

A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA QUALIDADE DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE QUALITY OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Hernane Francisco Barboza¹
Luciano Pimenta Valadares (Orientador)²

RESUMO

O objetivo deste artigo é descrever e analisar a gestão de Recursos Humanos na qualidade do desenvolvimento organizacional (DO), verificando os impactos causados na produtividade dos colaboradores, em uma empresa brasileira do setor de transporte coletivo. O estudo fundamenta-se na perspectiva comportamental enfocando aspectos como o desenvolvimento organizacional, a mudança organizacional e os impactos dessas mudanças em relação ao rendimento dos colaboradores. Utilizou-se o método de pesquisa-ação do tipo colaborativa, com utilização de observação participante e entrevista com os gestores dos setores responsável pelo controle e implantação do DO e o RH. Constatou-se que o processo de DO seguiu o modelo de três etapas (coleta, diagnóstico e intervenção) e viabilizou-se por meio do desenvolvimento de gestores, pelo envolvimento e compromisso da alta direção, pelo compromisso individual e coletivo dos colaboradores. Ressalta-se que os aspectos da cultura organizacional e o processo de renovação das lideranças na empresa são vistos como centrais para o êxito do processo ainda em curso. Pode-se com esse estudo que a prática do DO ainda sobrevive no contexto empresarial com algumas adaptações, porém sem perder o referencial dos conceitos e fundamentos clássicos característicos dessa estratégia de mudança e de reaprendizado individual e coletivo.

PALAVRAS-CHAVE

Desenvolvimento; Organizacional; Mudança; Produtividade; Colaboradores.

ABSTRACT

The objective of this article is to describe and analyze the Human Resources management in the quality of organizational development (OD), verifying the impacts caused on employee productivity, in a Brazilian company of the collective transport sector. The study is based on a behavioral perspective focusing on aspects such as organizational development, organizational change, the role of HR and the impacts of these changes on employee income. The collaborative research-action method was used, with the use of participant observation and interview with the sector manager responsible for the control and implementation of the DO and HR. It was found that the DO process followed the three-stage model (collection, diagnosis and intervention) and was made possible by the development of managers, by the involvement and commitment of top management, by the individual and collective commitment of the collaborators. It is emphasized that aspects of organizational culture and the process of renewal of leadership in the company are seen as central to the success of the process still underway. It was also observed that the practice of OD that was forgotten by the academy still survives in the business context with some adaptations, but without losing the reference of the classic concepts and fundamentals characteristic of this strategy of change and individual and collective relearning.

KEY WORDS:

Organizational; Development; Change; Productivity; Employees.

¹ Graduado em Ciências Contábeis pela Fabra.

E-mail: hernaneheshiley@gmail.com

² Mestre em Gestão Social, Desenvolvimento Regional e Educação e Professor na Faculdade Fabra

E-mail: prof.luciano.valadres@gmail.com

INTRODUÇÃO

O Desenvolvimento Organizacional não é algo recente, desde meados dos anos 60 que já se ouviu falar sobre ele. Porém, somente a partir dos anos 70 que esse assunto se tornou mais difundido dentro das empresas, inclusive no Brasil, onde essa nova linguagem na administração ganhou mais força. Por ser algo novo, ainda havia uma certa hesitação e falta de conhecimento inicial. Mas com o passar do tempo e do ritmo e intensidade das mudanças nas empresas e no Mundo, as empresas foram se modernizando, e o conceito de Desenvolvimento Organizacional foi se popularizando e sendo melhor entendido até que nos dias atuais se tornou tema e preocupação fundamental na maioria das empresas.

Ao observar a aplicação do Desenvolvimento Organizacional, Wood Jr. (2004b) destaca que algumas técnicas do passado tornaram-se populares e são praticadas ainda atualmente por consultores e pessoal de RH. A aplicação dessas técnicas, de início, não implica na operacionalização do Desenvolvimento Organizacional, visto como estratégia de mudança e reaprendizado individual e coletivo no contexto organizacional (BENNIS, 1969; ZALTMAN; DUNCAN, 1977; KEGAN, 1971; FRENCH; BELL, 1981), mas apenas a aplicação de fragmentos de uma perspectiva mais ampla e abrangente de mudança organizacional planejada. Nesse sentido, pode-se dizer que o conceito de Desenvolvimento Organizacional está ligado diretamente com a compreensão do que vem a ser mudança e a capacidade dos colaboradores da organização construir coletivamente uma nova realidade organizacional, com o objetivo de tornar a organização mais competitiva em sua área de atuação e mais agradável para os colaboradores.

Através desse conceito podemos ver a importância que a Gestão de Recursos Humanos tem no momento tanto da implantação como na mudança do Desenvolvimento Organizacional. Conforme Gil (2009, p.17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”. A importância do comportamento humano dentro das organizações, fez crescer a preocupação com o Desenvolvimento Organizacional, visto que o seu sucesso de implantação está diretamente ligado a aceitação e motivação dos colaboradores. O modelo de Gestão de Pessoas tem como missão prioritária a identificação de padrões coerentes com o negócio da organização. Obter tais padrões, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores da organização, torna-se o objetivo principal (FISCHER, 2002). A Gestão de Pessoas nas organizações atua em diferentes áreas estratégicas e operacionais para gerir ao máximo o talento humano, uma dessas áreas é a estrutura organizacional, visando sempre a melhoria dos processos na empresa, o trabalho com a estrutura organizacional contempla a projeção e organização dos relacionamentos entre os níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais na organização, buscando a otimização entre o fluxo de processos e controle sobre a estrutura organizacional, desenvolvendo organogramas funcionais e de fluxo de informações.

A pesquisa que aborda o tema, foi realizada dentro uma empresa de transporte coletivo, que tem uma grande atenção voltada para harmonia entre o Desenvolvimento Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos, buscando a integração entre os dois setores, visando melhoria constante em seus processos

organizacionais. Foi realizado um estudo através de entrevista com a Analista de Qualidade e a Analista de RH da empresa Viação Serrana, Kesia Karoline de Araújo e Maria Tereza Boreli.

LEGISLAÇÃO

A ISO 9001 foi elaborada pelo Comitê Técnico Quality Mangement and Quality Assurance (ISO/TC 176), este documento resulta da revisão publicada pela ABNT, a versão brasileira da norma é a ABNT NBR ISO 9001, de 2008. Ela é a norma que certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para a implantação do sistema. Este documento possui ferramentas de padronização, é um modelo seguro para a implantação da Gestão da Qualidade. Segundo a NBR ISO 9000:

“O sistema de gestão da qualidade representa a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado. Os objetivos da qualidade complementam outros objetivos da organização, tais como os relacionados ao crescimento, captação de recursos financeiros, lucratividade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional. As várias partes de um sistema de gestão da organização podem ser integradas, juntamente com o sistema de gestão da qualidade, dentro um sistema de gestão único, utilizando-se elementos comuns. Isto pode facilitar o planejamento, a alocação de recursos, definição de objetivos complementares e avaliação da eficácia global da organização. O sistema de gestão da organização pode ser avaliado com relação à sua organização gerencial.”

A ISO 9001:2008 no requisito 6.2 – Recursos humanos, descreve como os recursos humanos de uma organização devem ser gerenciados para que a organização possa adquirir e manter as competências necessárias, e isso tem um papel fundamental no momento do Desenvolvimento Organizacional.

A norma ISO9001 contempla vários pontos a serem trabalhados no processo de recursos humanos, dentre eles demonstrar e comprovar que as pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada. Os requisitos podem estar estabelecidos na descrição de competência de cada cargo, e as comprovações são individuais e podem estar comprovadas com listas de presenças, carteira de trabalho, certificados, avaliações individuais, entre outras.

Todos os colaboradores devem estar conscientes quanto à importância de suas atividades e a organização deve prover treinamentos contínuos para manter a conscientização de todos e todas. A ISO 9001:2015 é a norma de sistema de gestão da qualidade (SGQ) reconhecida internacionalmente, utilizada por organizações que desejam comprovar sua capacidade de fornecer produtos e serviços que atendem às necessidades de seus clientes e requisitos legais e regulatórios aplicáveis, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente por meio de melhorias de processo e avaliação da conformidade.

A norma ISO 9001:2015 é aplicável a qualquer organização - independentemente do tamanho, setor e tipo de produto ou serviço que entrega. Ela fixa os requisitos que a organização precisa estabelecer para conseguir atender

às exigências da qualidade visando garantir que seus produtos ou serviços estejam em conformidade com a demanda do cliente. Sendo assim, é importante que a organização tenha uma ferramenta que permita o monitoramento da qualidade.

Na administração de empresas é importante gerenciar a qualidade organizacional. A ISO 9001 permite à gestão empresarial manter-se focada no dinamismo essencial e indispensável para a busca da operacionalidade, bem como o alcance das metas e a definição de objetivos estratégicos para períodos atuais e futuros.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O autor que iniciou os estudos sobre essa teoria foi Leland Bradford. Essa teoria aborda os estudos do comportamento humano e da estrutura. Além disso, é um esforço para alterar comportamentos, valores, atitudes e estrutura de uma organização para que a organização se adapte as mudanças e desafios cada vez mais comuns nas empresas.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional visa compreender os ambientes internos e externos, decidir quais mudanças poderão ser realizadas e quais são os impactos dessas mudanças e junção das metas da empresa com as necessidades de seus empregados.

As teorias que envolvem o comportamento organizacional tiveram origem a partir da Revolução Industrial do século XVIII e XIX. O surgimento de novas máquinas tornou os métodos utilizados até aquela época defasados. As empresas possuíam poucos gerentes, mas com o crescimento das linhas de montagem se tornou necessária uma mudança.

Quatro segmentos influenciaram a evolução dos acontecimentos relacionados ao crescimento do Comportamento Organizacional. O primeiro deles foi a administração científica que abordava as etapas de produção e a eficácia do comportamento. Já a outra abordagem trata sobre os princípios da administração aumentando a eficácia dos processos realizados pelos gerentes para obter resultados.

Uma outra abordagem aborda a característica de que uma empresa é um sistema, uma armação inter-relacionada que pode ser afetada pelo ambiente e recebe o nome de abordagem dos sistemas abertos. O Comportamento Organizacional se refere a relevância das pessoas em uma organização.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas é um conjunto de habilidades, métodos e práticas que visa o desenvolvimento e potencialização do capital humano de uma organização, bem como a melhor gerência dos comportamentos e aproveitamento dos diferentes talentos e características encontradas no quadro de colaboradores.

O conceito de recursos humanos, desde seu estabelecimento, tem passado por mudanças no que concerne à forma de tratar e lidar com funcionários. Essa realidade se dá devido às transformações nos modelos de liderança e gestão em geral, que ao longo do tempo têm se tornado cada vez menos focados em

estabelecer diferenças de hierarquia, mas visam aproximar o líder de seu liderado, de forma que a gestão valorize e nutra o talento em vez de miná-lo.

A finalidade da administração de recursos humanos nas empresas é a de selecionar, gerenciar e guiar os funcionários no sentido que a organização quer caminhar. Metas e objetivos dela devem ser compartilhados e esclarecidos, isto é parte crucial do que o “recursos humanos” faz, entendendo aqui o RH como setor.

Na gestão organizacional, "recursos humanos" recebe a definição do conjunto de empregados ou colaboradores da empresa. A gestão de RH é, portanto, responsável por adquirir, desenvolver, utilizar e reter talentos para a instituição. Essas funções podem ser realizadas por uma pessoa só ou um departamento especializado, dependendo do porte de demandas da empresa.

O principal e mais básico objetivo desse setor da gestão empresarial, através das tarefas citadas acima, é o de proporcionar um alinhamento entre as políticas do RH e a estratégia da empresa, que deverá ser posta em prática pelos funcionários. A gestão de recursos humanos age, portanto, como ponte entre a diretoria da organização e seus funcionários, trazendo para estes últimos, através de sua política administrativa, os valores da empresa, os objetivos a serem alcançados, além de como e quando isso deve acontecer.

GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com a NBR ISO 9000, o sistema de gestão da qualidade objetiva a direção e o controle numa empresa no que diz respeito à qualidade. Para compreensão do sistema, é necessário o esclarecimento das palavras-chave mais utilizadas:

Princípios de gestão da qualidade. Foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem do sistema para gestão, melhora contínua, abordagem dos fatos e benefícios mútuos com fornecedores.

Fundamentos de sistemas de gestão da qualidade. Satisfação de clientes, requisitos, abordagem do sistema, abordagem de processo, política da qualidade, objetivos da qualidade, alta direção, documentação, avaliação, auditoria, análise crítica, autoavaliação, melhora contínua, técnicas estatísticas, integração com outros enfoques e relação com modelos de excelência.

Termos e definições relacionados com a qualidade. Gestão, organização, processo, produto, características, conformidade, documentação, exame, auditoria e garantia da qualidade de processos de medição.

Em 1987, a organização internacional para padronização (iso) desenvolveu, por meio de um de seus comitês técnicos – iso/tc 176: gestão da qualidade – uma série de normas conhecida por iso 9000. A normatização já foi revisada em duas ocasiões: 1994 e 2000. Para o desenvolvimento dessa série de normas foram analisadas algumas já existentes em vários países, entre os quais Inglaterra, Alemanha, Holanda, Canadá e Estados Unidos. A partir de um sistema de gestão, as atividades da empresa são consideradas processos, cujo foco principal é a satisfação do cliente.

METODOLOGIA

Foi aplicado um questionário com catorze perguntas a Analista de Qualidade, Kesia Karoline Araújo e a Analista de Recursos Humanos Maria Tereza Boreli, da empresa pesquisada, sendo realizado assim um senso com essa empresa, o questionário foi aplicado no mês de setembro de 2017. As perguntas contidas no questionário eram discursivas e voltadas para o processo de Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Qualidade e Desenvolvimento Organizacional.

RESULTADO

Após todas as perguntas e respostas do questionário enviado a Analista de Qualidade e a Analista de Recursos Humanos da empresa pesquisada, terem sido analisadas, chegou-se ao resultado demonstrado abaixo.

A entrevista se iniciou com o questionamento sobre a relação existente entre Administração de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional dentro da organização, onde obtivemos como resposta a visão de que a Administração de Recursos Humanos funciona como um importante instrumento de Desenvolvimento Organizacional, estão relacionados pois ambos envolvem toda a Organização, envolvem mudanças de valores, comportamentos e crenças, administração de conflitos e outros, cujo foco esteja no “ser humano”.

Quando questionadas se essas duas atividades organizacionais devem estar reunidas ou separadas, a resposta de ambas foram a mesma, essas atividades devem estar unidas, visto que a Administração de Recursos Humanos precisa participar ativamente na implantação do Desenvolvimento Organizacional, para que haja um resultado satisfatório.

No momento de saber o que há em comum entre essas atividades, a opinião foi de que em ambas as atividades desenvolvidas na Organização, as pessoas precisam estar envolvidas, pois delas são esperados mudanças, comportamentos e atitudes que levarão ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

Quando perguntadas sobre como os recursos humanos melhora a relação empregador x empregado, obtivemos como resposta que o Recursos Humanos atua como um canal aberto de comunicação entre empregado e empregador, e desse modo, cabe a ele, na sociedade atual, promover condições para que tanto as necessidades dos empregados como a dos empregadores, sejam satisfeitas (motivação X lucro).

Relacionado a como o RH contribui para gerir a qualidade da organização, a resposta foi que o RH contribui para a qualidade da empresa, com admissão de colaboradores com o perfil da Organização, ministração de treinamentos, monitoramento do clima organizacional e desenvolvimento de atividades que visam o acompanhamento interativo e sistemático dos colaboradores X fatores internos e externos.

E em relação a como é feito o processo de recrutamento (Interno e Externo), foi informado que o Processo de recrutamento externo é realizado a partir da triagem dos currículos recebidos na Organização. Algumas oportunidades de emprego são divulgadas em jornais, sites e/ou no Quadro de Informações, disponibilizado no pátio da empresa. As etapas são as seguintes: avaliação psicológica (testes psicológicos e entrevista com a psicóloga), entrevista com a chefia imediata e entrevista com a gerência, exame médico admissional, análise da

documentação admissional e avaliação prática (dependendo a função). Somente para a função de Motorista, antes da avaliação psicológica, é realizado um teste de direção. Todas as etapas são eliminatórias. Quanto ao processo de recrutamento interno, em alguns casos a vaga é divulgada e os interessados podem se candidatar. As etapas do processo seletivo interno são: testes psicológicos, entrevistas e exames médicos. Quando se tratar de uma vaga sigilosa, o RH e a Gerência avaliam se existe algum colaborador interno que possui o perfil da vaga e oferecem a oportunidade de participar do processo. A empresa possui um programa de desenvolvimento que já prepara os colaboradores para futuras oportunidades internas, portanto, o recrutamento interno é planejado e programado.

Foi realizada a seguinte pergunta: A Organização prioriza os seus empregados nos processos seletivos? Quais os setores com maior índice de promoção? Quais os setores com menor índice de promoção? Da qual como resposta tivemos: A Organização tem como princípio oferecer oportunidades de crescimento para os seus colaboradores, priorizando as promoções internas. A área da Operação apresenta maior índice de promoção devido ao nível exigido e por ser a área com maior número de funcionários na organização. Na área administrativa, as promoções acontecem de médio a longo prazo, pois se trata de funções com níveis mais elevados e com requisitos que muitas vezes levam tempo para desenvolver e alcançar.

Buscamos também focar nas técnicas utilizadas nos processos seletivos, e foram descritas como técnicas utilizadas em seus processos seletivos, a aplicação de testes psicológicos, avaliações técnicas, redações, dinâmicas, entrevistas e avaliação prática. As técnicas podem variar de acordo com a função.

Outro ponto importante que foi questionado foi: Qual (is) o (s) diferencial (is) que os processos de Recrutamento e Seleção tem trazido para o índice de rotatividade desta organização? E para o alcance das metas organizacionais? E foi concluído que com o processo de recrutamento e seleção alinhado com o perfil da vaga e com a cultura da empresa, as contratações tendem a ser bem-sucedidas, reduzindo assim a rotatividade dentro da Organização e, conseqüentemente, os custos. Desse modo, o processo de R&S bem planejado e estruturado, é um fator primordial para o alcance das metas estabelecidas pela Organização.

Sobre como é feito o levantamento das necessidades de treinamento, a responsabilidade ficou com o Setor de Recursos Humanos, que avalia juntamente com a chefia imediata de cada equipe, a necessidade de treinamento de cada colaborador. É preenchida uma planilha com as principais informações para a elaboração do PAT (Programa Anual de Treinamento).

Esse programa de treinamento é elaborado a partir das informações obtidas nos diferentes setores, o Recursos Humanos elabora o Programa de Treinamento.

Sendo utilizadas como ferramentas da área de treinamento, dependendo do objetivo do mesmo e do público alvo:

- Treinamentos internos (comportamental, informativo, integração, procedimentos de trabalho etc.) utilizando recursos tecnológicos como apresentação de slides, vídeos, filmes, lousas, apostilas etc.
- Treinamentos práticos de acordo com a função;

- Treinamentos externos (faculdades, instituições, órgãos etc.);

Quando perguntadas sobre como o conhecimento é difundido na organização a resposta foi que esse conhecimento é difundido de várias maneiras: Treinamentos, intranet, quadro de aviso, instrução de trabalho através dos documentos da Qualidade (ISO 9001), reuniões e eventos diversos.

Ao questionadas sobre como são feitas as avaliações do treinamento, em que o treinamento tem contribuído no alcance das metas dos empregados, e da organização, foi concluído que as avaliações do treinamento são realizadas a partir dos resultados obtidos nas atividades. O treinamento contribui para o alcance das metas dos empregados através dos conhecimentos adquiridos sobre suas atividades, sua função, aspectos pessoais e até mesmo sobre a própria Organização. E quanto à Organização, o treinamento contribui disseminando a Cultura, os Valores, Normas e Processos a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ação dos Recursos Humanos na busca pela qualidade do Desenvolvimento Organizacional tem sido de significativa importância e provavelmente continuará sendo assim. Sempre será necessária a presença do elemento humano para coordenar o processo de Desenvolvimento Organizacional, mesmo que possam ser empregados outros recursos necessários para sua implantação e gerenciamento. A Gestão de Recursos Humanos é um método de gestão que exige um bom investimento, tanto de recursos quanto de tempo, porém, no que se refere à contribuição para a qualidade no Desenvolvimento Organizacional, é ela quem determina o maior retorno.

Diversos especialistas em administração de Recursos Humanos (tais como Chiavenato, Deming, Juran, entre outros) consideram o homem o centro das atenções, ou melhor, o ponto de partida para a mudança no clima organizacional. Para renovar a organização é imprescindível enfatizar a valorização do homem por meio de políticas de Recursos Humanos, o homem deve ser valorizado como pessoa e como profissional. Acredita-se que o indivíduo satisfeito com as condições, o tratamento que a organização oferece e com o trabalho que executa, irá desempenhá-lo com níveis crescentes de qualidade e eficiência. E é através dessa satisfação que a implantação ou mudança no Desenvolvimento Organizacional se torna mais aceitável pelos colaboradores e com mais retorno positivo por parte deles, melhorando a sua qualidade. O que facilita na obtenção dos resultados esperados pela organização.

Atualmente, a tendência das organizações bem sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem pessoas, mas, sobretudo administrar com as pessoas, pois elas constituem um fator de competitividade para as organizações. E o RH, que envolve todos os processos de gestão de pessoas, deve estar totalmente comprometido em desenvolver e aplicar o seu capital intelectual como peça chave para na gestão estratégica do negócio, servindo de peça mais que fundamental para a qualidade do Desenvolvimento Organizacional.

Como podemos analisar, através da entrevista feita com as Gestoras de Recursos Humanos e Qualidade da empresa do setor de transporte coletivo, Maria Tereza Boreli e Kesia Karoline de Araújo, a valorização dos seus funcionários e

as diversas políticas para melhorar a qualidade no ambiente de trabalho na empresa, tem trazido retorno positivo em relação a aceitação das mudanças nas quais a instituição venha a passar.

Com isso, podemos concluir que as mudanças são necessárias para o Desenvolvimento Organizacional e das pessoas, por isso é quase que impossível pautar o desenvolvimento das organizações sem mudanças. Daí a importância fundamental de todos os setores da organização, assim como o RH.

O momento presente está sempre exigindo mudanças e elas acabam trazendo novos problemas. Esses problemas despertam novas soluções, as quais passam a exigir novas mudanças e assim por diante. Mudar é preciso e possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Desenvolvimento de recursos humanos, uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 22, n. 2, p. 46-46, 1982.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário: NBR ISO 9000.** Rio de Janeiro, 2000.

BENNIS, W. G. **Organization development: its nature, origins and prospects.** Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement.** Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009

KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. *The Academy of Management Journal.* v. 14. n. 4, 1971, p. 453-464.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change.** Nova York: WileyInterscience Publication, 1977.