestão de RH (Departamento de Pessoal) -, nas décadas de 1930 a 1950, tinham como objetivos centrais a mediação do relacionamento entre patrões, sindicatos e empregados; a promoção de uma política paternalista e assistencialista de bem-estar social, assim como a realização de um trabalho de caráter paliativo, visando à neutralização das insatisfações dos funcionários. Com atividades voltadas para regulamentos e procedimentos, dirigidas através de exigências legais, as empresas consideravam o fator humano uma ferramenta a mais na produção, juntamente com o físico e o tecnológico.

Segundo a concepção de Gil (1994), só se pode falar em Administração de RH em determinado local quando se identifica a existência de uma base industrial sólida. Apesar da presença de trabalhadores europeus e da ocorrência de algumas greves no cenário brasileiro, sobretudo entre os anos de 1907 e 1917, é somente a partir de 1930 que se

observam alterações significativas nas relações de trabalho no país, através da criação, no governo Getúlio Vargas, do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, que tinha como finalidade tratar das questões relativas aos problemas trabalhistas.

De acordo com Orlickas (2001), o Departamento de Pessoal, terminologia ainda muito utilizada pelas empresas, apresentava funções consideradas típicas e rotineiras como é o caso da contratação, da demissão e da promoção de funcionários. A autora acrescenta, ainda, que a evolução das técnicas de administração, o advento da Escola de Relações Humanas e o aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional contribuíram para que estas unidades organizacionais assumissem um novo redirecionamento de suas ações no âmbito organizacional, ao considerar questões como seleção, cargos e salários, treinamento, benefícios e serviço social.

Segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), a partir da década de 1950, surgiu o Gerente de Relações Industriais em substituição ao Chefe de Pessoal, sendo que, a partir de meados da década de 1960, emerge a figura do Gerente de RH. Gil (1994, p. 24) menciona que a década de 1950 foi marcada pela expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química, farmacêutica e automobilística. Estas mudanças passaram a requerer um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal. É importante porém destacar que "o sistema de ensino não se mostrara adequado para preparar esse novo profissional." Desta forma, as empresas aproveitaram os mesmos chefes de pessoal, mudando apenas a nomenclatura de seus órgãos.

Conforme Wood Jr (1995), é a partir da década de 1960 que se iniciou a fase sistêmica, uma vez que correspondia a uma época em que se observavam características de integração dos enfoques estruturalista e comportamental.

Para Gil (1994), a partir de 1973, após o "milagre econômico", a conjuntura nacional não era favorável às organizações. Para sobreviver a esse momento, as empresas necessitavam conferir maior atenção a certas áreas de RH, pouco consideradas até então, como, por exemplo, o treinamento de pessoal. Argumenta ainda, que a partir de 1978, as relações de trabalho no Brasil tornaram-se mais tensas, pois os trabalhadores passaram a demonstrar uma maior capacidade de organização, fazendo com que o Governo e os empresários começassem a sentir a necessidade de negociar com eles.

Prosseguindo neste enfoque, a abertura da economia aos produtos estrangeiros nos anos 90, assim como a pressão por qualidade dos produtos e a acirrada competitividade faz com que as empresas procurem se adequar aos novos tempos, pois, segundo a concepção de Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), o surgimento de novas tecnologias, das maiores

especializações funcionais, assim como de uma maior ênfase ao treinamento empresarial acarretaram o desenvolvimento de novos profissionais.

Neste contexto, Wood Jr (1995) destaca o surgimento de tendências que evidenciam a terceirização de algumas atividades; a migração da função RH para as áreas operacionais; assim como mudanças na denominação da unidade organizacional, que, de Gestão de Pessoal, passou a ser considerada Gerência de RH. Acrescenta-se que na contemporaneidade, Boog (1999) incorpora a utilização de novas terminologias para essa função, como Gestão de Pessoas ou expressões como Patrimônio Humano e Talentos Humanos.

Tachizawa e Rezende (2000) afirmam que para se manterem competitivas em um ambiente de profundas transformações, as organizações têm sido constantemente induzidas a repensarem seus modelos de gestão. De acordo com Caldeira (*apud* ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993), a história da evolução da administração é acompanhada pela necessidade de gerir as pessoas de forma estratégica. Os RH passam a ser considerados fundamentais, dada a importância que assumem na sociedade pós-industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos com novas formas, voltadas para a obtenção e a manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais. Considera-se este salto de conceito e postura como reflexo de um mundo contemporâneo, de uma nova sociedade, voltada para a qualidade em todos os sentidos. A velocidade e o impacto das mudanças requisitam profissionais com habilidades para captar novidades, filtrá-las e repassá-las ao corpo diretivo das empresas (MENDONÇA, 2000).

Para Chiavenato (1999a), existem três aspectos fundamentais na abordagem do termo Gestão de Pessoas:

- ✓ primeiro - as pessoas passam a ser compreendidas enquanto seres humanos dotados de personalidade, e não meros recursos da organização;
- ✓ segundo - as pessoas são caracterizadas como elementos impulsionadores de recursos organizacionais; e
- ✓ terceiro - as pessoas representam os parceiros ativos da organização.

Wood Jr (1995) destaca que tem sido enfatizada a questão da valorização do fator humano e da transformação da função RH nas empresas. Neste sentido, de acordo com Boog (1999), o fato mais marcante foi a percepção de que o Gestor de Pessoas deverá ser

mais interagente com a estratégia da organização. Para este autor, o engajamento de Gestão de Pessoas ao negócio passa a ser vital para a sobrevivência e desenvolvimento da organização, destacando, ainda, que existe uma tendência ascendente evidenciando que o Gerente é também um Gerente de Pessoas.

Nesta linha de entendimento, Costa (1994) esclarece que a democratização do desenvolvimento de RH surge enquanto uma proposta. Isto requer a descentralização das atividades de desenvolvimento de RH, o que implica admitir que este desenvolvimento seja encarado mais como uma função gerencial do que apenas atribuição de um centro de treinamento.

a Gestão de pessoas tem por responsabilidade fazer com que a organização desenvolva e explicita sua visão de futuro, seu “sonho”, sua missão e seus objetivos maiores, onde ela quer chegar, que valores devem apoiar esse “sonho” e de quais pontos fortes ela dispõe para chegar lá (CARNEIRO, in BOOG, 1999, p. 168).

Verifica-se, então, que a cultura empresarial tem dado uma ênfase cada vez maior à valorização do ser humano enquanto patrimônio, ao invés de recurso da organização, pois, conforme explicita Vieira (1994) é certo e reconhecido por administradores e empresários que são as pessoas os agentes responsáveis pelas mudanças numa organização. Sendo assim, o fator humano é decisivo para o sucesso da administração.

De acordo com Orlickas (2001), existe, na contemporaneidade, uma nova perspectiva para os profissionais de RH, que lhes atribui o exercício de atividades como Consultores Internos. O Consultor Interno é compreendido pela autora como sendo um funcionário de uma empresa que ocupa um cargo de nível médio, apresenta um perfil generalista com relação à sua área de intervenção (RH, *marketing*, finanças e informática), atuando como um *link* entre o cliente interno e a gerência (ou direção) da área e como um facilitador ao elaborar diagnósticos na tentativa de identificar soluções para os possíveis problemas, sugerindo, opinando e criticando.

Ainda neste sentido, sobre consultoria interna de RH, Girardi (2001) argumenta que o profissional de Recursos Humanos tem sua atuação ampliada no seu novo papel de consultor interno. De forma geral, atua como suporte na resolução das questões de RH, estabelece metas de RH para a sua área, pesquisa, acompanha e controla a eficácia dos produtos de RH oferecidos pela empresa, adaptando-se às necessidades do seu cliente

interno e desempenhando o papel, finalmente, de orientador de todos os processos de recursos humanos.

Esse modelo tem como objetivo antecipar tendências de Gestão de Pessoas, tendo a sua atuação alinhada com as estratégias organizacionais. Ademais, esta proposta, segundo Orlickas (2001), objetiva prover a organização de informações descentralizadas - que é um dos principais objetivos da implantação de um projeto de Consultoria Interna de RH -, cuja finalidade é a valorização das competências e do capital intelectual, assegurando seu envolvimento nos processos de mudanças organizacionais, com enfoque no cliente interno e externo.

Alves Filho (2001, p. 22), cita uma afirmação do autor Stewart (1998), em que este último compreende que o capital intelectual representa

a soma do conhecimento de todos da empresa, proporcionando vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos contabilmente considerados, o capital intelectual é intangível; é o conhecimento da força de trabalho, é a rede eletrônica que transporta a informação da empresa à velocidade da luz, é a cooperação (aprendizado compartilhado) entre uma empresa e seus clientes que forja uma ligação entre eles, trazendo, com muita freqüência, o cliente de volta.

Stewart (1998) conceitua as pessoas de uma organização como sendo ativos intelectuais. Dessa forma, afirma que a principal tarefa dos negócios (organizações) contemporâneos, sob o ponto de vista estratégico, refere-se à gestão desses ativos intelectuais, uma vez que vivemos num contexto em que a nova economia baseia-se no conhecimento e na informação, marcando, assim, o surgimento da Era do Conhecimento, que exige a construção de um novo modelo organizacional e novos métodos gerenciais.

Alves Filho (2001, p. 23) tomou como referência os estudos realizados por Nonaka (1997), assim como por Nonaka e Takeuchi (1997), descrevendo que um conhecimento novo tem como ponto de partida o indivíduo. Esse conhecimento individual necessita ser transformado em conhecimento organizacional, valioso para toda a "empresa criadora de conhecimento", que se desenvolve continuamente e em todos os níveis da organização. Essa é a base para a gestão do conhecimento.

Cury (1995) argumenta que a administração contemporânea valoriza funcionários multifuncionais, que atuam em diversas áreas, com uma visão holística da empresa, pois a departamentalização das estruturas empresariais está deixando de existir de forma tão

definida e estanque, passando a ser substituída por equipes com atribuições diversas, antes restritas a órgãos específicos. De acordo com Boog (1999), essa visão holística da organização está mais convergente com as concepções atuais, que estão transformando a configuração das relações de trabalho nas organizações.

Segundo Kotter (1997), o funcionário do século XXI precisará conhecer mais sobre liderança e gerenciamento, para satisfazer as demandas da organização que aprende. Afirma ainda que, sem esses conhecimentos, as empresas terão dificuldades para se adaptar e mover-se com o dinamismo necessário. Desta forma, a Gestão de Pessoas deve estar sintonizada com os novos tempos, adotando políticas condizentes. No centro das mudanças está a necessidade de contar com profissionais capacitados e comprometidos, que saibam trabalhar em equipes, enfrentando os desafios com maior autonomia e responsabilidade, agregando mais valor à organização.

Existe um conjunto de propostas e práticas contemporâneas, entre outras, que corresponde a iniciativas voltadas para a valorização de capital humano que têm sido implementadas por empresas inovadoras como:

- ✓ a avaliação de desempenho 360 graus que, segundo Vassalo (1996), é realizada pelos subordinados e parceiros em relação às suas chefias e vice-versa;
- ✓ *empowerment* que, de acordo com Robbins (2000), pode ser compreendido como delegação de poder, energizando os colaboradores;
- ✓ aprendizagem contínua que, para Boog (1999), visa à defesa da prática de desenvolvimento contínuo em habilidades técnicas e sociais;
- ✓ remuneração e horários flexíveis, compreendidos por Robbins (2000) como sendo uma remuneração vinculada a variáveis de desempenho e habilidades desenvolvidas e horários de trabalho alternativos;
- ✓ benefícios flexíveis que, segundo Garcia (1999), objetivam o atendimento das necessidades de cada funcionário;
- ✓ prêmios por participação ativa, através de distribuição de bônus (CASTANHEIRA, 1995);
- ✓ projetos específicos, visando retenção de talentos nas empresas. (BERNARDI, 1997);
- ✓ atividades diferenciadas com vistas a promover a qualidade de vida das pessoas. (GOMES, 1997).

Silveira (2001) enfatiza que os funcionários têm valorizado as empresas que investem na formação de seu pessoal e mantêm políticas de comunicação aberta, transparente e intensa.

Estudiosos como Axelrod, Handfield-Jones e Michaels (2002) sugerem que a organização crie uma "proposta de valorização do funcionário" que leve o profissional talentoso a buscar sua empresa e nela permanecer. Esses autores defendem a avaliação sistêmica de desempenho (*feedbacks*), no intuito de melhor investir nos profissionais talentosos.

Drucker (2002) alerta as organizações para a necessidade de desenvolverem talentos, sendo esta a tarefa mais importante da competição numa economia do conhecimento, enfatizando que até mesmo nas relações com terceirizados e trabalhadores temporários deve haver essa preocupação.

Assim, pode-se inferir que, após muitas décadas de evolução, a teoria contemporânea de Gestão de Pessoas sinaliza uma abordagem mais voltada para o ser humano, incluindo práticas e posturas que resgatem o papel do indivíduo como ser humano capaz de gerir e maximizar, de forma efetiva, os demais recursos da organização.

A partir de então, verifica-se que o ser humano permeia o meio ambiente e o espaço interno das organizações, constituindo-se, portanto, a chave de qualquer processo de mudança que for gerado a partir das pressões externas sobre a organização. Entender como as pessoas mudam ou são mudadas, como percebem a necessidade de mudança ou como aprendem sobre a necessidade de mudar, torna-se ponto fundamental na Gestão de Pessoas (MENEGASSO; SALM, 2001).

### **3 A QUESTÃO DOS PARADIGMAS**

Cohen (1999) compreende que, para o filósofo Thomas Kuhn, o paradigma é um conjunto de teorias ou um modo de ver o mundo, que consegue atrair a unanimidade dos cientistas. Na visão de Kuhn, (*apud* COHEN, 1999) sem um paradigma, a ciência não pode se desenvolver, porque cada cientista terá uma visão não compartilhada. O paradigma permite que os resultados dialoguem, os avanços se somem, até que a ciência chegue a um novo impasse, quando é a chance de outro paradigma ser proposto.

Os paradigmas são definidos por Boog (1999) enquanto referenciais utilizados de forma contínua para fundamentar tomada de decisões. O autor acresce, ainda, que os paradigmas podem ser altamente positivos ao dar um referencial, mas também podem causar uma certa

"cegueira" que impede de enxergar o que não se ajusta aos pressupostos básicos. Os paradigmas podem expressar valores, crenças, referenciais e mitos, que orientam vidas, dando consistência às ações individuais, grupais e empresariais.

As mudanças que ocorreram nos paradigmas organizacionais ao longo dos tempos afetaram significativamente a forma de organização do trabalho. Segundo Orlickas (2001), a Teoria da Administração, através da Escola de Administração Científica, tinha como enfoque central as tarefas, uma vez que o trabalho de cada empregado ocorria de forma isolada. Verifica-se, então, que não havia uma preocupação voltada para o processo de trabalho como um todo.

Posteriormente, observou-se a necessidade de aprofundamento do estudo acerca dos aspectos organizacionais, fazendo com que a questão estrutural da organização fosse o foco central de uma análise fundamentada numa visão anatômica, burocrática e estruturalista. Trata-se, portanto, do paradigma mecanicista (reducionista ou racional), que foi impulsionado a partir das contribuições de Taylor e Fayol no início do século XX.

Torna-se necessário destacar que, embora o paradigma mecanicista esteja ultrapassado, configura-se ainda como sendo um modelo predominante na atualidade. Segundo a concepção mecanicista da organização, a empresa é concebida como uma máquina, cujas engrenagens são representadas pelos empregados. O centro da empresa é a produção e as características principais são a competitividade, a eficiência, a impessoalidade, a burocracia, o conflito, a centralização, a diretividade, o individualismo, a lógica racional, a lucratividade (curto prazo) em detrimento ao meio ambiente e à valorização de RH.

Todavia, conforme Chiavenato (1993), na década de 1920, Mayo e Lewin realizaram uma abordagem humanística da organização com o objetivo de humanizar e democratizar as relações de trabalho. Observa-se, então, uma valorização dos aspectos psicológicos e sociológicos da organização ao serem introduzidos conceitos relativos à motivação, dinâmica de grupo, liderança, comunicação e relacionamento interpessoal.

Cabe ressaltar que, no início do século XX, foram definidas as bases conceituais do paradigma holístico. De acordo com Capra (*apud* VIEIRA, 1994, p. 28), o termo holístico vem do grego *holos*, que representa totalidade, significando, então, "a compreensão da realidade em função de totalidades integradas cujas propriedades não podem ser reduzidas a unidades menores".

A visão holística caracteriza-se, portanto, como uma nova concepção fundamentada em valores que orientam e conduzem as ações organizacionais. Desta forma, a chefia passa a ser representada pela liderança e o controle, pelos valores. A partir de então, compreende-se que as pessoas que trabalham com a organização devem ter uma unidade cultural, no que se refere ao compartilhamento de crenças, valores organizacionais. A unidade cultural é alcançada a partir da definição, do reconhecimento e da convergência de todos aos valores da organização, fazendo com que seja desnecessária a presença do controle e da autoridade e, conseqüentemente, da hierarquização e das chefias que passam a ser substituídas pela responsabilidade e liderança. Com isso, a organização holística passa a assumir uma configuração plana, tendo em vista que a autoridade é o fator determinante da verticalização do organograma sob a forma piramidal.

Com base no exposto acima, é possível observar que a organização holística passa a adquirir uma significação global marcada pela ausência de limites, que pode ser estendida também à sua estrutura interna, acarretando, assim, a desestruturação dos coletivos administrativos (diretorias, departamentos, setores). Verifica-se que, ao contrário da administração tradicional, as pessoas, na administração holística refletem a organização não pertencendo a suas partes, indo ao encontro, portanto, dos princípios da visão sistêmica.

Para Boog (1999), o paradigma holístico concebe a empresa como sendo um sistema dinâmico e orgânico. O centro da empresa é o cliente, e suas principais características podem ser descritas como sendo a cooperação, a transparência, a flexibilidade, a descentralização, o trabalho em equipe, a comunicação multidirecional, a lógica e a intuição, a compatibilidade entre lucro e meio ambiente, o profissionalismo e a valorização de talentos e de seres humanos.

É possível observar que este paradigma permite visualizar a valorização de determinados aspectos que são ignorados pelo paradigma mecanicista. No universo organizacional, os aspectos materiais (volumes de produção, faturamento e patrimônio) têm a sua relevância. Porém, é necessário reafirmar que a cultura organizacional passa a assumir uma importância crescente neste contexto, uma vez que representa o fator determinante dos rumos da organização holística, apesar da sua intangibilidade e sutileza.

No passado, os paradigmas permaneceram quase imutáveis, visto não serem objeto de questionamentos. Entretanto, para Boog (1999), o contexto atual, marcado por mudanças que se processam vertiginosamente no âmbito econômico, social e tecnológico, faz com que as organizações busquem estratégias de adaptação à nova realidade para garantir a sua sobrevivência no mercado, exigindo, assim, que estejam abertas a constantes revisões dos

paradigmas de gestão organizacional. Inclusive, Vieira (1994) refere-se à empresa holística oriunda de um processo caracterizado por uma organização flexível, participativa e menos paternalista.

Uma das mudanças de paradigmas que deve ser destacada é a evolução da maneira de pensar na capacitação de pessoas. Conforme Boog (*apud* OLIVEIRA; MARQUES, 1996), a capacitação vem deixando de ser o investimento único em *know-how* para tornar-se o investimento no *know-why*, pois tão importante quanto saber fazer é saber o porquê e para quê se está fazendo. Esse referencial vem ao encontro da teoria exposta acima no que se refere à necessidade da visão holística, compartilhada, orgânica para dar encaminhamento aos processos descentralizados nas organizações, como também irá servir para balizar o entendimento da capacitação como recurso estratégico na gestão de pessoas.

Entretanto, faz-se necessário mencionar que a despeito de inúmeras abordagens voltadas para o apontamento de práticas necessárias para a 're-visão' da Gestão de Pessoas nas organizações, existem indicadores que revelam um certo descompasso entre a teoria e o que vem ocorrendo na prática das organizações. A partir de então, Curado, Pereira Filho e Wood Jr. (1995) desenvolveram um estudo acerca da gestão de RH na Grande São Paulo, no final do ano de 1994, no intuito de identificar e compreender as políticas e práticas de RH adotadas nas médias e grandes empresas pertencentes a uma das regiões mais importantes do país. Diante dessa situação, os autores puderam verificar que, na amostra selecionada, existiam empresas que apresentavam estágios de evolução e amadurecimento diferenciados no tocante à gestão de RH que variam das atividades mais rotineiras àquelas que se configuram como sendo as mais inovadoras. Pelos dados apresentados, percebe-se ainda que, na maior parte das empresas estudadas, a atuação de Gestão de RH permanece voltada para questões trabalhistas, baseada no tipo de estrutura dominante representada pelo Departamento de Pessoal:

Os novos paradigmas implicam uma profunda modificação na forma tradicional de gerir pessoas nas organizações. Se focalizarmos a ação que por décadas vem sendo conduzida por RH nas empresas, podemos ver a distância que separa essa ação dos novos paradigmas. O próprio nome 'Recursos Humanos' revela-se pouco adequado, pois denota um foco "utilitário" das pessoas (quem gosta de ser um recurso humano?), devendo ser substituído por 'Talentos Humanos', 'Pessoas', 'Potencial Humano', 'Seres Humanos' ou outro termos assemelhados (BOOG, 1999, p. 10).

Boog (1999) evidencia ainda que os paradigmas mecanicista e holístico apresentam uma compreensão distinta sobre o significado e o papel desempenhado pelos RH no

ambiente organizacional. Para o paradigma mecanicista, a área de RH está situada num nível operacional e burocrático, desenvolvendo atividades centralizadoras, a partir de uma visão predominantemente interna à empresa, caracterizando-se por ser reativo, lento e controlador. As ações desenvolvidas pelos RH enfatizam o aspecto operacional e estão direcionadas para a garantia das condições de trabalho dos funcionários, cujo treinamento deve restringir-se às tarefas inerentes ao cargo. Observa-se, ainda, a ausência de preocupação em desenvolver habilidades, tendo em vista que este tipo de demanda é suprido pelo mercado.

Em contraposição, os RH de uma organização holística são regidos por diretrizes e atuam em nível estratégico, a partir de uma visão ampla acerca da empresa e de seu meio ambiente, caracterizando-se por serem proativos, rápidos e apoiadores. A intervenção deste setor ocorre através do desenvolvimento de ações voltadas para assegurar a qualidade de vida no trabalho, havendo uma preocupação constante em desenvolver habilidades técnicas e sociais, uma vez que a empresa deve assumir o compromisso com a complementação das habilidades consideradas fundamentais para a sua operacionalidade.

Verifica-se também que, na atualidade, a estrutura da área de Treinamento e Desenvolvimento vem sofrendo alteração, passando a desempenhar o papel de consultoria interna. Com esta dimensão, tem como objetivo coordenar e apoiar o processo de mudança individual e grupal no interior da empresa, que, na maioria das vezes, ocorre através da contratação de serviços externos (terceirização) ou recursos internos (multiplicadores).

Apesar do paradigma holístico ser considerado pelos tradicionalistas como sendo secundário, é possível observar que seus preceitos têm assumido amplas dimensões, abrangendo as diferenciadas áreas de atuação humana. O cenário retratado com uma visão otimista favorece a idéia de que o campo de atuação dos profissionais envolvidos na Gestão de Pessoas é profícuo, visto existir um grande número de organizações que apresentam um enorme potencial de desenvolvimento nesta área.

De acordo com Vieira (1994, p. 31):

Há que se destacar que consideramos de grande valia para os iniciantes e para os profissionais envolvidos com a área de RH um aprofundamento no conhecimento da abordagem holística de administração, visto ser esse um caminho preconizado para uma administração que busca resgatar a visão globalizante do trabalho, que incide em processos envolventes, compromissados com a participação e o trabalho, com preocupações voltadas para a Qualidade e para a Produtividade.

Para Costa (1994), não há dúvida de que muitas empresas estão passando por um processo de transformação, a começar pela sua mão-de-obra, que requer capacidade de raciocínio. A descoberta e o acúmulo de novos conhecimentos e sua aplicação prática em vários tipos de trabalho significam mudanças do manual de adestramento (no sentido de destreza manual) à atitude mental, incluindo o comportamento de cada um. Assim, verifica-se que a capacitação deve estar ligada ao desempenho de funções ou atividades, dentro da empresa, que busquem a qualidade de seus produtos ou serviços, no sentido de capacitar o trabalhador, e também a empresa, a enfrentar os desafios de sua época. Costa (1994) acrescenta que o cuidado e a estratégia devem ser direcionados ao homem, pois a diferença entre o homem que se tem e o que se deseja ter é a medida do trabalho de treinamento. De acordo com Chivenato (1999a), é preciso obter a compreensão de que a mudança dos conceitos de administração e de organização implica também numa mudança dos conceitos de treinamento.

Este conjunto de referências permite, então, que se apresente, a seguir, uma sintetização do processo evolutivo da capacitação na administração, passando desde as fases da administração científica até a fase de um novo paradigma, que emergiu a partir do ano de 1980. Além desta abordagem realizada por meio de uma breve exposição, estará explicitada a capacitação no processo de Gestão de RH.

#### **4 A CAPACITAÇÃO COMO INTEGRANTE DA GESTÃO DE PESSOAS**

Preliminarmente, cabe mencionar que Chiavenato (1999a) esclarece que a Gestão de RH pode ser abordada como um processo sistêmico, composto de vários subsistemas, que englobam as áreas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Em cada um destes subsistemas, existem temáticas que permitem compreender as suas abrangências, como:

- ✓ a provisão se refere ao planejamento de RH, recrutamento e seleção de pessoal;
- ✓ a aplicação se encarrega das políticas referentes à descrição e análise de cargos e avaliação do desempenho humano;
- ✓ a manutenção tem como escopo a compensação, os benefícios sociais, higiene e segurança e relações sindicais;
- ✓ o desenvolvimento se volta para o nível organizacional e também para o nível do treinamento de pessoas; e

- ✓ a monitoração inclui o banco de dados, os sistemas de informação, bem como auditoria de RH.

Também cabe esclarecer que estes subsistemas estão inter-relacionados, de modo que a conquista do ideal implica em assumir que as políticas e os procedimentos da Gestão de RH demandam o comprometimento em termos de formulação, uniformidade e compatibilidade entre si.

Com esta explicitação, é necessário referenciar que, à esfera de Desenvolvimento de RH, objetiva-se o diagnóstico e programação da preparação, da reciclagem e do aprimoramento contínuos e constantes, visando ao desempenho dos cargos. Tal esfera também tem como finalidade o aprimoramento dos RH, objetivando a contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas na organização e a aplicação de estratégias de mudança com o intuito de atingir a excelência organizacional. Por serem as pessoas as possuidoras de maior capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, assimilar conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, desenvolver conceitos e abstrações, as organizações lançam mão de ampla variedade de estratégias para desenvolvê-las, procurando agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho.

Entretanto, essa preocupação com ensinar, modificar comportamentos, desenvolver pessoas não é assunto recente. Conforme Oliveira e Marques (1996), a história de sobrevivência da humanidade traz indicações de que o homem das cavernas já se preocupava com treinamento. Quando o homem primitivo ensinava o seu filho a acender o fogo, estava, de certa forma, realizando uma atividade de treinamento.

Na contemporaneidade, pode-se retomar como fatos ilustrativos a implantação do trabalho industrial. Neste contexto, a inabilitação dos trabalhadores para operar no sistema de fábrica configurou-se, no século XVIII, segundo Malvezzi (in BOOG, 1999), como um obstáculo à eficácia, prenunciando a importância de investimentos na capacitação profissional. Acresce ainda que, a partir de 1880, devido ao significativo crescimento do trabalho especializado, a capacitação começou a ser sistematizada, acarretando a preocupação com a diminuição de erros. Em 1872, paralelamente ao sistema educacional, as empresas criaram unidades educativas no espaço da fábrica, como aconteceu com a *Hoe & Company*, de *New York*, que abriu uma escola para a formação de maquinistas dentro de suas dependências. Observa-se que a empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional.

Malvezzi (in BOOG, 1999) menciona que, a partir de 1920, o treinamento foi se constituindo como uma área atraente e que demandava intervenções diferenciadas, o que passou a exigir mudanças qualitativas. Na visão de Costa (1994), pode-se demarcar que o pós 1940 representou o período em que o treinamento formal e metodizado foi introduzido no Brasil, pela Comissão Brasileira de Aprendizagem Industrial (CBAI), com o modelo de treinamento denominado *Training Within Industry (TWI)*. Conforme esclarece Boog (1999), o *TWI* compunha-se de quatro fases: o ensino correto de um trabalho, as relações humanas no trabalho, os métodos no trabalho e o desenvolvimento de programas de treinamento.

No que se refere à avaliação das atividades de capacitação, há capacitações e conhecimentos cujo valor vai se manifestando ao longo do tempo, fato que complica a mensuração da eficácia dos programas de capacitação de forma imediata. Entretanto, Wiggenghorn, da *Motorola University* (apud NETZ, 1998, p. 132), ressalta que “a verdadeira questão não é o que se gasta em capacitação de funcionários e sim quanto uma pessoa não treinada custa para a corporação”.

Para a convergência de decisões a respeito das questões sobre quem capacitar, como capacitar, para que capacitar, Chiavenato (1999b) aponta alguns meios utilizados pelas organizações, no sentido de realizar o levantamento de necessidades: avaliação de desempenho, questionários, solicitação de chefias, exame de empregados, reuniões interdepartamentais, modificação do trabalho, entrevista de saída e relatórios periódicos.

Estes meios, usados de forma conjunta, servem de instrumentos norteadores e contribuem para que sejam determinadas as prioridades de um processo de capacitação continuada específico, voltado para as particularidades de cada instituição.

## CONCLUSÃO

Como se pode observar, a gestão de pessoas vem se aproximando da própria condição evolutiva do ser humano, ou seja, vem se desenvolvendo ao longo da história. Desta forma, o presente artigo espera ter como contributo a demonstração da relevância da gestão de pessoas para as organizações, neste ambiente competitivo. Foi dada uma ênfase nas características da adhocracia como uma forma alternativa de se organizar o trabalho, valorizando-se o paradigma holístico.

Procurou-se enfatizar também a capacitação, nas suas diversas modalidades, como recurso estratégico para alavancar mudanças e estratégias organizacionais. A valorização

das pessoas em uma organização, dando as mesmas oportunidades de aprendizagem, é de fundamental importância para o desenvolvimento das instituições.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, FGV, v. 33, n. 2, p. 12-24. mar./abr. 1993.

ALVES FILHO, Antonio. Pessoas na organização: fatores de produção ou fonte de poder estratégico? **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, p. 17-26, mar. 2001.

AXELROD, Beth; HANDFIELD-JONES, Helen; MICHAELS, A. New game plan for C players. **Harvard Business Review**, England, p. 80-88, Jan. 2002.

BERNARDI, Maria Amália. O capital humano. **Revista Exame**, São Paulo, p. 123-131, 22 out.1997.

BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

CASTANHEIRA, Joaquim. Como saber quem merece o ouro. **Revista Exame**, São Paulo, p. 94-97, 07 jun. 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999 (a).

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999 (b).

COHEN, David. Já quebrou su paradigma hoje? **Revista Exame**, São Paulo, 3 nov. 1999.

COSTA, Aécio Alves da. Novas Tendências do Treinamento. **RAP. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 119-129, out./dez,1994.

CURADO, Isabela Baleeiro; PEREIRA FILHO, João Luiz; WOOD JR, Thomaz. **A gestão de recursos humanos na Grande São Paulo**. Série Linhas de Pesquisa. São Paulo: SENAC, 1995.

CURY, Antônio. **Organização e métodos. Uma visão holística. Perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter F. They're Not Employees, They're People. **Harvard Business Review**, England, p. 70-77, fev. 2002.

GARCIA, Adriana. Os benefícios estão cada vez mais flexíveis. **Revista Exame**, São Paulo, p. 54-56, 13 jan. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos. Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, Dante Novo perfil da área de recursos humanos. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, p. 8-16, mar. 2001.

GOMES, Maria Tereza. Pifado. O que você pode fazer contra o estresse. **Revista Exame**, São Paulo, p. 76-78, 15 jan.1997.

KOTTER, J. P. **Liderando a mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo. 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999. p. 15-34.

MARTINS, Humberto Falcão. Rumo a uma nova gestão pública. **Reforma Gerencial**, Brasília, MARE, n.1, p. 22, mai. 1998.

MAZZUCCO, Geórgia Damiani; ROCHA, Vanessa de Queiros. A importância dos valores nas novas formas organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, p. 63-76, mar. 2001.

MENEGASSO, Maria Ester; SALM, José Francisco. A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, p. 27-35, mar. 2001.

NETZ, Clayton. Não rasque dinheiro. **Revista Exame**, São Paulo, p. 123-132, 3 jun.1998.

OLIVEIRA, Josane Gomes Weber; MARQUES, Sônia Mara. **Importância dos programas de integração para o serviço público: uma análise da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF**. Juiz de Fora, Faculdade Machado Sobrinho/Prisma Grupo de Ação Empresarial, 1996. (Monografia - Curso de Especialização em Administração de Recursos Humanos, Faculdade Machado Sobrinho/Prisma Grupo de Ação Empresarial).

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos. Pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Administração. Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVEIRA, Mauro. Firms e fortes como sempre. **Guia Exame 2001 – 100 melhores empresas para você trabalhar**, São Paulo, p. 18-23, 2001.

STEWART. Thomas A. **Capital intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial. Tendências e desafios. Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo, Makron Books, 2000.

VASSALO, Cláudia. Você precisa ouvir algumas verdades. **Revista Exame**, São Paulo, p. 48-49, 31 jul.1996.



VIEIRA, Elio. **Recursos Humanos. Uma abordagem Interativa.** São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1994.

WOOD JR, Thomaz. Coord. **Mudança organizacional. Aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.