

A Importância da Educação Emocional na Gestão de Pessoas: “Gestão Emocional”

Gilfer dos Santos Nascimento¹

RESUMO

O mundo do trabalho vem passando por mudanças significativas ao longo dos tempos. Dentre elas, tem-se a globalização, um fenômeno responsável pela ressignificação de vários setores da organização, inclusive da Gestão de Pessoas. Essa revisão de literatura levanta as principais modificações desse setor e quais os aspectos mais relevantes para a obtenção de pessoas que desenvolvam o seu trabalho de modo eficaz e eficiente nas organizações. Um tema merecedor de destaque na atualidade é a inteligência emocional no contexto organizacional. Baseado nos princípios desta teoria, discute-se ao longo deste artigo a relevância da educação emocional para a Gestão de Pessoas e os benefícios possíveis de serem obtidos pela organização através do investimento no seu recurso mais significativo: as pessoas.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Organização; Educação Emocional; Inteligência Emocional.

ABSTRACT

The world of labour have always suffered great changes through history. Among them, emerges the globalization, the phenomenon responsible for the remeaning of several sectors of organization, including People Management. This revision of literature lists this sector's main changes and the most important aspects necessary for obtaining people who can develop their work effectively in organizations. Emotional intelligence in organizational context is a prominence-worthy theme nowadays. Based on this theory's principles, we discuss in this essay the importance of emotional education for People Management and possible benefits for the organization to obtain through investment in its most significative resource: people.

Keywords: People Management; Organization; Emotional Education; Emotional Intelligence.

¹ Graduado em Direito pela Universidade Católica de Salvador – UCSAL.
Especialista em Direito Tributário pelas Faculdades Jorge Amado.

MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Salvador – UNIFACS – em andamento.
MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Salvador – UNIFACS – em fase de conclusão.

Introdução

Segundo Pochman (2004), o trabalho tem passado por profundas transformações ao longo da história da civilização mundial. As mudanças no conceito de trabalho vieram acompanhadas pelas transformações tecnológicas, estruturais e econômicas do mundo do trabalho desde a década de 30 até a década de 90, na qual o neoliberalismo se destaca, tendo como pano de fundo a globalização e seus impactos no universo do trabalho (VELOSO, 1999).

A globalização, segundo Nogueira (1999), modifica estruturalmente as sociedades, incorporando-as numa única sociedade global. Este processo desencadeia uma série de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais nos diversos setores e aspectos das sociedades, com enfoque no trabalho e suas relações. Tantas transformações decorrentes da globalização e, por conseguinte, da reestruturação produtiva, implicaram em modificações na gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho. A gestão de recursos humanos precisa repensar então suas práticas para melhor se adaptar nessa nova divisão internacional do trabalho; e os trabalhadores precisam assumir um novo perfil, para inserção nesse novo contexto, estando voltados a processos de interpretação, tomando atitudes de forma mais elaborada. Essas modificações estão inseridas num contexto mais global da organização, significando mudanças também nos modos de gestão.

As organizações deixaram de ser vistas como necessariamente racionais. As emoções fazem parte das pessoas e deve-se buscar integrá-las ao racional para a obtenção de resultados. Sendo assim, uma das principais modificações na Gestão de Pessoas é a inserção da educação emocional, que favorece a ampliação dos relacionamentos, cria possibilidades de afeto interpessoal e torna possível a cooperação no ambiente de trabalho. (STEINER; PERRY, 2001).

Um exemplo prático da relevância da Educação Emocional na formação de gestores é encontrado com alguns profissionais de Segurança Pública, que desempenham tal função e demandam estarem preparados emocionalmente para o desempenho de suas funções.

Este artigo visa apontar a evolução do conceito de Gestão de Pessoas e de que forma a educação emocional aplica-se no contexto organizacional para favorecer a eficiência e a eficácia do trabalho desenvolvido pelas pessoas. Para tanto, utilizamos um estudo realizado na Polícia Militar no intuito de mostrar a pertinência da Educação Emocional na Gestão de Pessoas da contemporaneidade.

Gestão de Pessoas: Evolução Conceitual

Pessoas devem ser vistas além do seu papel na vida produtiva nas organizações; elas devem ser encaradas como protagonistas, visto que são a essência da dinâmica organizacional; a criatividade é uma qualidade humana insubstituível. (DAVEL; VERGARA, 2001). “[...] Por isso, a gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos”. (ALVESSON, 1997; BECKER e GERHART, 1996 *apud* DAVEL; VERGARA, 2001, p.31).

A nomenclatura “Gestão de Pessoas” veio para substituir o termo “Administração de Recursos Humanos”, que passa uma visão das pessoas que trabalham na organização como meros recursos, assim como os materiais e financeiros. O intuito agora é mostrar aos funcionários que eles fazem parte da essência da organização; que eles são cooperadores. Dessa forma, o mais adequado é designar esse setor organizacional como “Gestão de Pessoas” ou até mesmo “Gestão com Pessoas”, que dá mais uma conotação de parceria. De acordo com Gil (2001, 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. [...]”.

Esse termo é um conceito moderno, que passou a ser utilizado na era da informação no intuito de indicar as mudanças ocorridas no setor organizacional das relações humanas. Segundo Chiavenato (1999), as relações de trabalho passaram por três eras que repercutiram nesse setor de modo a alterar não só a sua essência, como também a sua denominação, que foram: industrialização clássica, industrialização neoclássica e a era da informação.

Na industrialização clássica – período posterior à Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950 – o ser humano é reconhecido como uma pessoa dotada de energia física e muscular e movido unicamente por motivações de ordem econômica. (CHANLAT, 1997). Predomina nessa fase o conceito de mão-de-obra. É nesse período que surgem os departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Estes, por sua vez, restringem-se a gerenciar “[...] atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. [...]” (CHIAVENATO, 1999, p.34).

O pós-guerra vem acompanhado da era industrial neoclássica (1950-1990). Nesse período, os departamentos de recursos humanos (DRH) surgem substituindo os departamentos

de relações industriais. Nesse novo momento do setor de recursos humanos, as pessoas passam a ser vistas como seres racionais, e não unicamente mecânicos. (CHANLAT, 1997). A função dos DRH é ampliada e passa a agrupar também “[...] recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades”. (CHIAVENATO, 1999, p.34).

A era da informação (iniciada na década de 1990) tem como ator principal a tecnologia, que forneceu as condições básicas para a globalização econômica. Nesse período, o qual estamos vivendo, o conhecimento passou a ser mais importante que o capital, pois permite saber como usá-lo e aplicá-lo de maneira mais rentável. Agora, as pessoas passam a formar a base da instituição, pois é através dos seus conhecimentos e habilidades que a empresa atinge o sucesso. A Administração de Recursos Humanos cede lugar à Gestão de Pessoas, onde os trabalhadores passam a ser abordados “[...] como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização”. (CHIAVENATO, 1999, p.31).

Essa nova concepção do trabalhador é essencial para que a organização esteja inserida de maneira positiva no mundo globalizado. O perfil dinâmico, descentralizado e autônomo dos funcionários, em contrapartida, resulta em maiores responsabilidades, aumentando a cobrança no funcionário. Diante desses novos parâmetros, são inevitáveis as mudanças no setor de Recursos Humanos para que este seja adequado às novas necessidades organizacionais. (NOGUEIRA, *et al.*, 1999).

Um fator que merece destaque no atual mundo organizacional é o trabalhador. A visão do funcionário como um ser unicamente racional não possui mais espaço. É preciso notar que os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma empresa são as pessoas que trabalham nela. E estas, como tantas outras, convivem com emoções e sentimentos, que podem até se exacerbar em alguns momentos. Por entender a inerência das emoções na natureza humana, não se pode conceber a destituição do afeto nas relações de trabalho. (MELHOR, 2003). Destarte, fica comprovada a importância da gestão emocional no âmbito das organizações.

Educar as Emoções: Desenvolvimento da Inteligência Emocional

A Inteligência Emocional

Segundo Goleman (2001), a inteligência emocional pode ser compreendida através de uma descrição resumida dos traços e características que são consideradas como as mais importantes na vida daqueles que são os melhores profissionais ou que exibem um desempenho elevado. Esses traços são característicos de dois tipos: os que dizem respeito à competência pessoal, que são o autoconhecimento e o autocontrole; e os que dizem respeito à competência social, que são a empatia e as aptidões interpessoais.

Goleman (2001) procura detalhar o autoconhecimento como sendo a capacidade das pessoas em identificar com clareza seus sentimentos e emoções e o autocontrole como sendo a necessidade de saber controlá-las. A empatia é definida como a capacidade de nos colocar no lugar dos outros, de nos sentir como eles, assemelhando-se com as aptidões interpessoais, em que é preciso deixar-se contagiar por emoções positivas e saber contagiar os outros com elas, sabendo de um lado ler emoções nos outros e, de outro, transmitir emoções silenciosamente.

De forma concisa, as aptidões na escala da Inteligência Emocional são de conhecer os próprios sentimentos, ser dotado de empatia, aprender a controlar suas próprias emoções, remediar danos emocionais e a integração de tudo. Essas aptidões, em conjunto, compõem a educação emocional, que permite ao indivíduo o desenvolvimento da sua inteligência emocional.

As Emoções na Gestão de Pessoas – “Gestão Emocional”

As mudanças geradas nas organizações pela globalização e inserção de novas tecnologias tornaram a utilização da inteligência emocional um fator primordial. As inteligências pessoais – interpessoal e intrapessoal – apresentadas por Gardner (2000) revelam-se imprescindíveis na área de Gestão de Pessoas.

De acordo com Gardner (2000, p.57), “A inteligência interpessoal denota a capacidade de entender as intenções, motivações e os desejos do próximo e, conseqüentemente, de trabalhar de modo eficiente com terceiros. [...]”. As organizações

atribuem grande importância aos líderes que possuem as suas aptidões interpessoais bem desenvolvidas. (GOLEMAN, 2001).

Algumas pesquisas apontam que grande parte das demissões ocorre por conta de atitudes pessoais, pelo modo como as pessoas se relacionam na equipe. (MELHOR, 2003). Destarte, confirma-se a relevância da Gestão de Pessoas na organização. Um bom gerenciamento de equipe, que destaca a importância das relações interpessoais, pode evitar que problemas do âmbito organizacional sejam vistos como ofensas pessoais, prejudicando, além das redes de relacionamento, o resultado final do trabalho.

Acrescido a isto, deve-se destacar também a relevância da inteligência intrapessoal na Gestão de Pessoas. Este tipo de inteligência “[...] envolve a capacidade de a pessoa se conhecer, de ter um modo individual de trabalho eficiente [...] e de usar estas informações com eficiência para regular a própria vida”. (GARDNER, 2000, p.58). É importante que o gerente de pessoas de uma organização saiba o que sente a respeito de algo para que opte pela melhor decisão diante de uma escolha. (GOLEMAN, 2001). Conhecer os próprios sentimentos facilita a atuação de um líder perante a sua equipe em uma situação decisiva.

A inteligência emocional ainda se faz importante no ambiente de trabalho devido às mudanças que esta pode vir a favorecer. O gerente que é educado emocionalmente sabe criticar de modo construtivo, lida positivamente com a diversidade, além de favorecer a eficácia do trabalho em equipe. (GOLEMAN, 2001). As equipes que trabalham nas organizações, quando bem gerenciadas, conseguem alcançar os objetivos organizacionais com mais eficiência. Desse modo, a Gestão de Pessoas assume um papel renovador, onde se devem explorar as potencialidades dos funcionários, evidenciando a importância destes para o sucesso do empreendimento. (CHIAVENATO, 1999).

Para que haja um engajamento das pessoas com o trabalho desenvolvido pela organização, faz-se primordial estimular a satisfação do funcionário. Alguns estudos revelam que a satisfação do funcionário com o trabalho e o clima organizacional são importantes fatores motivacionais. (MELHOR, 2003). Além das recompensas financeiras, contribui para a satisfação das pessoas o orgulho, a auto-estima, o reconhecimento, etc. Esses recursos, quando integrados, geram um sistema harmônico na organização, proporcionando resultados favoráveis. (CHIAVENATO, 1999). É importante que o gerente saiba identificar quais as principais necessidades das pessoas em determinado momento, para que se possam fornecer os reforçadores adequados. Esse aspecto também é beneficiado pela inteligência emocional,

pois o desenvolvimento da empatia e da boa comunicação possibilitam que o gerente esteja em contato direto com as aspirações de sua equipe.

Goleman (2001) traz um elemento que permite entender melhor a relevância do bom relacionamento entre as pessoas de uma organização. Para ele, a inteligência emocional (e não a inteligência acadêmica – QI) constitui o principal elemento da inteligência de grupo. Este conceito foi desenvolvido pelo psicólogo Robert Sternberg e pelo estudante universitário Wendy Williams, que tentaram entender porque há diferença na eficácia do trabalho realizado por alguns grupos. O fator principal que favorece um alto QI de grupo é a harmonia. Esta fará com que a equipe seja talentosa, produtiva e bem-sucedida, de forma que cada membro poderá ter o seu talento e a sua criatividade aproveitados para o alcance do resultado final.

Contexto Aplicado: Profissionais de Segurança Pública e Educação Emocional

No âmbito da Segurança Pública, bem como em qualquer outra organização, a Educação Emocional é um tema que se mostra bastante relevante. Os profissionais que trabalham na Polícia Militar estão em contato direto com pessoas, demandando, assim, habilidades interpessoais.

Aqueles formados no Curso de Formação de Oficiais (CFO) da Polícia Militar adquirem o título de bacharéis em Segurança Pública, ou seja, são preparados, inicialmente, para promover a segurança de todos os cidadãos. Dentre esses profissionais, encontram-se aqueles que trabalham com Gestão de Recursos Humanos, evidenciando que também a Polícia Militar deve educar emocionalmente os seus trabalhadores.

No processo de formação dos cadetes, deve-se proporcionar um ambiente acadêmico de qualidade, onde os instrutores que visam o desenvolvimento dos cadetes devem adotar uma posição democrática sem, contudo, deixar escapar o aspecto disciplinar extremamente importante à condução de suas atividades, terem sensibilidade suficiente para detectar, diagnosticar e compreender diferenças individuais, criarem um canal bilateral de comunicação. Mesmo porque, não há mais espaço para o educador “sabe-tudo” e com estilo radical de ensino. O importante é transmitir o conhecimento de forma sistematizada, preparar os cadetes para as dificuldades, sejam elas pertinentes ao mercado de trabalho ou de qualquer outra natureza e preferindo sempre o diálogo à crítica.

Para comprovar a relevância da Educação Emocional na formação dos profissionais de Segurança Pública, realizou-se um estudo no CFO para que se pudesse diagnosticar a

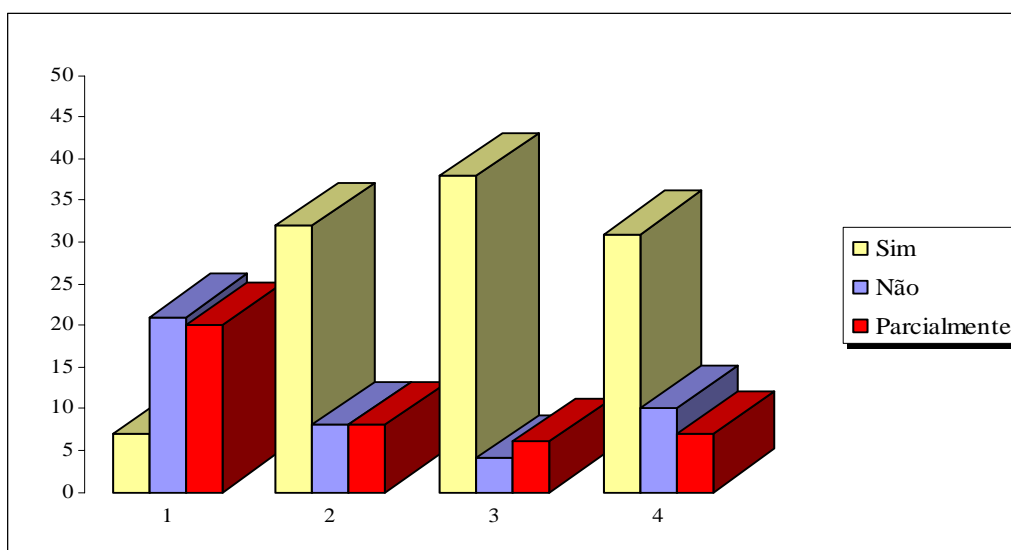
importância da inserção dessa disciplina no âmbito acadêmico policial militar. Foram aplicados 192 questionários aos alunos de todos os anos do CFO (1º ao 4º ano) para que pudéssemos estar discutindo de forma mais aplicada os conteúdos trazidos no corpo do trabalho. Dentre os questionários, utilizamos apenas as questões ligadas diretamente ao tema proposto neste artigo. O CFO é realizado na APM do Estado da Bahia, que se localiza na Vila Policial Militar do Bonfim – Salvador.

Tabela 1 – Dados referentes ao universo amostral no qual foi aplicada a pesquisa.

ANO DO CURSO	UNIVERSO	AMOSTRA
1º ano	172	48
2º ano	120	48
3º ano	123	48
4º ano	154	48
TOTAL	569	192
PERCENTUAL	100%	33,74%

Através da aplicação destes questionários, foi possível analisar os conteúdos encontrados na prática e a sua relação com a teoria encontrada a respeito da Educação Emocional na Gestão de Pessoas.

Gráfico 1 – Você já ouviu falar sobre Educação Emocional?



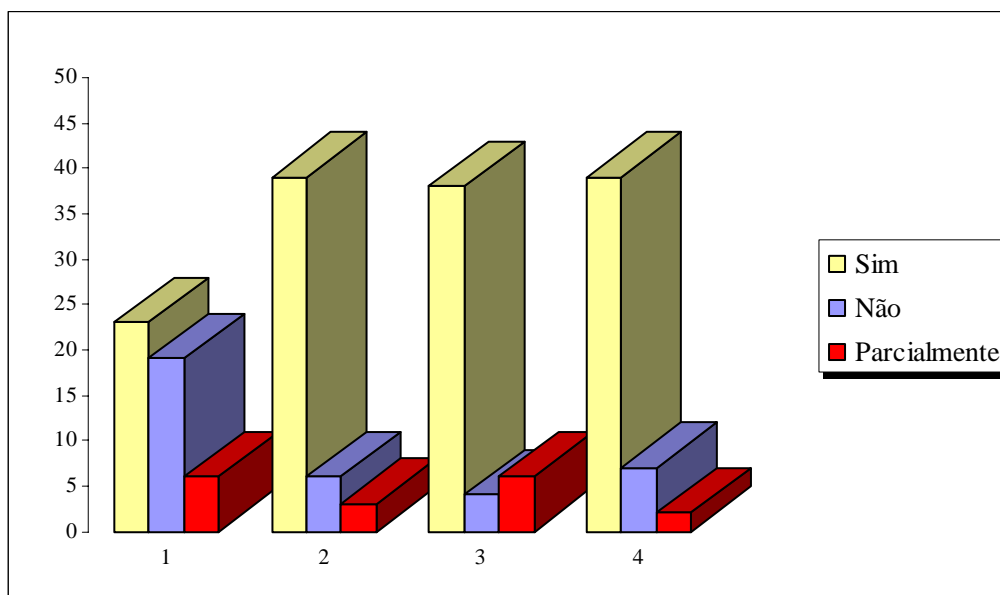
Fonte: Pesquisa realizada com alunos do CFOPM, setembro de 2004.

Com exceção dos alunos que cursam o 1º ano, a maioria dos entrevistados que pertencem do 2º ao 4º ano afirmou já ter ouvido falar sobre Educação Emocional. Os números referentes às alternativas “não” e “parcialmente” possuem certo equilíbrio em todos os anos, sendo estes números em maior expressividade no 1º ano.

A partir dos dados que foram obtidos, podem ser feitas algumas inferências a respeito do que foi perguntado. Uma hipótese que pode ser sustentada é que, no ambiente acadêmico, é mais provável que as pessoas entrem em contato com o tema Educação Emocional, mesmo que superficialmente. Isto porque somente os alunos do 1º ano afirmaram, em sua maioria, nunca terem ouvido falar do tema ou apenas parcialmente. Sendo assim, pode-se concluir que o contato com o tema Educação Emocional deve ocorrer, mesmo que não seja da maneira ideal, no CFOPM.

Como a pergunta do gráfico 1 só questiona se o entrevistado já ouviu falar no tema, é muito provável que as pessoas possam saber do que se trata, porém não saibam a respeito. E até aqueles que conhecem um pouco mais sobre Educação Emocional podem não ser educados emocionalmente por conta de um contato que não foi o ideal com o tema.

Gráfico 2 – Considera importante a inserção da disciplina Educação Emocional no Currículo da APM?



Fonte: Pesquisa realizada com alunos do CFOPM, setembro de 2004.

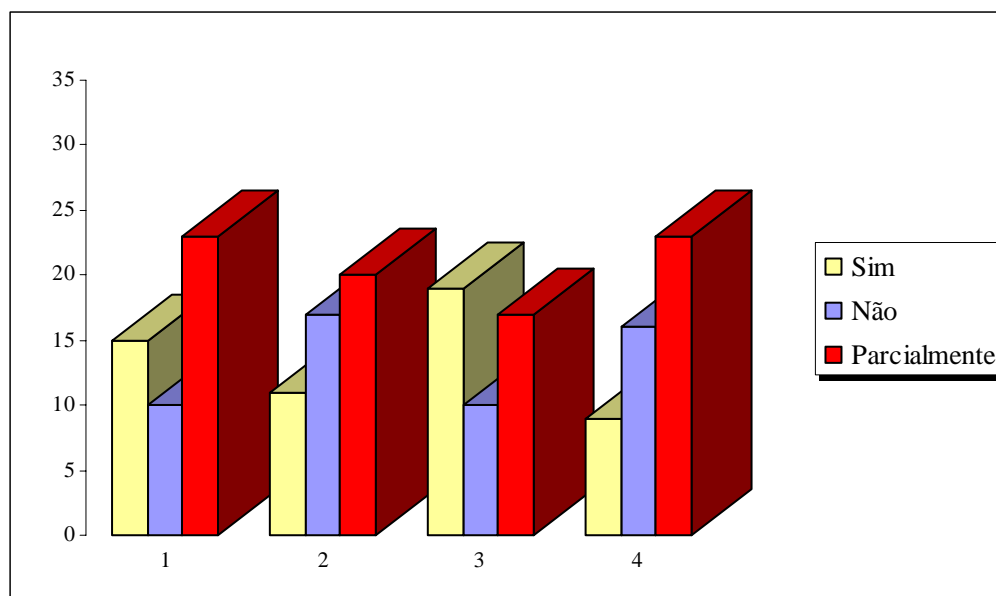
No gráfico 2 fica bastante visível o interesse dos entrevistados na inserção da disciplina Educação Emocional no currículo da Academia de Polícia Militar (APM), visto que a maioria deles considera importante tal inclusão. Deve-se fazer uma ressalva, contudo, aos

dados fornecidos pelos alunos do 1º ano, que obtiveram um certo equilíbrio entre as opções “sim” e “não”. Já dentre os demais entrevistados, a opção “sim” obteve um destaque significativo.

“É através da educação emocional que pode ser feita a diminuição da violência – forma mais extrema de raiva – praga que está assolando o mundo inteiro. [...]” (SANTOS, 2000, p. 51). Essa afirmativa mostra-se bastante pertinente diante de um curso de formação como o CFOPM. Os futuros oficiais terão muito contato com esse mal que assola a nossa sociedade – a violência. Como para Santos (2000) a educação emocional é um meio para a diminuição da violência, nada mais adequado que os alunos oficiais conheçam essa disciplina e tenham um maior controle sobre as suas emoções para que, futuramente, ao exercerem a sua profissão, consigam êxito na sua missão: zelar pela segurança da população, sendo para isso necessário, em muitos casos, conter a violência.

Mais uma vez os dados fornecidos pelos alunos do 1º ano destoam dos demais anos. A partir disto, pode-se inferir que essa diferença pode ser resultado da falta ou da imaturidade frente a uma cultura acadêmica, que em muito difere da cultura escolar que muitos ainda estão acostumados.

Gráfico 8 – Os alunos do Curso de Formação de Oficiais são preparados para, ao final deste, evidenciarem capacidade de gestão de recursos humanos, no âmbito da Segurança Pública?



Fonte: Pesquisa realizada com alunos do CFOPM, setembro de 2004.

Os dados obtidos com a análise do gráfico 8 podem ser considerados, no mínimo, curiosos. Afinal, espera-se que, ao concluírem o CFOPM, os alunos estejam preparados em sua totalidade para desempenharem as suas funções, no entanto não foram estes os dados obtidos com a aplicação dos questionários. Um número de expressão significativa (83) afirmou que esta preparação acontece apenas parcialmente. Inferior a este se revelou o preparo adequado para a gestão de recursos humanos (54). Não muito atrás estão aqueles que não se consideram preparados, somando o equivalente a 53 entrevistados.

Faz-se sempre muito presente o caráter parcial da maioria das questões que foram respondidas pelos entrevistados. Esse gráfico 8, contudo, traz com seus dados um aspecto um pouco preocupante, visto que é o desempenho da profissão que está em questão. Ao afirmar, em sua maioria, o domínio apenas parcial da capacidade de recursos humanos no âmbito da segurança pública, os entrevistados refletem a deficiência de uma precisa formação. Essa informação revela, também, o nível de insegurança presente nos alunos-oficiais. Tal insegurança é fruto de uma educação emocional precária, onde não se mostra tão presente o controle das emoções para que haja uma segurança maior no desempenho das funções desses futuros oficiais.

Considerações Finais

Ao longo desse estudo, pôde-se comprovar a real importância da gestão emocional nas organizações. Isto não quer dizer que a inteligência lógico-matemática será extinta, mas sim que a inteligência emocional vem para complementar, para possibilitar que o principal recurso organizacional – as pessoas – possa ser entendido cada vez mais em sua totalidade.

O corte do estudo que foi realizado em 2004 no CFOPM corrobora a aplicabilidade da Educação Emocional no contexto organizacional. Tanto é que a proposta realizada para a inserção da disciplina Educação Emocional na grade curricular do CFO foi aceita e já está em vigor.

Diante disso, fica evidente que medidas já estão sendo adotadas para uma qualificação adequada dos nossos gestores. É preciso capacitar emocionalmente as pessoas que trabalham na organização, pois a capacitação acadêmica elas já possuem. Além de melhorar a qualidade das relações, a educação emocional evita desgastes biológicos, evitando o aparecimento de doenças psicossomáticas. O desenvolvimento da inteligência emocional nas empresas é essencial para a prosperidade, senão para a sobrevivência da organização.

Referências

CHANLAT, J. F. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho**. In: DAVEL (org). Recursos Humanos e Subjetividade, 1997.

CHIAVENATO, I. **Introdução à moderna gestão de pessoas**. In: _____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Cap. 1, p.3-25.

_____. **A gestão de pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo**. In: _____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Cap. 2, p.26-47.

_____. **Remuneração**. In: _____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Cap. 9, p.219-245.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas Organizações**. In: _____. (org). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 1, p.31-56.

GARDNER, H. **Inteligência: um conceito reformulado**. Tradução de Adalgisa Campos da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**. In: _____. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 1, p.17-29.

EMOÇÕES na conta. **Revista Melhor**, Hay na Mídia, 2003. Disponível em: < http://www.hay.com.br/haynamidia_artigo.php?id=25>. Acesso em: 27 jul 2005.

NOGUEIRA, A. N. et al.. **Globalização: reestruturação produtiva e seus impactos na gestão de recursos humanos**. In: Pimenta, S.M. (org). Recursos Humanos: uma dimensão estratégica, 1999.

POCHMAN, M. **As perspectivas do trabalho na economia moderna**, 2004.

SANTOS, *et al.* **Currículo do Curso de Formação de Oficiais Policiais Militares**. Bahia: [S.n.], 1997.

SIQUEIRA, N. M. **Gestão de recursos humanos: o enfoque das relações de trabalho**. In: Pimenta, S. M. (org) *Recursos Humanos: uma dimensão estratégica*, 1999.

STEINER, C.; PERRY, P. **Educação emocional**: um programa personalizado para desenvolver sua inteligência emocional, 12. ed. Tradução de Terezinha Batista dos Santos. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

VELOSO *et al.* **As transformações no mundo do trabalho**. In: Pimenta, S.M. (org). *Recursos Humanos: uma dimensão estratégica*, 1998.