

A Psicologia Organizacional como Estratégia de Desenvolvimento Humano e Produtividade nas Empresas Contemporâneas

Organizational Psychology as a Strategy for Human Development and Productivity in Contemporary Companies

Gisele Rodrigues¹

SENAI, Salvador – Bahia (BA), Brasil

Oscar Filho²

SENAI, Salvador – Bahia (BA), Brasil

Tainá Carvalho³

SENAI, Salvador – Bahia (BA), Brasil

Cevaldo S. e Santos⁴

SENAI, Salvador – Bahia (BA), Brasil

Resumo: Este artigo analisa a relevância da Psicologia Organizacional no contexto das empresas contemporâneas, abordando processos essenciais como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, clima organizacional, plano de cargos e salários e mapeamento de competências. A pesquisa, de natureza bibliográfica e abordagem qualitativa, baseia-se em autores clássicos e contemporâneos da área, como Chiavenato, Rothmann e Spencer, para compreender como esses instrumentos influenciam o comportamento humano, a motivação e a produtividade no ambiente corporativo. Os resultados apontam que a aplicação integrada dessas práticas contribui significativamente para o alinhamento entre as metas organizacionais e o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Desenvolvimento. Recrutamento. Avaliação de Desempenho. Clima Organizacional.

Abstract: This article analyzes the relevance of Organizational Psychology in contemporary companies, addressing essential processes such as recruitment, selection, training and development, performance evaluation, organizational climate, job and salary planning, and competence mapping. The research, with a bibliographic and qualitative approach, is based on classical and contemporary authors such as

¹ Técnica em Logística – SENAI-BA - e-mail: rgisele2005@gmail.com

² Técnica em Logística – SENAI-BA - e-mail: oscarprfilho@gmail.com

³ Técnico em Logística – SENAI-BA - e-mail: carvalhotaina015@gmail.com

⁴ Doutorando em Difusão do Conhecimento – UFBA, Mestre em Administração - UNIFACS - e-mail: cevaldosantos@gmail.com

Chiavenato, Rothmann, and Spencer to understand how these instruments influence human behavior, motivation, and productivity in the corporate environment. The findings indicate that the integrated application of these practices significantly contributes to aligning organizational goals with employee well-being.

Keywords: Organizational Psychology. Development. Recruitment. Performance Evaluation. Organizational Climate.

1 INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional é uma área da Psicologia que tem como foco o estudo do comportamento humano nas organizações, analisando as relações entre indivíduos, grupos e o ambiente de trabalho. O campo busca compreender os fatores que afetam a motivação, a produtividade, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. Sua aplicação permite às empresas desenvolver estratégias que conciliem o desempenho organizacional com a satisfação dos funcionários, fortalecendo a cultura organizacional e a gestão de pessoas (Chiavenato, 2014; Muchinsky, 2012).

Neste estudo, busca-se compreender a importância da Psicologia Organizacional na gestão estratégica de recursos humanos, evidenciando práticas como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho. A escolha do tema justifica-se pela necessidade crescente das organizações em desenvolver um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo, especialmente diante das transformações tecnológicas e sociais que impactam o mundo corporativo. O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a metodologia utilizada; em seguida, discute-se o referencial teórico, dividido em tópicos temáticos; por fim, são apresentadas as considerações finais com foco nas contribuições práticas e teóricas do estudo.

1.1 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza bibliográfica e exploratória, com abordagem qualitativa. Foram consultadas obras clássicas e recentes sobre Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas, incluindo Chiavenato (2009, 2014), Rothmann (2017), Spencer e Spencer (1993) e Ulrich e Brockbank

(2005). O método adotado consistiu em análise crítica da literatura, buscando identificar as principais práticas e teorias aplicadas nas empresas. As fontes foram obtidas em bases acadêmicas e bibliotecas digitais, priorizando publicações entre 2000 e 2024. O estudo visa oferecer uma visão integrada dos processos que compõem a Psicologia Organizacional e sua relevância para o desempenho organizacional sustentável.

2 RECRUTAMENTO

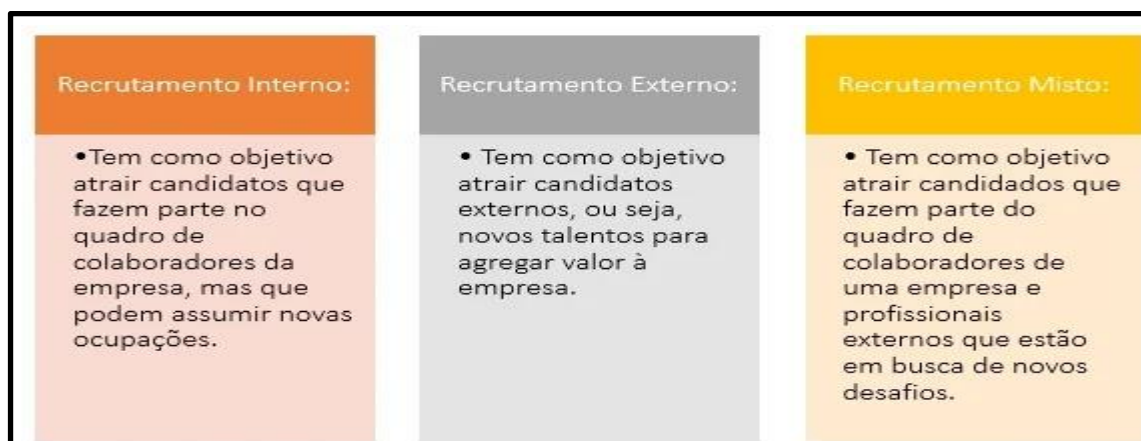
O recrutamento é da responsabilidade do RH, com o objetivo de atrair pessoas que tenham perfil para poder ir à próxima etapa da vaga. Portanto, é um processo inicial que precisa de muitas pessoas para que o recrutador tenha a maior chance de encontrar um candidato qualificado para o cargo. Contudo, recrutamento é um processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo que esteja disponível na organização. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar candidatos pode ser externo, interno ou misto (Chiavenato, 2006).

O recrutamento interno é uma opção que a empresa procura preencher a vaga por meio dos seus funcionários mediante transferência e promoções. Além de contribuir na cultura e no clima organizacional, também diminui o tempo e o custo. Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoção de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (Chiavenato, 2009).

O recrutamento externo é quando a empresa recruta os candidatos da própria organização para preencher um cargo ou o funcionário que vai ser promovido dando importância aos funcionários de dentro (Rocha, 1997; Chiavenato, 2009).

O recrutamento misto é o método que utiliza os dois tipos de contratações: interno e externo. As vagas são divididas pelos próprios candidatos da empresa para depois procurar os candidatos de fora, passando a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influências (Aires, 2007).

Figura 1 - Objetivo de cada recrutamento



Fonte: Daniel Souza, (2020)

O recrutamento bem-sucedido gera economia para a empresa. O ato de escolher é a imutabilidade da natureza. Os seres humanos fazem escolhas naturalmente como parte desse processo, muitas vezes sem perceber. Apenas sobrevivem aqueles que estão mais bem adaptados ao seu ambiente ou desenvolvem mecanismos para atender às demandas desse ambiente (Guimarães; Arieira, 2005).

2.1 Seleção

Após o Recrutamento, vem a seleção. Para Chiavenato (2014, p.118), “Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.” Sendo assim, a seleção são escolhas de pessoas que se candidataram para a vaga e que destacam habilidades entre os demais concorrentes por ter uma capacidade maior de gerar eficiência no ambiente de trabalho. Logo o objetivo é manter ou aumentar a eficácia e o desempenho do pessoal, bem como a competência da organização (Chiavenato, 2009). Isso acontece após elas serem recrutadas.

O processo de seleção inicia-se geralmente por uma triagem entre os candidatos recrutados. Normalmente essa triagem é realizada por entrevistas e a análise do currículo podendo até usar a ficha de inscrição do candidato (Pontes, 2004). Quando adquire as informações fundamentais, a próxima fase é ajustar e selecionar técnicas que serão utilizadas para a seleção. Esses métodos de seleção ajudam a identificar, pelo comportamento do candidato, características pessoais. Para que eles coloquem em prática, é normal eles escolherem um método, sendo esse métodos

mais utilizados: entrevista, testes psicológicos e técnica de simulação (Chiavenato, 2000).

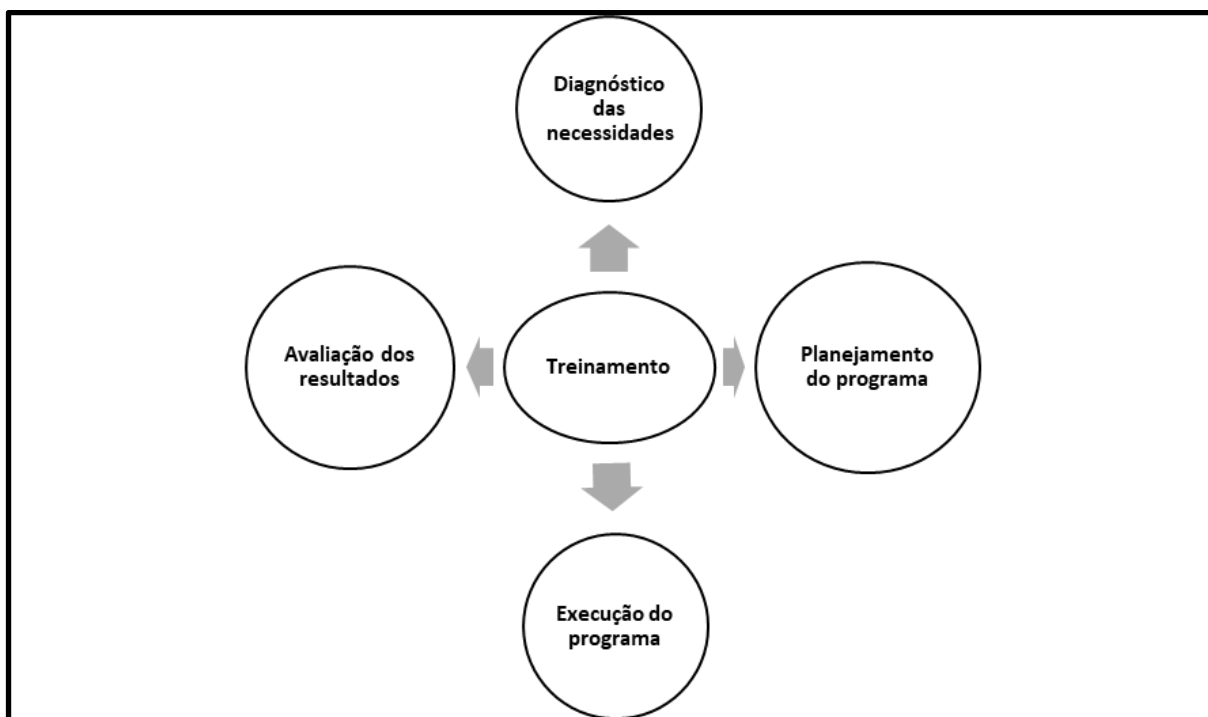
2.2 Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento é um procedimento educacional com foco na aprendizagem sistemática e organizada de curto prazo, onde os encarregados desenvolvem habilidades, conhecimento e competências para exercer a função definida. Nele está presente a transmissão de conhecimentos de determinada função, nisso está envolvido três aspectos que estão incluídos em qualquer atividade, seja simples ou complexa, sendo eles atitudes diante da organização, da tarefa e do ambiente (Chiavenato, 2009).

Em um treinamento pode haver até quatro tipos de mudanças de comportamento, sendo eles: Transmissão de informações; que se caracteriza pela repartição de informações entre os que estão sendo treinados, geralmente são informações genéricas como serviços da empresa, informações sobre a mesma, seus produtos, regras, regulamentos, entre outros. Desenvolvimento de habilidades; é o treinamento específico para as tarefas que serão executadas no cargo em questão. Desenvolvimento ou modificação de atitudes; trata-se da mudança de hábitos negativos, para hábitos positivos e favoráveis para o cargo que irá exercer, nisso está incluso o aumento de motivação e sensibilidade entre os funcionários da organização. Desenvolvimento de conceitos; consiste na habilidade de formar ideias úteis para o ambiente, responsável pelo desenvolvimento de gerentes que possuem a capacidade de formar conceitos globais e amplos para elevar o nível administrativo da empresa (Chiavenato, 2017).

Na imagem abaixo, temos um ciclo de treinamento, nele estão presentes os pontos principais de como é realizado e do porquê é realizado.

Figura 2 - Ciclo de treinamento



Fonte: (Autores, 2024).

A imagem acima, demonstra os pontos principais de um treinamento, de como é realizado e o porquê é realizado. Com isso, concluiu-se que o treinamento é um processo contínuo que se renova a cada vez que ocorre novamente.

Em suma, treinamento e desenvolvimento tem grande importância nos tempos atuais devido às frenéticas mudanças tecnológicas, sociais e econômicas que caracterizam a situação internacional nas últimas décadas (Nadler, 1984).

2.3 Análise e descrição de cargos

A análise de cargos consiste na coleta de informações do cargo em foco, foi registrado cinco meios em que pode ser feita a análise de cargos, sendo eles: entrevista, observação, questionário, diário do encarregado e técnica do incidente crítico. Tais métodos podem ser usados juntos ou separadamente (Rothmann, 2017).

Em relação ao método entrevista, pode ocorrer com colaboradores ou supervisores, constitui-se por coleta de informações precisas, amplas e confiáveis. No entanto, essa metodologia requer muito tempo e custos financeiros, pela precisão das informações adquiridas (Rothmann, 2017).

Quanto à metodologia de observação, é caracterizada pela análise de cargos que exige pouca capacidade, possui uma padronização e curto período de tempo de trabalho. A observação é feita durante os momentos de trabalho, onde a analista não interrompe o funcionário, apenas observa suas aptidões para o cargo (Rothmann, 2017).

Ademais, o método questionário, na qual demanda habilidades de elaboração, contrariamente a entrevista, é menos custoso. Abrange a criação de um questionário que será respondido pelos funcionários do cargo em questão e pelos supervisores do mesmo (Rothmann, 2017).

Além disso, o diário dos encarregados, essa técnica aborda a criação de um diário do incumbido ao cargo em questão pontuando atribuições, frequência e o momento da realização da tarefa. Esse método é útil para funções de difícil acesso a observação, ao ser executado da maneira correta poderá ser benéfico para o encarregado (Rothmann, 2017).

Por fim, a técnica do incidente crítico consiste no conjunto de procedimentos para observações diretas do contratado, com o intuito da ajuda na resolução de problemas práticos e desenvolvimento nos princípios psicológicos. É analisada a execução do serviço, onde é observado incidentes que podem causar consequências significativas e critérios definidos de maneira sistemática (Flanagan, 1954).

Sobre a descrição de cargos, é definido como referência dos cooperadores sobre o cargo que irão desempenhar, nela é registrado detalhadamente todas as atividades, período, métodos e objetivos que irão ser executados pelo contribuinte, também descrito as exigências da organização (Chiavenato, 2009).

Figura 3 - Formulário de descrição de cargo

DESCRIÇÃO DE CARGO		
Título do cargo:	Data de emissão: / /	Data da revisão: / /
Código:		
Departamento:	Diretoria:	
Descrição sumária:		
Descrição detalhada:		

Fonte: (Chiavenato, 2009, p.230).

Resumidamente, a descrição de cargo se caracteriza pelo seu conteúdo, sendo as características principais do cargo em questão. (Figura 3).

Entre as informações encontradas nesta folha, pode-se encontrar o nome do cargo, benefícios, salários, responsabilidades do contratado, resultados aguardados, condições de trabalho, ferramentas que serão utilizadas, local de trabalho, entre outras informações úteis (Rothmann, 2017).

2.4 Pesquisa de Clima Organizacional

Clima organizacional pode ser definido como um agrupamento de percepções compartilhadas por operários sobre diferentes óticas do ambiente organizacional, assim sendo um dos construtos mais investigados no campo da Psicologia Organizacional. "Diretamente relacionado com o estudo das percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho, o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações." (Menezes, 2010). Menezes complementa:

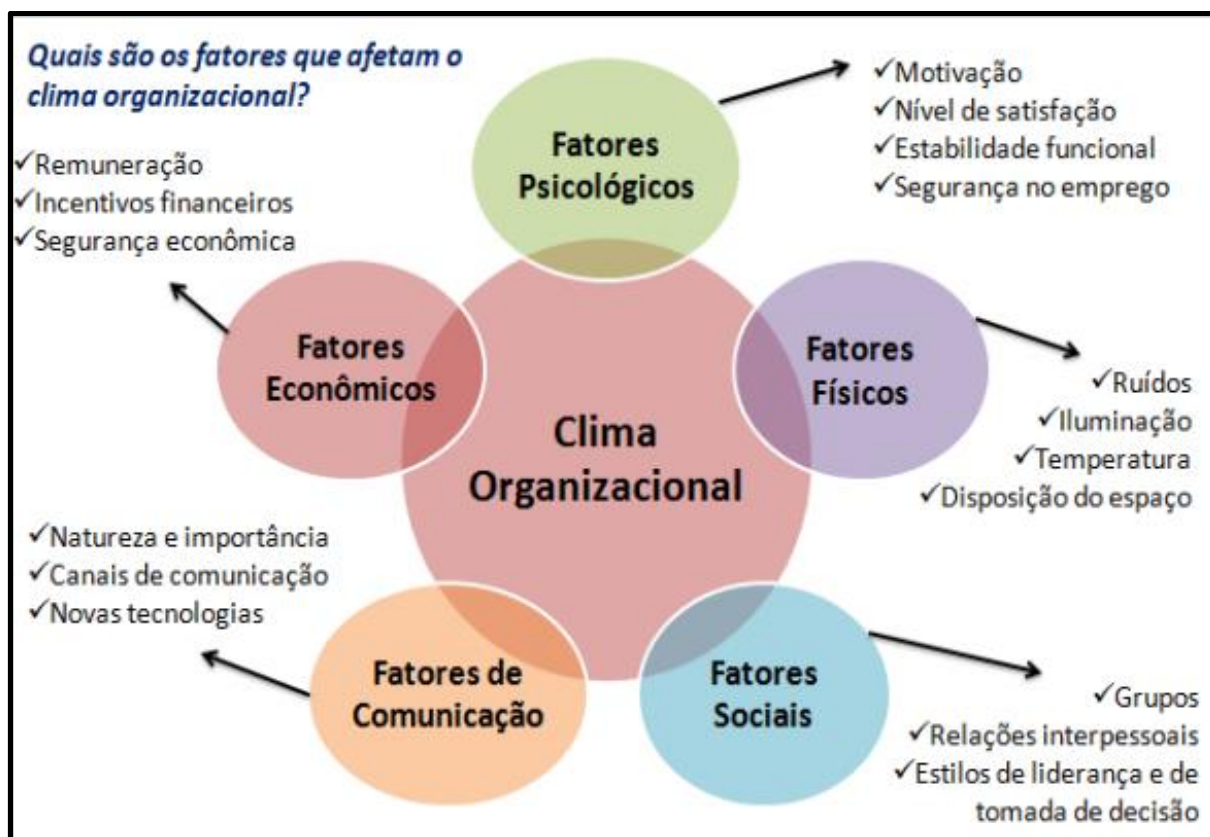
O grande uso de pesquisas de clima organizacional por parte das empresas deve-se à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização (Menezes, 2010, p.159).

Constituindo-se em climas organizacionais que atendam às carências pessoais e as relacionadas às institucionais tende a ocorrer melhor inserção entre o sistema e o indivíduo.

Segundo Bowditch e Buono (1992), o Clima Organizacional tem influência na satisfação com o Trabalho e a Organização, na performance, na sistematização de interação em grupos e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade). Além disso, pode-se considerar que alguns fatores também estariam contribuindo para a criação do Clima Organizacional, ou seja, alguns aspectos poderiam estar afetando diretamente o Clima da Organização.

Na imagem a seguir, é possível assimilar alguns fatores que podem influir diretamente no clima organizacional.

Figura 4 - Fatores que afetam o clima organizacional



Fonte: Silva (2018, p.11).

A figura acima é baseada na tese tratada no livro *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*, do autor Reinaldo Dias. Dias (2013), sobre o tópico abordado, enuncia que no ambiente organizacional, ocorrem diversos fatores que podem ser notados ou não pelos colaboradores, e que estes prejudicam o desempenho dos mesmos. Esses fatores estão inter-relacionados, não podendo ser avaliados de forma isolada, são agrupados em conjuntos que contemplam os principais.

2.5 Avaliação de desempenho

A gestão organizacional, principalmente a de pessoas, por muito tempo foi algo engessado e sempre relacionado com o setor de recursos humanos e com o enfoque nos resultados rápidos e na produção no geral, porém com o passar do tempo o foco

foi se voltando para questões comportamentais e a competência dos profissionais da empresa. (Gonçalves; Nascimento, 2019).

A avaliação de desempenho é utilizada como uma ferramenta estratégica que tem como uma das prioridades evidenciar as competências e as perícias de cada colaborador a partir do feedback, assim sempre buscando formas de aprimorar as competências e melhorar os defeitos visando o desenvolvimento da empresa (Chiavenato, 2009).

Juntamente com essa ideia, essa avaliação se torna essencial a partir do momento que se entende que ela pode prover uma descrição tanto sobre o desempenho de um colaborador quanto sobre uma equipe, permitindo que seja implementadas ações que aperfeiçoem os processos assim resultando no aumento da produtividade e na satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014).

Mesmo que a avaliação de desempenho seja uma ferramenta essencial para as organizações ainda sim muitos sistemas falham a partir do momento que focam em excesso nos resultados rápidos e dessa forma negligenciam todo o desenvolvimento que é um processo cuidadoso e que funciona a longo prazo além das complexas dinâmicas de poder que conseguem influenciar as avaliações. (Fletcher, 2001). Ademais como citado anteriormente, a partir do momento que as organizações centram a avaliação apenas em resultado imediatos isso contribui para a criação de um sistema de poder que passa a definir as métricas apenas em resultados “altos” e assim limitando a trajetória dos colaboradores e cortando o valor do processo que seria a melhora individual e coletiva dentro das empresas (Foucault, 1975).

2.6 Plano de Cargos e Salários

O plano de cargos e salários é a definição das funções, requisitos e remuneração de uma empresa. Ele é uma política interna da empresa que determina quais as funções ofertadas, suas características e os honorários para cada posto de trabalho.

Como o objetivo é manter o quadro de colaboradores organizado, oferecendo uma remuneração justa e compatível com o mercado, ele também estabelece critérios

para que o profissional evolua dentro da empresa e ascende na escala hierárquica praticada pela organização.

De acordo com (Moreno, 2014) plano de cargos salários tem como objetivos:

- Determinar modelos salariais em todas as áreas da organização,
- Impulsionar e gratificar colaboradores que acrescentam no trabalho por meio da sua eficiência
- Aproximar e manter colaboradores que auxiliam de forma eficiente para os resultados da empresa;
- Criar métodos que garantam a rivalidade dos salários, em relação ao mercado.

Além dos objetivos supracitados, o plano de cargos e salários possui algumas funções básicas que constroem sua relevância. Esse plano estabelece uma hierarquia que é essencial para o alcance dos objetivos e a manutenção da ordem; define as atribuições de cada cargo e suas respectivas responsabilidades, organizando detalhadamente as funções desde a inicial até um cargo superior; inclui faixas salariais inerente a cada cargo, que tenho níveis que incentivem os colaboradores a alcançá-los; e o plano deve ser transparente e claro, sendo divulgados aos funcionários (Lima, 1993).

Na figura abaixo é retratado o passo a passo sobre a implementação do assunto abordado acima:

Figura 5 - Etapas de Implantação do Plano C&S.



Fonte: (Autores, 2024).

Pontes (2008) enfatiza que a elaboração do Plano de Cargos e Salários é de suma importância e requer um planejamento meticuloso, que se inicia com a definição do método a ser utilizado para a avaliação, passando pela pesquisa salarial, análise

das funções e, essencialmente, pela seleção criteriosa dos indivíduos que comporão a equipe encarregada de seu desenvolvimento e implementação.

2.8 Mapeamento de Competências

Sendo essa a ferramenta considerada uma das mais eficazes para analisar necessidades estratégicas de uma organização, garantindo melhor o uso das habilidades dos colaboradores, melhorando o desempenho da empresa como um todo (Spence, 1993).

A função dessa prática estratégica conhecida como mapear competências envolvendo identificação dos talentos, conhecimentos e comportamentos, obrigatórios para o desempenho eficaz de uma tarefa. Permitindo que as organizações entendam o necessário para alcançar os objetivos impostos nos planejamentos estratégicos. Juntamente a isso, quando se encontra uma lacuna na empresa, é criada uma estratégia de recrutamento junta ou separadamente a um treinamento adequado aos colaboradores da determinada organização (Boyatzis, 2008).

Mesmo que o mapeamento de competências seja muito utilizado para melhorar o desempenho organizacional, a eficiência desse processo depende da precisão e relevância das competências identificadas, caso uma análise seja feita de forma precária e simplista é possível que algumas informações necessárias sejam postas de lado, influenciando negativamente na implementação do processo. Logo, a inserção desse mapeamento de forma mal feita pode desencadear inúmeras lacunas ou visões errôneas nas necessidades de uma organização (Delery; Shaw, 2001).

Portanto é possível afirmar que o mapeamento de competências é uma prática necessária para o alinhamento contínuo entre necessidades da empresa e os talentos daqueles que com ela colaboram. Assim não somente irá facilitar o desenvolvimento das habilidades, mas também garante que a empresa esteja pronta para enfrentar desafios futuros. (Ulrich; Brockbank, 2005).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Psicologia Organizacional, ao integrar aspectos humanos e estratégicos, revela-se essencial para o fortalecimento da cultura corporativa e o desenvolvimento sustentável das organizações. A análise demonstrou que práticas bem estruturadas de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e mapeamento de competências promovem maior alinhamento entre os objetivos da empresa e as necessidades dos colaboradores. Conclui-se que o investimento em políticas de gestão de pessoas pautadas pela Psicologia Organizacional contribui não apenas para o aumento da produtividade, mas também para o bem-estar e a motivação das equipes. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas explorem a relação entre inteligência emocional e clima organizacional, bem como o papel das tecnologias digitais na modernização dos processos psicológicos e de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Ana. **Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal, 2007. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm> Acesso em: 20 maio 2018.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. e atual. São Paulo: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DELERY, John E.; SHAW, Jason D. The strategic management of people in work organizations: a study of competencies and capabilities. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 1–16, 2001.
- FLETCHER, Clive. Performance appraisal and feedback: making performance review work. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 1–2, p. 1–23, 2001.
- RIC – Revista de Iniciação Científica. Salvador, n. 13, v. XIV, p. 1-15, ago./dez., 2025, ISSN 2358-1166.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327–358, 1954.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis: Vozes, 1975.

GONÇALVES, C. P.; NASCIMENTO, R. M. de L. L. Avaliação de desempenho. **Revista Acadêmica do Curso de Administração**, 2019.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 2, p. 1–12, 2005.

LIMA, Maria Raquel Sanford Vieira. **Planos de cargos e salários: visão crítica**. 53 f. Monografia (Especialização) – Curso de Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1993.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. Universidade do Algarve, 2007. Disponível em: <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>. Acesso em: 21 out. 2012.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Intersaberes, 2014.

MUCHINSKY, Paul M. **Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology**. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.

NADLER, Leonard. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

OLIVEIRA, Keliane Silva de. **Clima organizacional no setor público: um estudo com servidores de um instituto federal**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2004.

ROCHA, João A. O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary Lynn. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SOUZA, Edela L. P. Percepção do clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 11, p. 27–32, out./dez. 1980.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. **The HR value proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.