

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Cidecleuma de Melo Frota (UFAM)

cidamelofrota@gmail.com

Luiza Maria Bessa Rebelo (UFAM)

rebelolu@terra.com.br



O presente artigo discorre sobre a gestão estratégica de recursos humanos como fator competitivo nas organizações, tendo como foco o investimento nas pessoas a partir do desenvolvimento de suas capacidades cognitiva e comportamental. As empresas buscam novas formas para melhor administrar as constantes mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, como a competitividade. Outro ponto considerado importante é o alinhamento da gestão de recursos humanos a direção estratégica dos negócios e serviços, obtida por meio do alto nível de envolvimento e habilidade, associada a observância da aprendizagem organizacional que mantém unidos os diferentes membros de todos os escalões hierárquicos perante as dificuldades operacionais ocorridas no cotidiano. Trata-se de um ensaio teórico no qual se alinhavou a qualificação do servidor às exigências impostas pela demanda de mercado, utilizando ferramenta de gestão capaz de impulsionar de forma planejada as atividades das organizações, que no caso em especial, a gestão estratégica. E por fim, aponta-se que, a organização ao adotar a gestão estratégica de recursos humanos como prática, terá o desafio de aceitar e internalizar novos paradigmas, novos valores tanto por parte da alta administração como pelos demais gestores, em prol do atingimento de objetivos e metas orientados para um alto desempenho organizacional.

Palavras-chaves: Gestão estratégica; Recursos humanos; Competitividade; Aprendizagem organizacional

1. Introdução

Os novos rumos dos negócios no mundo estão influenciando para que as empresas invistam mais em pessoas e suas capacidades, formando um "capital intelectual", pois investimentos em máquinas, instalações e equipamentos convencionais não constituem mais uma vantagem absoluta, já que constituem recursos que podem ser suplantados rapidamente por novas tecnologias.

Diante da crescente valorização do capital intelectual, resultante das exigências da vigente sociedade do conhecimento, as empresas dos mais variados setores de atuação têm buscado a prática de novas formas de gestão de pessoas para melhor administrar as frequentes mudanças que são obrigadas a enfrentar, a fim de garantir seu espaço no mercado competitivo. Nesse clima de constante transformação, as empresas precisam aprender com os seus próprios erros. A organização torna-se, portanto, um ambiente de aprendizagem contínua.

Os desafios hoje defrontados pela gestão de recursos humanos decorrem, especialmente, de um lado, do novo mundo dos negócios com forte implicação na competitividade e, de outro, do mundo do trabalho em transição, com impacto relevante não só na natureza do trabalho, mas também nas relações de emprego.

Desse modo, se faz necessário e urgente repensar a gestão estratégica de recursos humanos nas organizações, no sentido de mudá-la de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, na qual os empregados agreguem valor às organizações e se constituam num importante diferencial competitivo.

Com o objetivo de oferecer o referencial teórico e instrumentalidade para essa mudança é que foi elaborado este artigo que trata da importância da gestão estratégica de recursos como fator competitivo nas organizações, a partir do desenvolvimento de competências, dimensão cultural, clima organizacional e aprendizagem nas organizações, com uma proposta orientada para a gestão estratégica.

Em resposta à exigência de maior competitividade, as organizações têm realizado mudanças no seu sistema organizacional por meio da introdução de novas estratégias que compreendem tanto a inserção de equipamentos, como mudanças na gestão de trabalho através da adoção de métodos e técnicas indutoras de maior participação de seus recursos humanos.

Portanto, a estratégia de negócios voltada para a competitividade está centrada cada vez mais na idéia de que o capital mais importante para a empresa é o conhecimento. Este capital intelectual é a chave das inovações e da criação de novas vantagens competitivas, em termos de produtos, serviços e utilidades diferenciadas da concorrência.

O artigo está estruturado com uma introdução que trata dos desafios da gestão de recursos humanos acerca do novo cenário do mundo dos negócios, que estimula a competitividade, tendo a gestão estratégica como caminho para desenvolvimento organizacional com condições de se manter no mercado e os demais aspectos como: fundamentos da gestão estratégica que se pauta no processo de ação gerencial sistemática e contínua, visando assegurar o senso de direção, tomada de decisão, flexibilidade e celeridade; gestão de recursos como área de suporte corporativo que se traduz a partir do envolvimento do gestor de recursos humanos com os demais executivos de negócios, tornando-se um parceiro estratégico; desenvolvimento de competências a partir da aprendizagem

organizacional como sendo responsável por mudanças significativas no servidor, estimulando a capacidade de criação e desenvolvimento; gestão da cultura organizacional onde os valores organizacionais servem de referência entre os empregados e à exigência de um novo tipo de profissional que vislumbra o conhecimento como o meio de adquirir mais informações.

2. Fundamentos da gestão estratégica

A real amplitude e abrangência da gestão estratégica nas organizações têm sido constantemente discutida por estudiosos em administração. Esse processo de ação gerencial visa assegurar à organização quanto ao senso de direção e continuidade a longo prazo; flexibilidade e celeridade no dia a dia. Focaliza o potencial de desempenho futuro da organização.

A gestão estratégica caracteriza-se como um processo de tomada de decisões, cujos reflexos e conseqüências deverão acontecer no futuro. É formado de ações que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos, que devem ser viáveis, com base na validade das hipóteses em que se apóiam. O processo é tão importante quanto seu produto final (OLIVEIRA, 1995).

Na gestão estratégica, pode-se distinguir três grandes níveis hierárquicos:

- a) gestão estratégica corporativa;
- b) gestão estratégica de unidades de negócio;
- c) gestão estratégica de áreas ou processos funcionais.

A importância do estabelecimento dessa hierarquia, proporciona coesão e coerência no processo de gestão, como também estabelece suporte para organização da análise, formulação e implementação das estratégias que devem considerar os três níveis no planejamento estratégico: o institucional, o dos negócios e o funcional.

Segundo Teixeira (2005), no processo de gestão estratégica, diferentes papéis são desempenhados pelos gerentes e equipes técnicas na formulação, implementação e controle das estratégias. Basicamente, trata-se de distinguir três níveis hierárquicos no planejamento estratégico periódico: o institucional, o dos negócios e o funcional.

No institucional, a gestão não pode ser descentralizada em face de poder ocorrer problemas de subotimizações. Aqueles que desenvolvem atividades em áreas intermediárias da organização não possuem informações apropriadas para, separadamente, efetuar as composições necessárias ao aumento dos benefícios, que geralmente impõem algumas restrições a unidades de negócios ou funcionais (TEIXEIRA, 2005).

No de negócios, realiza-se a escolha de alternativas voltadas para garantir o desempenho competitivo e auto-sustentabilidade nas atividades-fim da organização. O desafio que aqui se coloca é conceber missões, opções, objetivos e ações para suas unidades, congruentes com a estratégia corporativa e a disponibilidade de recursos indicada para o conjunto das funções (TEIXEIRA, 2005).

No funcional, são consolidadas as necessidades de meios exigidos pela organização e para cada negócio, em particular, e também concebem estratégias específicas voltadas para os diferentes suportes funcionais da organização (TEIXEIRA, 2005).

3. Planejamento estratégico

Para Albuquerque (2002), faz muito tempo que as mudanças advindas do meio ambiente, influenciam direta ou indiretamente as decisões empresariais, assim exigindo das

áreas de staff e, em especial, da área de recursos humanos, uma postura mais aberta e dinâmica, no sentido de orientar sua atuação, segundo perspectiva voltada para o futuro em prazo mais longo e para o atendimento das demandas geradas por variáveis do ambiente externo à organização.

Com base nessas mudanças geradas pelo ambiente interno como falta de planejamento e direção para as organizações e pelo ambiente externo com o início dos anos 70, uma década de recessão econômica, redução de oferta de emprego, aumento do petróleo e escassez de energia, o planejamento estratégico surgiu como forma de fortalecer as organizações, acerca do momento crítico que estavam vivenciando.

O planejamento estratégico tem como objetivo fornecer ferramenta que sirva de suporte técnico para os gestores e suas equipes tomarem decisão. Nesse sentido Kotler (1992) define o planejamento estratégico como um processo gerencial para desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Para Oliveira (1993), o planejamento estratégico consiste num processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. A definição de Oliveira traduz uma visão da organização como um todo, ou seja, tudo que advém do seu ambiente interno e externo

A importância na utilização do planejamento estratégico se pauta na proximidade com a administração estratégica na organização. Planejar estrategicamente significa utilizar um método para estabelecer a melhor direção a ser seguida por uma empresa ou grupo, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Nessa concepção Fischmann & Almeida (1991) afirmam que o planejamento estratégico leva a organização a uma administração estratégica, que consiste no processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.

4. Gestão de recursos humanos como área de suporte corporativo

As organizações concentram esforços para responder ao ambiente competitivo e para se posicionar estrategicamente no futuro. Há uma necessidade de constante alinhamento da gestão de recursos humanos à direção estratégica dos negócios, o que exige postura proativa dessa área funcional. Dessa forma, a área de recursos humanos assume um papel ativo no processo de tomada de decisão (HANDY, 1978), buscando antecipar sistematicamente os impactos de novos negócios sobre suas atividades e propondo medidas que possam contribuir para alavancar sobremaneira os serviços e negócios da organização.

Como observa Buller (1995), há uma conexão integradora entre a gestão de recursos humanos e o planejamento estratégico, caracterizada por um relacionamento dinâmico e interativo entre o planejamento estratégico e a função de recursos humanos. Nesse tipo de ambiente, o gerente sênior de recursos humanos é visto como um verdadeiro parceiro estratégico dos demais executivos na gestão de negócios, e está envolvido nas decisões estratégicas mesmo quando elas podem não envolver diretamente as questões relacionadas à gestão de recursos humanos.

Neste contexto observa-se que a área de recursos humanos, estabelece uma participação proativa a gestão estratégica de negócios, tornando os dirigentes mais

participativos no processo de planejamento estratégico da empresa, e o próprio planejamento de recursos humanos começou a ser realizado de forma mais integrada e consistente com o planejamento da empresa (Fleury & Fleury, 1995).

5. Desenvolvendo competências a partir da aprendizagem organizacional

Dentre os muitos conceitos, sobre aprendizagem organizacional, destaca-se a definição sugerida por Fiol e Lyles (1985) onde apresentam a aprendizagem como um processo organizacional que permite a melhoria e o desenvolvimento das ações organizacionais, pela aquisição de novos conhecimentos.

Outro conceito apropriado a aprendizagem organizacional se traduz por Senge (1990) que define as organizações como organização de aprendizagem em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam com novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Nesse clima de constante transformação, as empresas precisam aprender com os seus próprios erros. A organização torna-se, portanto, um ambiente de aprendizagem contínua.

Harkins (*apud* MUNDIM *et al.*, 2004, p. 98), descreve essa mudança:

“Nos últimos dez anos, o mundo tem sido pensado em termos de capacidade e eficiência. A mudança deverá conduzir a um maior direcionamento para pessoas e criatividade com o objetivo de levar as organizações a outro nível”.

Em face desta nova realidade, surge o conceito de learning organization, ou organizações de aprendizado, difundido por Peter Senge nos anos 90. Segundo Senge (*apud* VERGARA, 2003, p. 32),

[...] as organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas ampliam, continuamente, sua capacidade de criar os resultados que desejam, nas quais a aspiração coletiva é libertada e nas quais as pessoas aprendem, permanentemente, a aprender em grupo.

Para que ocorra o compartilhamento de informação e confiança mútua entre gestores e funcionários se faz necessário criar em um espaço de trabalho propício para estimular tal comportamento. Para Senge (1992), associado ao espaço propício de trabalho há necessidade de incorporar novos modelos mentais que se configuram em idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagem que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes. Muitas vezes não se tem consciência dos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre o comportamento.

Tem-se, portanto, que a aprendizagem organizacional, bem como a inovação, são fatores primordiais para a manutenção da sobrevivência das organizações e valiosas ferramentas no que concerne à vantagem competitiva.

Em decorrência, a orientação estratégica que norteia os novos modelos de gestão dos recursos humanos é a concentração do talento administrativo e dos investimentos de produtos de consumo na formação de bens intelectuais e atitudes pessoais mais importantes para as necessidades de um grupo selecionado de consumidores.

Assim, são as atividades intelectuais que agora ocupam pontos críticos nas cadeias de valor da maioria das empresas. Estas atividades têm origem na qualificação e na educação

continua dos trabalhadores, que estimulam a constante renovação e desenvolvimento, ampliando seus conhecimentos de modo a poderem responder adequadamente às exigências de mudança que, de algum modo, tendem a afetar as estratégias da empresa.

Esse conhecimento, adaptado às necessidades do negócio e direcionado pela administração ao trabalho e processos organizacionais como um todo é que criam as bases estratégicas da organização, tanto para gerar recursos mais eficientes, como para criar barreiras de entrada e de mudanças mais eficazes contra concorrentes.

A qualificação, agora, não é simplesmente um “estoque de conhecimentos e habilidades”, mas competência e capacidade de agir, intervir, decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis. O desempenho e a própria produtividade global passam a depender em muito dessa capacidade e agilidade de julgamento e de resolução de problemas, que emergem da aprendizagem organizacional e individual.

Scistowski (2010) diz que: “Na era da informação, para ter emprego, é imprescindível ter conhecimento”. O referido autor afirma ainda que “os novos profissionais precisam ter conhecimentos mais abrangentes, utilizando-se mais dos seus cérebros e menos da força bruta”.

Para Anderson; Finkelstein e Quinn (1996), o sucesso das organizações depende muito mais da capacidade intelectual de seus recursos humanos do que dos seus ativos físicos.

Segundo os supracitados autores, o intelecto profissional opera em quatro níveis, em ordem crescente de importância: conhecimento cognitivo – conhecimentos básicos, recebidos por meio de treinamento –, habilidades avançadas – capacidade de aplicar o que foi aprendido –, compreensão de sistemas – conhecimento profundo das relações de causa e efeito – e criatividade automotivada – motivação, adaptabilidade.

Conforme Quinn (1993), “Virtualmente todas as empresas públicas e privadas – incluindo a maioria das corporações bem-sucedidas – estão se tornando predominantemente repositórios e coordenadores de intelecto por exemplo “baseadas em conhecimento” ou “empresas inteligentes”. Intelecto e serviços criam valor adicionado. A capacidade de gerenciar o intelecto humano – e transformar a produção intelectual num serviço ou grupo de serviço incorporados ao produto – torna-se a habilidade executiva essencial desta época.”

Uma razão essencial para que as empresas invistam mais em pessoas e suas capacidades, formando um “capital intelectual”, é que os investimentos em máquinas, instalações e equipamentos convencionais não constituem mais uma vantagem absoluta, pois são recursos que podem ser suplantados rapidamente por novas tecnologias.

6. Gestão da cultura organizacional

No contexto da gestão estratégica de negócios, os valores organizacionais que formam a base da formulação de estratégias passam a orientar o relacionamento entre as várias equipes dentro de uma organização. Sendo assim, o conceito de cultura organizacional passa a ser formalmente incorporado às ferramentas gerenciais, especialmente pela área de recursos humanos.

Entende-se como cultura um conjunto de idéias, conhecimentos, formas de agir, pensar de uma sociedade, expressos em termos materiais ou não, no tempo e no espaço.

A cultura caracteriza-se como um fenômeno organizacional de caráter mais profundo e de maior permanência que, em geral, requer mais tempo para mudar; o clima caracteriza-se como um fenômeno geralmente de caráter menos profundo e que pode mudar em menor tempo (OLIVEIRA, 1998).

De acordo com Fleury (2002), o objetivo do programa de cultura organizacional é criar uma cultura de gerenciamento e um ambiente organizacional envolventes, com a visão

da necessidade de se priorizarem recursos humanos para se buscar a eficácia da empresa.

A adaptabilidade das culturas organizacionais advém do desenvolvimento de um conjunto de valores básicos consensuais, que possibilitem a identificação dos interesses de empregador e empregado (FLEURY, 2002). Preserva-se então a autonomia das áreas, de grupos definirem objetivos e desenvolverem valores organizacionais próprios.

Em sua grande maioria os conceitos de cultura estão muito próximos ou se complementam. Todavia em algumas situações muito embora algumas organizações estejam inseridas no mesmo contexto, apresentam peculiaridades que lhes são próprias, estando diretamente relacionados ao modelo de gestão que cada uma utiliza, associado ao comprometimento dos empregados, valores e clima organizacional.

Para Jank & Nassar (2000), cultura organizacional, é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Com base nos conceitos de cultura organizacional, os responsáveis pela gestão da cultura da empresa envolvem-se na gestão da estratégia empresarial, para realizar as mudanças culturais de forma sincronizada com a mudanças relacionadas à estrutura e à aprendizagem organizacional. Para Burack (1991) a alta gerência deve assumir papéis ativos e servir como exemplos de mudança. Ao setor de treinamento e desenvolvimento, assim como a toda a área de recursos humanos.

Na concepção de que a mudança de cultura é muito mais que uma nova forma de realizar atividades ou estabelecimento de novas conceitos, Schneider et al. (1996) lembra que a mudança de cultura da organização não ocorre mediante declaração de missão, de discursos, de divulgação de boletins ou mesmo mudança de estrutura. Para comunicar novos valores e crenças, exige-se mudar a realidade organizacional, ou seja, os milhares de itens que definem o clima, que definem a vida cotidiana em uma organização.

7. Trabalho baseado em equipes

O trabalho em equipe nos vários níveis hierárquicos de uma organização pode ser analisado como uma resposta corporativa aos desafios ambientais, com o objetivo de construir capacidades e competências estratégicas. Como característica da atuação estratégica das equipes, há a consciência dos propósitos e objetivos estratégicos, pois,

"não antes que a alta gerência comece a compartilhar informação sobre a fatia de mercado e as oportunidades de crescimento da empresa, assim como sobre as estratégias competitivas, os empregados capacitados a decidir começam a atuar na empresa" (TEIXEIRA, 2005).

Outra característica da gestão estratégica baseada em equipes é a interfuncionalidade onde ocorre a fusão do trabalho gerencial e operacional. Diretamente relacionada à interfuncionalidade, ocorre à fusão do trabalho gerencial e operacional dentro das equipes, o que leva as empresas à horizontalização ou downsizing. Os funcionários, orientados sobre os objetivos da empresa e capacitados para a tomada de decisão, passam tanto a planejar, como a controlar suas atividades, independentemente do nível hierárquico a que estejam

vinculados, como lembra Schein (1996),

"estritamente ligada à necessidade de maior trabalho de cooperação está à necessidade de levar informações a fluir horizontalmente entre especialistas técnicos, em lugar de fazê-lo através de uma hierarquia. Por exemplo, algumas empresas estão colocando os departamentos de desenvolvimento e de marketing geograficamente próximos e incentivando o contato direto entre eles, em vez de fazer com que os escalões mais altos da administração procurem interpretar questões administrativas para o pessoal do departamento de desenvolvimento".

Verifica-se que a interfuncionalidade causa mudança real na maneira pela qual os recursos da corporação são utilizados pelos negócios, pois o compartilhamento da informação entre os especialistas profissionais das várias áreas funcionais e unidades de negócio, permitem que os processos de tomada de decisão contemplem a quantidade significativamente maior de variáveis desde o início do processo de inovação possibilitando melhores resultados, sendo esta a principal característica de rede de trabalho baseada em equipes (SANTOS, 1999).

É importante no planejamento estratégico a participação do servidor de nível hierárquico elevado bem como do baixo nível da administração em todas as fases do processo de planejamento, caso não ocorra à participação de todos, ou seja, um trabalho realizado por várias equipes torna eficaz e produtivo, levando em consideração a importância de todos da organização ter conhecimento de como está se processando o a gestão estratégica na organização.

8. A exigência de um novo tipo de profissional

Na sociedade do conhecimento é forte o impacto da tecnologia na organização, por esse motivo, torna-se relevante a capacitação contínua no quadro da organização. Tal necessidade é de suma importância porque os empregados precisam estar em sintonia com a dinâmica da organização, no sentido de adquirir novos conhecimentos.

Com este novo olhar, é traçado um perfil dos profissionais da gestão de recursos humanos, que conforme Vilas Boas (2009) esses profissionais devem atender aos usuários internos e externos, manter-se abertos para as novas tecnologias administrativas, proporcionar a organização empregados capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor aos empregados, atuar como agentes de mudanças, reconhecer as pessoas como parceiros da organização e manter comportamento ético e socialmente responsáveis. Tendo esse perfil o profissional ajudará a organização a se adequar ao ambiente e conseqüentemente proporcionará competitividade a organização.

Entende-se que com a adoção desses valores pelos colaboradores, o trabalho passa a ser eficaz, exigindo que o empregado disponha de características como interdisciplinaridade, para o autodesenvolvimento, que seja capaz de aprender e manter-se atualizado, seja empreendedor e seja comprometido com o negócio da empresa.

9. Considerações finais

A orientação estratégica que passa a traçar os novos modelos de gestão dos recursos humanos, tem como base a concentração do talento administrativo e dos investimentos de produtos de consumo na formação de bens intelectuais e atitudes pessoais.

Com essa abordagem as atividades intelectuais que agora estão em evidência, ocupam pontos críticos nas cadeias de valor em muitas organizações, e também sejam consideradas atividades que visam à qualificação como um processo contínuo, estimulando a renovação e o desenvolvimento, de forma que os empregados respondam adequadamente a exigências de mudanças que, de algum modo, afetam as estratégias da organização.

Tem-se, portanto, que a aprendizagem organizacional, bem como a inovação, são fatores primordiais para a manutenção da sobrevivência das organizações e valiosas ferramentas no que concerne à vantagem competitiva.

Espera-se que este artigo contribua para as organizações perceberem a importância de trabalhar a gestão estratégica na área recursos humanos, no sentido de deslocá-la de um posicionamento técnico-funcional, ainda predominante em boa parte das organizações, para um posicionamento estratégico.

Conclui-se que, a organização ao adotar a gestão estratégica de recursos humanos como prática, se constitui em um desafio que requer a aceitação e a internalização de novos paradigmas, novos valores tanto por parte da alta administração como pelos demais gestores. Essa aceitação e internalização exige que os atores adquiram e cultivem uma nova consciência acerca da gestão estratégica como valor central de uma cultura orientada para um alto desempenho organizacional.

10. Referências

- ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S.; QUINN, J. B.. *Managing professional intellect: making the most of the best*. Harvard Business Review, mar./abr. 1996. p. 71-80.
- ALBUQUERQUE, L. G. *A gestão estratégica de pessoas*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- BURACK, E. *Changing the Company Culture – the Role of Human Resource Development*. Long Range Planning, 24(1), 88-95, 1991.
- BULLER, P.F. *Successful partnerships: HR and strategic planning at eight top firms*. In: MINER, J.B., CRANE, D.P. (Coords). *Advances in the practice, theory and research of strategic human resource management*. New York: Harper Collins, 1995
- FISHER, A. *Um resgate conceitual e histórico da gestão de pessoas*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, M. T. L. *Uma discussão sobre cultura organizacional*. São Paulo: Gente, 2002.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. *Organisational learning*. Academy of Management Review, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FISCHMANN A.A. e ALMEIDA M.I.R. *Planejamento Estratégico na Prática*. Atlas: São Paulo, 1993.
- HANDY, C. B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- JANK, M. S.; NASSAR, A. M. *Competitividade e globalização*. In: ECONOMIA & gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MUNDIM, A.P.; RICARDO, E. J. *Educação corporativa: fundamentos e práticas (org.)*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004
- OLIVEIRA, G. A. *Equipe: instrumento de mudança cultural*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas, 1998
- QUINN, J. B. *Empresas muito mais inteligentes*. Trad. Marisa do Nascimento Paro. Ver. Técnica José Ernesto Lima Gonçalves. São Paulo : Makron Books, 1993.

SANTOS, F. C. A. *Estratégia de Recursos Humanos – Dimensões Competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 8. Ed. São Paulo: Best Seller, 1992.

SCISTOWSKI, L. *Empregabilidade na era da informação*. [S.l.:s.n.]. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br/>>. Acesso em: 07 set. 2010.

SCHEIN, E.H. *Replanejamento de cargos e funções*. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHNEIDER, B. et al. *Creating a climate and culture of sustainable organizational change*. *Organizational Dynamics*, v. 2, n. 4, p. 7-19, primavera, 1996

TEIXEIRA, G. M. *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VILAS BOAS, A. A. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.