

A indústria de confecção de Passos/MG e a capacitação de sua mão-de-obra

¹Barbosa, João Pedro Pereira

²Campanhol, Edna Maria

Este artigo foi realizado a partir da dissertação de mestrado em gestão empresarial do Uni-FACEF e está relacionado com o trabalho qualificado ou não do funcionário das indústrias de confecção da cidade de Passos, localizada no sudeste de Minas Gerais.

O trabalho é relevante para esta cidade, região, também por ter como ênfase a reflexão dos procedimentos organizacionais em recursos humanos, desenvolvidos pelas indústrias de confecção de Passos.

Os empresários destas indústrias demonstram preocupações quanto ao seu ramo de atividade, devido aos seguintes aspectos: a menor procura quanto aos seus produtos; as vendas; os preços, à qualidade, e a concorrência de indústrias de coreanos que estão sendo instaladas na cidade.

Este trabalho tem como problema analisar se os treinamentos e qualificação de mão-de-obra nas indústrias confeccionistas de Passos, satisfazem aos objetivos dos empresários na busca da competitividade, o porque da morosidade no desenvolvimento destas indústrias? O treinamento influencia nos seus resultados?

Possui como objetivo verificar a existência de treinamento na condição de estar se tornando uma ferramenta constante para o aprimoramento do trabalho destes funcionários. Para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos, foi utilizado o modelo proposto por Milkovich e Boudreau(2000), autores com foco em treinamento de pessoas para melhores resultados nas organizações, tratam do treinamento como arma estratégica das empresas.

Os Recursos Humanos das Organizações

As atividades de administrar empresas, se fazem com ajuda de recursos como capital, estrutura, tecnologia e pessoas. Para este trabalho e para auxiliar na compreensão do foco relacionado ao ser humano nas organizações, é necessário atentar para a importância ao tema.

Vergara (2000) demonstra a capacidade do ser humano de trabalhar em organizações e estar sempre a frente delas, mostra sua característica de criar e transformar. De acordo com a autora, as transformações ocorridas na sociedade foram significantes, a velocidade das mudanças é uma dimensão extremamente relevante no mundo contemporâneo.

As empresas e as pessoas, comprometidas neste processo, estão atentas às mudanças hoje cada vez mais velozes, principalmente no que diz respeito às atividades rotineiras, às necessidades do mercado, às inovações sobre o trabalho e o produto, e, não se esquecendo, a forma de trabalho pessoal.

¹ BARBOSA, João Pedro Pereira Barbosa, especialista em gestão da qualidade e produtividade; mestre em gestão empresarial, professor titular das disciplinas de TGA I,II,III, gestão da qualidade na Faculdade de Administração de Passos/FESP/UEMG.

² CAMPANHOL, Edna Maria, Uni-FACEF Franca/SP. Doutora pela Unesp-SP.

O ser humano trabalhou para melhoria de seu procedimento operacional, em todos os segmentos. Este processo de mudança se tornou uma constante para as empresas, que, através de seus funcionários, desenvolveram técnicas e procedimentos racionais na realização do trabalho.

Vergara (2000) faz um referencial do ambiente, onde a mudança diz respeito à emergência de uma sociedade baseada na informação e que se manifesta na forma de acelerado desenvolvimento tecnológico, e a globalização que viola a noção de mercado doméstico, mas que mesmo assim nota-se neste ambiente um processo de cooperação, parcerias entre empresa e pessoas dentro destas empresas.

Para Drucker(1997), o que diferencia uma organização de sucesso daquela que fracassa é a capacidade de colocar o conhecimento de seus colaboradores a seu serviço, dando melhor resposta às mudanças do mercado.

Chanlat (1996, p.192) descreve sobre a subestimação do tempo qualitativo pelo tempo quantitativo vivido nas indústrias pela Sociologia Industrial, negligenciando o tempo vivido, em favor das estruturas temporais. Faz uma analogia sobre estes tempos, onde mostra a indiferença estampada por uma sociedade, sobre o comportamento humano do indivíduo na indústria:

Os sistemas de produção da indústria moderna, onde a reunião de peças compreende uma série de operações cronometradas, são consideradas a expressão mais perfeita da racionalidade tecnológica; é aí que a concepção quantitativa do tempo encontra sua mais pura encarnação. (...) a Sociologia Industrial se interessou muito mais pela organização metódica do tempo nos sistemas de decomposição de tarefas do que pela maneira pela qual aqueles que executam essas tarefas dão sentido ao tempo.

As mudanças da tecnologia empregada nas indústrias devem ser acompanhadas pelo fator motivacional. É importante que os funcionários sintam-se responsáveis e desempenhem seu papel nas empresas e motivados para melhores resultados e maior comprometimento com suas funções.

A presente pesquisa com base nos questionários visa analisar o procedimento efetuado nas indústrias, quanto às tarefas que os funcionários executam, bem como a tarefa desenvolvida pelos administradores da instituição, no que diz respeito ao departamento de recursos humanos.

Wood Jr.(2004) afirma que o processo de mudança, principalmente, organizacional, é assunto largamente explorado nos últimos anos com análises profundas por abundâncias de artigos e livros. Mostra que até mesmo *receitas* foram criadas para gerentes melhorarem a performance de suas empresas.

Segundo Caravantes e Bjur (1996) é necessário acompanhar ou até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade, investindo no contínuo aprimoramento e aperfeiçoamento dos processos de qualificação de funcionários em quaisquer departamentos da organização.

O departamento de recursos humanos possui algumas fases ou etapas que, se bem trabalhadas, irão proporcionar funcionários competentes à organização. Essas etapas figuram como processo de administração de recursos humanos, procedimentos que oferecem ao funcionário maior capacidade e desempenho, proporcionando a estes e a organização, melhores resultados (ROBBINS E COULTER, 1996).

Estes procedimentos têm como variáveis desde o planejamento de recursos humanos até desenvolvimento de carreira. Incluem passos intermediários como recrutamento, seleção, identificar e selecionar empregados competentes, orientação, treinamento. Isso o que assegura à empresa maiores habilidades e conhecimento, atualização e qualificação.

A estratégia de recursos humanos é diagnosticar e melhorar a função de recursos humanos na execução de seus serviços para se obter maiores sucessos (ULRICH, 1998).

A relevância de uma gerência de recursos humanos nas indústrias e qual o fundamento dos empresários quanto a posicionar seus recursos humanos na melhoria de procedimentos operacionais no ambiente interno, será foco de análise desta pesquisa.

Formular uma estratégia atende propósitos como articular o futuro da empresa, alocar recursos que podem estar voltados para objetivos variados como redução de custos, atendimento a clientes, melhoria de qualidade e outros objetivos organizacionais e cumprir os compromissos efetuados quando do planejamento estratégico (ULRICH, 1998).

A Gerência de Recursos Humanos nas Organizações

Certo (2003) afirma que administrar é um objeto de pesquisas frequentes. Autores têm contribuído com várias proposições e posicionamentos inerentes a enfoques de tratamentos tecnológicos, sociológicos, políticos, filosóficos e administrativos.

Administrar é um conjunto de conhecimentos, neste sentido, administração é um conjunto de informações acumuladas que fornece noções de como administrar. Administração é o processo que permite alcançar as metas de uma empresa, fazendo uso do trabalho com e por meio das pessoas e outros recursos da empresa (CERTO, 2003, p.5).

Maximiano(2000), lembra que administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro variáveis principais interligadas, quais sejam: a) *planejamento* como o processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações pela direção de uma empresa, visando à consecução de determinados objetivos; b) *organização* como estabelecer as bases, ordenar, arranjar, dispor; c) *execução* levar a efeito, efetuar, efetivar, realizar, tornar efetivas as prescrições, cumprir, e d) *controle* como sendo a fiscalização exercida sobre as atividades das pessoas, dos departamentos, ou sobre produtos, para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas.

A união destas variáveis nos predispõe ao processo de tomada de ação que envolve instituições, pessoas, produtos e serviços à disposição de consumidores.

Os recursos humanos, como função na estrutura administrativa, sofreram mudanças significativas. Conforme Wood Jr. (2004), caracteriza-se uma função mais tradicional, herdeira da Escola das Relações Humanas, que ganha contornos de atividade de apoio, com funções técnicas específicas de seleção, de treinamento e de desenvolvimento de pessoal.

A Função Recursos Humanos atual abandona, desde a década de 70, a Função Recursos Humanos tradicional para uma nova Função Recursos Humanos que se apropria de conceitos e recursos desconhecidos pela sua antecessora, associados às áreas de qualidade ou a programas corporativos de mudança organizacional (WOOD JR, 2004).

Esta função recursos humanos deu lugar a uma nova concepção, a Gerência de Recursos Humanos (GRH), superando a visão da Gerência de Pessoal tradicional voltada para a adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais, focada com maior ênfase no fator humano como chave para o sucesso (WOOD JR, 2004).

Conforme Gil (2001) a evolução na administração de recursos humanos, as ações concretas, maior atenção em treinamentos e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios aparecem a partir de 1973 no Brasil; na década de 80 esta gerência é afetada pela

diminuição de custos de pessoal devido a novas técnicas de gerência e de tecnologia, e na década de 90 o funcionário nas organizações começa a realizar um papel de maior responsabilidade, principalmente nos processo de tomada de decisão, na qualidade dos produtos, inicia-se um processo de liderança maior das pessoas, maior envolvimento dos funcionários na *vida* da organização.

Neste processo de liderança cabe um pensamento sobre a *tomada de decisão* nas organizações e a quem atualmente recai esta responsabilidade. Seria uma atividade somente da administração de alta cúpula organizacional ou a participação de pessoas, funcionários. Começa então uma atitude sensata (GIL, 2001).

Vergara (2000) afirma que deve haver este processo de tomada de decisão como também uma evolução da administração e da participação do funcionário nas decisões realizadas dentro da organização.

Para que o líder de uma organização forme novos líderes, que possam compartilhar a visão, a missão, as metas e os objetivos da organização, deve-se obter o comprometimento das pessoas, haver uma reciprocidade neste comportamento. O líder provoca uma participação ativa junto aos funcionários. Dentro da organização é uma forma de destacar a criatividade, a geração de idéias, desenvolvê-las e transformá-las em valor (VERGARA, 2000).

Verifica-se nas organizações modernas pessoas participando de novos processos que somente estavam nas mãos dos gestores. O trabalhador assumirá gradativamente, responsabilidades mais amplas, implicando no desenvolvimento de potencialidades e habilidades pessoais que contribuirão para o efetivo desempenho profissional (KANAANE, 1999).

Segundo Vergara (2000) para que ocorra este processo é necessário que haja confiança entre ambos, gestor e funcionários. Como pessoas detêm conhecimento, o poder está com elas, pois o capital perde poder, então a criatividade é entregue espontaneamente e não é uma situação forçada, daí o significado de confiança mútua, o cérebro é responsável por resultados e não os músculos.

Estes tópicos mostram que é característica marcante do ambiente empresarial, no Brasil e no mundo, a transformação que ocorre em maior profundidade e em um ritmo cada vez mais acelerado. Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças nas organizações é o aumento do nível de qualificação e de conhecimento exigido pelos profissionais, o qual implica diretamente na gestão de pessoas (ALBUQUERQUE, 2002).

A tomada de decisão é um processo de mudança drástico que levou a administração de organizações a considerar seus funcionários como parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados, ao contrário de tratá-los como meros números.

Albuquerque (2002) ressalta com relação a formular estratégias, ponto base para o planejamento estratégico, ser relevante inserir o enfoque de um ativo intangível, o ativo intelectual humano: as decisões são voltadas ao aprendizado, à comunicação, à participação e ao comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, vale citar ainda aquelas relativas à administração das mudanças necessárias para viabilizá-las.

A estratégia das organizações faz com que os planos se moldem à realidade da empresa enquanto ambiente interno, refletindo nos seus produtos, serviços e comportamento, para satisfazer as tendências expostas pelo ambiente externo, acarretando em adequações para sobrevivência organizacional (ALBUQUERQUE, 2002).

Neste contexto, o conhecimento tornou-se a chave de ouro para abrir as portas do desenvolvimento. Como consequência, as gerações de hoje estão fadadas a aprenderem como condição de sobrevivência. Chamam este fenômeno de a era da educação permanente, (CARAVANTES E BJUR, 1996).

As atividades operacionais são responsabilidades da gerência de recursos humanos pela especialização de seu corpo operacional, proporcionando, assim, maior liberdade de tempo para que a alta cúpula da organização delibere outras funções e se concentre nos problemas críticos da gestão de negócios.

A estrutura da organização passa a ser rígida quando o assunto é especialização funcional, como também o são as várias atividades de recursos humanos, explicadas pelo gerenciamento de carreiras, análise e descrição de cargos, programas de treinamento e sistemas de remuneração (SANTOS, 1999).

Um relacionamento entre o planejamento estratégico da empresa e as funções de recursos humanos, o qual flui nos dois sentidos, mas que, numa realidade organizacional, flui do planejamento para os recursos humanos, fruto do trabalho desenvolvido pela especialização da mão-de-obra, desenvolve funcionários para cargos específicos com contribuições e responsabilidades estáveis, o que permite uma programação por longo tempo, deste treinamento.

Santos (1999) reflete sobre a constante necessidade de se alinhar a gestão de recursos humanos à direção estratégica dos negócios exigindo uma postura proativa da área de recursos humanos. Esta gestão assume, portanto, o papel ativo que os recursos humanos desenvolvem nos negócios da organização, participação marcada pela identificação de suas dimensões competitivas. Os dirigentes da área de recursos humanos participam ativamente de todo o processo organizacional, pois cabe a eles a verificação, treinamento e capacitação de pessoal para todas as operações da empresa.

Treinamento/Qualificação da Mão de Obra Operacional

Qualificação e treinamento são definidos como sendo situações distintas, embora muitas vezes as duas palavras sejam tomadas como sinônimos. No dicionário Michaelis(1998), qualificar se identifica como “considerar qualificado, apto, idôneo”.

Para o desenvolvimento de um trabalho, considera-se aquela pessoa que se encontra pronta para exercer determinada função. Já, treinar, é definido como “exercitar, praticar, capacitar para determinada tarefa ou atividade; habilitar, adestrar”. Conclui-se que um indivíduo está qualificado quando está pronto para exercer determinada função ou tarefa, mas antes é necessário que se exercite, pratique, se habilite para desenvolvê-la, ou seja, treine.

No contexto de recursos humanos, destaca-se a palavra “educação”, cujo significado é: “transmitir conhecimentos e instruir”. O indivíduo deve ser educado: a ele deve ser transmitido o conhecimento e após isso, ele deve ser exercitado, pela prática do conhecimento adquirido, para que, assim, se sinta capacitado, apto para desenvolver a função que lhe é proposta. É o processo de qualificação que passa pela educação e treinamento.

Milkovich e Boudreau(2000), em uma pesquisa junto a um centro de educação com qualidade dos Estados Unidos da América, concluíram que existe um aumento de produtividade de 3,4% quando sobe o valor das ações de uma empresa, mas um ano de aumento na média de escolaridade da mão-de-obra traz um crescimento na produtividade de 8,6%, o que consideram uma boa razão para as empresas considerarem melhor o valor das instituições de ensino para treinamento. Citam que a educação e a capacitação técnica podem melhorar bastante o nível salarial dos trabalhadores e, até mais significativamente, sua produtividade.

Existe uma crescente evidência de que investimento em treinamentos está associado ao aumento da lucratividade, Milkovich e Boudreau(2000). De acordo com estes autores, as

empresas, que investem na qualificação e treinamento de seus funcionários como ferramenta estratégica, atingem com maior garantia seus objetivos.

Desta forma a melhoria de desempenho global dos funcionários deve ser um objetivo permanente, onde pessoas de todos os níveis fazem a essência de uma empresa, o que possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização (MELLO et al, 2002)

Para serem produtivas em um negócio as empresas reconheceram que o aumento do índice de criação de valor, dado aos funcionários para o crescimento da produtividade, é essencial para uma empresa e uma sociedade saudáveis (REICHELDT, 1996).

Capital Humano é uma expressão que traduz a qualidade, como traduz um sentido de capacidade, experiência, conhecimento, competência e disposição. Stewart (1998) afirma que o conhecimento se tornou o fator mais importante da vida econômica. É o principal ingrediente do que compramos e vendemos, a matéria-prima com o qual trabalhamos. O capital intelectual e não os recursos naturais, equipamentos ou até o capital financeiro, principalmente nas indústrias, tornou-se um ativo indispensável para as empresas, o segredo de sua competitividade.

Para que se possa refletir sobre o valor que possui o treinamento para capacitação de pessoas nas empresas, o pesquisador se fundamenta nos ensinamentos de (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 340):

Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade e competitividade, e que empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipe e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) afirmam que as organizações *conquistam melhores resultados* quando há *constância nos treinamentos* de recursos humanos, mostrando exemplos de empresas norte-americanas. Os autores afirmam:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as características e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Os gestores precisam acreditar que as pessoas são a chave de tudo, tornando cada uma delas valiosa na suas funções, para que a empresa tenha mais chance, o que significa, na dedução de Milkovich e Boudreau (2000), mais treinamento, seleções mais cuidadosas. Para se conseguir isto com maior exatidão, os autores inferem que o planejamento é uma atividade processo de integração que ajuda os empregados e os executivos a verem como as decisões desta área darão apoio às metas da organização.

Para Fleury e Oliveira Jr(2002), existem duas vertentes que os modelos de aprendizagem se sustentam, o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. O enfoque é para aspectos objetivos e subjetivos, sendo aquele passível de observação, mensuração. Neste caso os autores sublinham o modelo cognitivo como a raiz nas discussões sobre aprendizagem.

Enfatizam que o processo é elaborado em nível de indivíduo, de grupo e de organização, fazendo inferências sobre ser de caráter emocional; processo social ou institucional, um ciclo

contínuo do qual fazem parte elementos como aptidão, habilidades, conhecimentos, sensibilidades, atitudes e crenças.

Desta forma, as organizações devem comportar de maneira a sentir o que é necessário realizar, ou melhor, quais os treinamentos devem ser iniciados, qual a aprendizagem e seus indivíduos, a política da empresa deve ser voltada a compreender e questionar as reações para empregar as tarefas indispensáveis.

O conhecimento, através do treinamento e aprendizagem, é um recurso que deve ser gerenciado para o melhor desempenho da empresa. Elas podem não possuir cérebro, mas possuem um sistema cognitivo e desenvolvem rotinas que devem ser padronizadas, possibilitando lidar com problemas internos para verificar se realmente o aprendizado aconteceu.

De acordo com Fleury e Oliveira Jr(2002), a gestão do conhecimento está disposta em processos de aprendizagem nas organizações, processos como aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação, e construção de memórias que possam ser disponibilizadas para todos na empresa, são estratégias para determinação do conhecimento tácito.

O conhecimento é uma variável significativa para as organizações, que ao tomarem proporções complexas, deixam seus programas informais de armazenamento de dados básicos em recursos humanos, a gestão de recursos humanos e especializa-se, então, em localizar pessoas certas para sustentar o crescimento e treinar indivíduos para a realização de tarefas (SANTOS, 1999).

A Competência como um recurso para a competitividade organizacional

Para a realização de um diagnóstico que mensure a vantagem competitiva de uma empresa, conforme Porter (1989), necessário se faz definir uma cadeia de valores constante na mesma. Neste sentido nota-se que esta cadeia é realizada por meio de elos correspondendo a fatores ou variáveis, que desempenham atividades dentro da organização.

Ao tratar deste assunto, verifica-se que os elos são interdependentes, podendo dar início com as atividades de apoio, as atividades primárias, o projeto do produto, os insumos, ou seja, todo o processo na organização está voltado para uma boa utilização destes elos.

As atividades de uma empresa afetam sua competitividade. Os elos são variáveis e, bem trabalhados, causam impacto na administração, como a *infra-estrutura*, que se traduz como sendo uma série de atividades que dão apoio à cadeia inteira; a *gerência de recursos humanos* afeta o desenvolvimento das atividades de ambiente interno e externo da organização.

Outro elo integrante desta cadeia é o *desenvolvimento de tecnologia*, que engloba o *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo e, por fim, completa-se como atividades de apoio como a *aquisição*, que se refere à função de compra de insumos empregados nesta cadeia de valores como matéria-prima, ativos do tipo máquinas, equipamentos de escritório, de laboratórios, papéis.

Segundo Porter(1989) esta cadeia de atividades é a responsável pelo desenvolvimento de toda organização.

Cabe à gerência de recursos humanos o recrutamento, a contratação e o treinamento, atividades envolvidas no desenvolvimento e na compensação de todo o pessoal. As atividades da gerência de recursos humanos ocorrem em diversos setores da empresa, afetando a vantagem competitiva que, segundo Porter (1989), através de seu papel na determinação da qualificação e

da motivação dos funcionários, e do custo da contratação e do treinamento, as quais são a chave para a competitividade.

Controlar custos, melhorar os níveis de qualidade e criar distintas capacidades são quesitos exigidos à gestão de pessoas. Como toda organização competitiva trabalha objetivando melhores lucros e, atualmente, maior competitividade, a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treiná-lo para que se torne mais eficiente e competitivo, manter relações de trabalho harmoniosas, garantir elevados níveis de segurança e de saúde para o pessoal (GIL, 2001).

As atividades de recursos humanos devem sempre ser direcionadas para dentro da empresa: as pessoas fazem parte, como um elo, desta cadeia de valores.

Segundo Vasconcelos e Brito (2004) competitividade é passível de ser definida como o objetivo de uma organização, ou melhor, o resultado de suas ações, e também a diversidade entre as empresas pode ser melhor definida como o caráter variável do desempenho das organizações.

Verifica-se a necessidade absoluta de que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para que aumentem sua competitividade, obtenham melhores resultados (EBOLI, 2002).

Aqui o papel de ambos, administrador e operário deve fugir um pouco à regra, partindo do princípio da melhoria na produção, mostra da competência e criatividade, resultam na competitividade de cada indivíduo e da própria organização.

Fleury et all(2002) fazem menção da transformação ocorrida nas organizações, citando uma época em que, para maior produtividade, Taylor especializou radicalmente o funcionário-operário, sendo considerado uma dimensão secundária no processo produtivo.

A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que se encontra relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, por tratar-se de um conjunto de capacidades humanas. A demonstração de competência está em saber agir com responsabilidade, pois o indivíduo não se limita a estoque de conhecimento, mas agrega valor econômico e social à organização.

O ser humano demonstra competência quando é capaz de assumir iniciativas, de ir além das atividades prescritas, possui capacidade de compreender e de conseguir dominar novas situações no trabalho, o que lhe traz reconhecimento pela sua responsabilidade.

Fleury et all(2002) afirmam que, nas empresas, as competências devem atingir requisitos como o oferecer reais benefícios aos consumidores, vencer a dificuldade de imitar e prover acesso a diferentes mercados, bem como a integração de recursos em produtos e serviços.

Para o acompanhamento das mudanças, que ocorrem a todo momento, é significativo o papel dos funcionários nas organizações. Conforme Albuquerque(2002) um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimento exigido dos profissionais, o que reflete diretamente na gestão de pessoas e nos modelos utilizados na administração.

A contribuição das pessoas nas organizações consiste, em seu próprio desenvolvimento, o papel do recurso humano e de sua gestão para obtenção de vantagens competitivas, destacada pela administração estratégica de pessoas, funciona como pano de fundo para promover mudanças ou acompanhar aquelas existentes, tanto no ambiente interno como no ambiente externo (ALBUQUERQUE, 2002).

As empresas sofrem influências das mudanças ocorridas no ambiente externo englobando os mais variados segmentos de mercado, e, nesse sentido, Limongi-França e Arellano (2002) discutem o trabalho desenvolvido por pessoas dentro das organizações onde o ambiente

empresarial tem buscado a competitividade em virtude das profundas mudanças ocorridas na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações de trabalho.

Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que atitudes relacionadas a qualidade de vida vem ganhando espaço como valor intrínseco para a competitividade juntamente ao bem-estar organizacional, dando foco nas empresas do cenário brasileiro, pois as mudanças ocorridas geraram um ambiente sócio-empresarial preocupante com a melhoria de condição de vida e bem-estar dos cidadãos.

Traduz a qualidade de vida como sendo um conjunto de ações de uma empresa que implanta melhorias e inovações nas diversas variáveis organizacionais como gerência, tecnologia e estrutura (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002).

O fator aqui examinado comprova que estes valores estão relacionados à gestão da qualidade respeitante ao indivíduo, numa tentativa de evitar o estresse, além de doenças associadas ao trabalho e à organização, o que não se restringe somente a processos e produtos, mas abrange os aspectos comportamentais, tópicos que proporcionam melhoria de performance para se conseguir maior produtividade (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002).

Fortaleceu o pensamento de condução do trabalho dentro das indústrias resultando, principalmente, na busca da qualidade de vida no trabalho. Quanto ao ambiente externo, este foi enriquecido com a preocupação de dar condições ao homem de se relacionar fora das organizações.

A qualidade de vida nas pessoas possui componentes como remuneração justa e adequada; segurança e salubridade do trabalho; oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades; oportunidade de progresso e segurança no emprego; integração social na organização; leis e normas sociais; trabalho e vida privada; significado social da atividade do empregado, que são, conforme Limongi-França e Arellano(2002), categorias que compõem um modelo conceitual e proporcionam maior motivação ao funcionário.

Funcionários, como também os demais recursos produtivos das organizações, merecem destaque para a priorização da atenção dos gestores, mudança de comportamento, melhorias. Da mesma forma que se procura melhorar a vida e a qualificação de pessoas, as ferramentas, máquinas e os equipamentos são aprimorados. Assim há melhorias no desempenho das atividades operacionais.

Para que se possa atingir um fim, a competitividade deve rearranjar os meios e a produtividade. A competitividade é função da produtividade. Produtividade, segundo Marques (1995), é uma questão de atitude, é a certeza de que na empresa as pessoas são capazes de desenvolver seu trabalho de forma cada vez mais especializada, de maneira superior àquela que foi desenvolvida ontem, e o amanhã superar o hoje.

O indivíduo é parte integrante de uma organização, é sua mola mestra, sua capacidade de competitividade, pois existe no mesmo a capacidade de aprendizado individual. Esse fato refletirá na capacidade de aprendizado organizacional, segundo (SENGE, 1990).

Classificação da Pesquisa/Natureza da pesquisa

O método é responsável pela descoberta da realidade dos fatos e, ao guiar-se pelo seu uso, deve-se seguir o caminho da dúvida sistemática. Além disso, o método deve ser aplicado de

modo positivo em relação às ciências sociais, por ser um dispositivo ordenado, um procedimento sistemático em plano geral (CERVO E BERVIAN, 2000).

Para associar aos objetivos da pesquisa, devem-se usar métodos quantitativos, *survey*, experimentos, etc., ou qualitativos, estudos de casos, *focus group*, etc., não há obrigatoriedade de se eleger apenas um. Alia-se, de forma combinada, o qualitativo ao quantitativo (FREITAS et al, 2000).

Os autores descrevem a pesquisa *survey* como própria para obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de certo grupo de pessoas representante de uma população.

Dentro dessas características inspirou-se o pesquisador adotar este método, devido o objeto de interesse ocorrer no presente como também no passado recente, pois se apóia ao número de momento denominado corte-transversal, a coleta de dados ocorre em um só momento para uma análise de dados sobre as variáveis existentes nas empresas, cujos funcionários participaram, denominado grupo foco para o trabalho (FREITAS et al, 2000).

Com isso a necessidade da realização desta pesquisa com fundamentos teóricos desenvolvidos pelos autores neste trabalho relacionados, que deram suporte para o desenrolar da mesma junto aos funcionários e administradores das indústrias pesquisadas, usando métodos de perguntas que possam descrever o problema da pesquisa.

Neste sentido, realizou-se uma pesquisa que, quanto aos fins, conforme Vergara (2004), é do tipo descritiva e exploratória. Foi feita junto com o administrador geral da organização e seus funcionários para o desenvolvimento do trabalho, que proporcionou analisar a existência de treinamento e qualificação e também a ocorrência de resultados positivos, perceptíveis aos anseios do administrador.

A pesquisa descritiva registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos/variáveis sem manipulá-los. Estes realizados em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo CERVO E BERVIAN (2000).

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis e possui como característica relevante a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, outro aspecto da pesquisa descritiva GIL (1991).

Já a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma, e restringe-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo (CERVO E BERVIAN, 2000).

Malhotra (2001) define a pesquisa exploratória como sendo aquela que possui a característica de explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão, e pode ser usada para finalidades como formular um problema ou defini-lo com maior precisão; identificar cursos de ação; desenvolver hipóteses; isolar variáveis e relações-chave para exame posterior; obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema e estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é quantitativa, realizada nas indústrias de confecções de Passos. Segundo Vergara (2004), uma pesquisa de campo é realizada no local onde ocorre o fenômeno estudado, dispendo-se de elementos que, neste caso são os funcionários das indústrias de confecções e os empresários, com os quais se fazem as entrevistas, permitindo uma pesquisa qualitativa.

Para se chegar à verdade dos fatos, o questionário do tipo qualitativo para os empresários foi desenvolvido para comparar os dados relativos às respostas dos funcionários. O

processo de entrevista com os dirigentes das organizações permite refletir o ponto de vista do administrador e a verdadeira aplicação no dia-a-dia.

A pesquisa, que mais se relaciona com o trabalho, fez uso de dados primários levantados diretamente com os funcionários das indústrias confeccionistas da cidade de Passos, através da elaboração de questionário fechado, que conforme Vergara (2004), o respondente faz escolhas, ou pondera diante de alternativas apresentadas. Foram feitas 18 questões relacionadas aos conceitos para definição da variável referente à qualificação (ou não) do quadro operacional, questões dirigidas à mão-de-obra utilizada diretamente nas empresas, e à existência da prática de treinamento e qualificação.

No questionário do tipo quantitativo dirigido aos funcionários, utilizou-se uma escala que possibilitou aos mesmos opinar, entre os tópicos solicitados, sua concordância em maior ou menor grau e para análise dos dados foi substituída por percentuais ou pontuação nas variáveis.

O seu sucesso reside no fato de que ela tem a sensibilidade de verificação, através dos respondentes, de atividades ou práticas de treinamento e qualificação dentro da organização.

O instrumento de pesquisa e confecção do questionário foi elaborado com base nos pressupostos de Milkovich e Boudreau(2000), cuja fase de avaliação envolve o uso de critérios e modelos que asseguram atingir os objetivos originais

Neste trabalho houve a preocupação de se preservar a amostra, a imparcialidade foi respeitada. Segundo Freitas et all (2000), a amostra probabilística possui o condão de todos os elementos da população terem a mesma chance de serem escolhidos, eliminando-se a subjetividade da amostra.

Uma das condições essenciais de amostra é que se deve constituir uma porção de uma população determinada. Segundo Richardson (1999), não basta, porém, qualquer parte da população para obter uma amostra, ela deve incluir um número suficiente de casos, escolhidos aleatoriamente, para oferecer certa segurança estatística em relação à representatividade dos dados.

A cidade de Passos, hoje pólo regional da indústria confeccionista, situada a 360 Km de sua capital, possui cerca de 152 empresas, conforme o registro da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais, Administração Fazendária de Passos. Seu pólo industrial teve início em 26 de setembro de 1979 (MAIA, 1984).

Suas indústrias não são de grande porte, pois somente uma delas ultrapassa o número de 200 funcionários, duas ultrapassam a casa dos cem funcionários e o restante está abaixo deste índice.

Como amostra, foram escolhidas, aleatoriamente na ordem de 10%, quinze indústrias, índice significativo para se estabelecer parâmetros de estudo.

O pesquisador enumerou todas as empresas e sorteou 15 delas, sendo que do lado esquerdo da avenida foram sorteadas sete, e do seu lado direito, oito empresas. A amostra aleatória sistemática tem a característica de demarcar um julgamento para o acesso à lista e de quantos em quantos números será retida a amostra, o que no caso deste trabalho o pesquisador tomou o cuidado de, a partir do imóvel na avenida de número 1860 até o número 3862, sortear as “empresas-amostra”, pois aí estão centradas as indústrias. Desta forma o critério adotado foi que, a cada intervalo de 250 números, seria retirada uma amostra.

Assim determinado o critério, o pesquisador investigou na lista telefônica as indústrias que possuem números próximos ou coincidentes com 1860 ao 3860, em intervalos de 250, dos dois lados da avenida, e realizou a entrega dos questionários aos funcionários e deu início às entrevistas aos administradores.

A pesquisa foi realizada com 148 funcionários operários de ambos os sexos, não havendo preocupação do pesquisador em diferenciar os funcionários neste sentido, uma vez que o mercado de trabalho em indústria de confecção absorve os dois tipos de mão-de-obra.

O número de pesquisados é suficiente e representativo para a pesquisa, pois constitui-se de pessoas que possuem as mesmas características, funcionários operários de indústria de confecção de Passos.

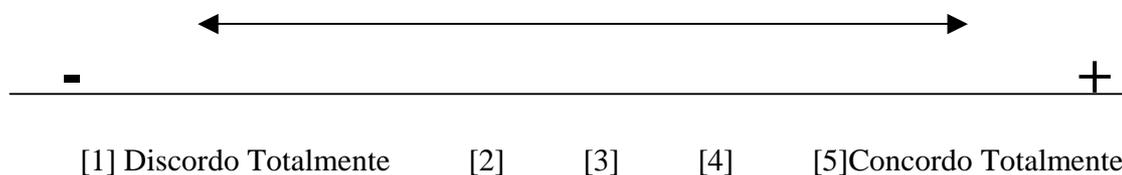
Para o cálculo do RM utilizou-se o método de análise de escala do tipo Likert apresentado por Malhotra (2001) e utilizado por Tresca e De Rose Jr (2004) e por Cassiano (2005). Apresenta-se abaixo o exemplo do cálculo do RM (*Ranking Médio*):

Tabela 1: Exemplo da tabela do cálculo de ranking médio

QUESTÕES	FREQUENCIA DE SUJEITOS					RM
	1	2	3	4	5	
1) Os Administradores da Instituição tem conhecimento do trabalho que você realiza, Quanto à produtividade.	1	2	3	4	5	RM
		3	2	1		2,7

$$\text{Média Ponderada} = (3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 4) = 16 \text{ Logo RM} = 16 / (3+2+1) = 2,7$$

Observação: Escala tipo Likert usada: Grau de concordância



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Cervo e Bervian (2002), conclusão constitui seu ponto de chegada, a resposta ao tema anunciado. A conclusão governa a elaboração das partes, orienta e estrutura seu enunciado na introdução e a apresentação de respostas onde verifica se foi favorável ou não aos objetivos propostos.

Com as leituras efetuadas, e a análise junto às respostas dos funcionários, notou-se uma certa discordância entre duas “vontades”: uma funcional, pessoas querendo saciar sua sede de conhecimento, sobre como “fazer melhor” nas indústrias, buscar conhecimento, treinamento, ter chance de acesso às atividades da organização.

Uma outra “vontade” é a institucional, empresas dirigidas por pessoas que conhecem o problema pelo qual estão passando, confirmam que suas indústrias carecem de direcionar suas atenções para melhoria de procedimentos de qualidades nos processos, através de treinamento e qualificação de seu corpo funcional, mas que por motivos diversos, já citados neste texto, o

fazem insuficientemente e não estão proporcionando o devido valor que estas ferramentas possuem para satisfazer esta “vontade”.

Mostrar a capacidade de criar e transformar é natureza do ser humano. O que está faltando, conforme as pesquisas e entrevistas realizadas, é maior contato então entre pessoas administrativas e funcionais/operacionais, para que se possa realizar e fazer acontecer estas “vontades”.

Continuando com a gestão de pessoas, e com base nos pressupostos analisados, preocupou-se neste trabalho com os processos de mudanças, visto que os autores consideram atualmente uma situação normal. O resultado obtido com os funcionários foi claro quanto à aceitação maior das mudanças: pôde-se detectar maior aceitabilidade pelos funcionários das mudanças organizacionais.

Sobre a questão da aceitabilidade das mudanças e a de estarem os funcionários interessados em participar destas mudanças organizacionais, concluiu-se em suas respostas que os funcionários estão convivendo com a evolução do *mundo moderno*.

Faz-se necessário acompanhar os processos, os acontecimentos reais do ambiente externo, para melhor gestão.

As mudanças vêm trazer um pensamento de inovação, conhecimento público de situações que sugerem gestão de pessoas voltadas para desenvolvimento melhor de atividades. Dentro do parque industrial de confecção de Passos, verificou-se disponibilidade para trabalhar as mudanças por parte dos funcionários, mas que somente acontece com raras exceções de atividades com as empresas.

Apesar de se constatar os dados sobre mudanças, onde funcionários se disponibilizam favoráveis a este cenário, não há tal procedimento quando se fala em treinamento, as empresas continuam numa certa monotonia. Através das entrevistas com os administradores e os questionários aos funcionários, concluiu-se que, precariamente, têm-se disponibilizado treinamentos e qualificação aos empregados, sendo então insuficientes para se afirmar uma situação de melhoria, não atendendo aos pressupostos analisados que inferem ser uma prática em que as organizações conquistam melhores resultados quando há *constância* nos treinamentos de recursos humanos.

Constatou-se que até mesmo empresas que estão no mercado há mais de 20 anos nunca efetuaram treinamentos com seus funcionários. Outras somente disponibilizam quando sentem a falta dos mesmos, uma necessidade repentina e não constante, o que gera conseqüências desagradáveis para as indústrias.

Como constatado, os funcionários repassam mais aquele conhecimento adquirido de outras organizações, pois muitas das vezes são contratados pela experiência profissional. Não foi verificada uma cultura de crescimento espontâneo nas empresas entrevistadas, pois que não se desenvolve um planejamento onde incorpore uma estratégia na gerência de recursos humanos voltada para melhoria e qualificação de sua mão-de-obra. Nota-se como fator essencial para o crescimento das organizações, recurso fundamental para o desenvolvimento das empresas, seu recurso humano quando possui conhecimento é grande responsável por este crescimento.

Neste parque industrial não se molda um profissional para a cultura da organização, para defender uma melhoria de atividades, seguindo critérios específicos; funcionários vão e vêm repentinamente, poucos são os que estão nas instituições há mais de cinco anos.

Outro fator que se constatou neste trabalho e está relacionado com as indústrias de confecção da cidade de Passos é disponibilizar, não de forma satisfatória, tecnologias para melhor desenvolvimento das tarefas. Foram sinceros seus administradores, e juntamente em relação às respostas dos funcionários. Ambos sentem uma necessidade maior.

Empresários mostraram seu interesse e sua preocupação em destacar tal procedimento para suas indústrias. Existem empresas, conforme os empresários entrevistados, que conseguem ser competitivas porque também disponibilizam melhores ferramentas de trabalho, equipamentos específicos e atualizados, valorizando sua mão-de-obra.

Notou-se nas pesquisas e nos seus resultados uma maior preocupação com a quantidade produzida e o tempo gasto, do que com a atenção para as necessidades humanas, para seu significado no processo operacional, seu desenvolvimento intelectual.

Nos resultados da pesquisa, concluiu-se que, o que realmente acontece nas organizações: quando não há uma prática de treinamento, não há desenvolvimento intelectual; o interesse é quantitativo, sem se avançar no aspecto qualitativo.

Finalizando mostra-se que, através das entrevistas e já citado neste texto, as duas “vontades”, a primeira, aquela estampada nas respostas dos funcionários, sobre sua condição, seu interesse pelo treinamento e qualificação, caso acessíveis; uma segunda “vontade”, a dos empresários, conforme as entrevistas, conscientes de que poderiam estar mais competitivos, com melhores produtos, caso proporcionasse a prática de treinamento de maneira continuada.

Esse fato poderia ser considerado como uma resposta negativa ao objetivo geral do trabalho, caso não houvesse a prática de treinamento e até mesmo a falta desta conscientização, mas nota-se, nas respostas, que existe um treinamento para qualificação de funcionários, precário, pois os entrevistados sentem esta necessidade.

Como se pôde notar, não foi tão necessário se realizar esta comparação profunda, uma vez que tanto funcionários como administradores responderam na mesma direção: a prática de treinamento e qualificação é precária nas indústrias de confecção de Passos.

Concluiu-se que a presença, nas respostas dos empresários, de se proporcionar o treinamento, e a disposição dos funcionários de estarem aptos para participar de treinamentos dentro das indústrias para melhoria de procedimentos, pode-se considerar um ponto positivo para se atingir o objetivo geral.

Na apuração dos resultados sobre tecnologia, treinamentos, tomada de decisão, motivação, planejamento para recursos humanos, interesse pessoal, itens relacionados com o indivíduo e sua participação nas organizações, a pesquisa mostrou certa discrepância nas informações recebidas, uma vez que o trabalho propôs analisar procedimentos da gerência de recursos humanos como participante da cadeia de valores apresentada para maior competitividade, mas constatou nos resultados obtidos, que existe realmente uma certa falta de agressividade por parte dos dirigentes das indústrias pesquisadas.

O uso da tecnologia, da logística interna e a gerência de recursos humanos principalmente por serem tópicos que, relacionados com o ser humano nas indústrias, são variáveis que necessitam certo desenvolvimento por parte destas empresas.

Dentro dos itens propostos, é que se apresenta as conclusões sobre os resultados na área de recursos humanos e gestão de pessoas, como estar os funcionários dispostos a serem comprometidos com as indústrias e se concluiu que lhes faltam oportunidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. In: *As Pessoas na Organização*. 3ª ed., São Paulo: Editora Gente, 2002. pág. 35-50.

CARAVANTES, Geraldo R.; BJUR, Wesley. *ReAdministração em Ação: A prática da mudança rumo ao sucesso*. s.ed. São Paulo: Makron Books, 1996

CASSIANO, Reinaldo Mesquita. *Estratégias competitivas das empresas produtoras de sementes de soja: um estudo exploratório no Sul de Mato Grosso*. CNEC/FACECA. Faculdade Cenecista de Varginha. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional. Varginha, 2005. (Dissertação).

CERTO, Samuel C., *Administração Moderna*, 9. ed., São Paulo, Pearson-Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 5ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANLAT, Jean-François et al (Coord.). “*O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas*”. Organização da edição brasileira: TORRES, Ofélia de Lanna Sette. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter F. *Fator Humano e Desempenho*. Tradução Carlos Afonso Malferrari. 3ª ed., São Paulo: Pioneira 1997.

EBOLI, Mariza. In: *As Pessoas na Organização*. 3ª ed., São Paulo: Editora Gente, 2002. pág. 185-216.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA, Moacir de Miranda Junior. In: *As Pessoas na Organização*. 3ª ed., São Paulo: ed. Gente, 2002. pág. 133-146.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As Pessoas na Organização*. 3ª ed., São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) E MOSCAROLA (J.). *O Método de Pesquisa Survey*. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP. V. 35, nr. 3, jul-set. 2000, p. 105-112.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

HASSARD, John. *Tempo de Trabalho: Outra Dimensão Esquecida nas Organizações* in CHANLAT, Jean-François et al (Coord.). “*O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas*”. Organização da edição brasileira: TORRES, Ofélia de Lanna Sette. São Paulo: Atlas, 1996, pág. 175-192.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal, *Qualidade de vida no trabalho*, in: *As pessoas na organização*, 3ª ed. São Paulo: Gente, 2002

MAIA, Marcio Lemos S. GRILO, Antônio Theodoro. *Álbum de Passos: Monografia do município de Passos*. Passos, ed. e Jornal Vale do Rio Grande, 1984.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Joambell M. *Produtividade: Alavanca para a Competitividade*. São Paulo: Edicon, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. 5. ed. Atlas: Atlas, 2000.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. *ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHAELIS: *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*, s. ed., São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

- PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Tradução Elizabeth Maria do Pinho. 14ª ed., Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.
- REICHEL, Frederick F. *A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor*. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. Colaboradores PERES, José Augusto de Souza et al. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. *Administração*. Trad. Luiz Roberto Maia Gonçalves. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall. 1996.
- SANTOS, Fernando César Almada. *Estratégia de Recursos Humanos: Dimensões Competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SENGE, Peter M. *A Quarta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. Uma Nova e Revolucionária Concepção de Liderança e Gerenciamento Empresarial*. 14ª ed. São Paulo: Nova Cultural. 1990.
- STEWART, Thomas A. “*Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*”. Ed. Campus. Rio de Janeiro-RJ. 1998.
- TRESCA, Rosemary Pezzetti e DE ROSE JR, Dante. *Estudo comparativo da motivação intrínseca em escolares praticantes e não praticantes de dança*. Disponível em: <http://www.ucb.br/mestradoef/rbcm/downloads/a1v8n1.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2005.
- ULRICH, David. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Tradução Cid Knipel. 3ª ed. São Paulo: Futura, 1998.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. *Vantagem Competitiva: O construto e a Métrica*. RAE-Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 44, número 2, pág. 51-63, abril/junho 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- WOOD JR. Thomaz. (Coord.) *Mudança organizacional*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.