

Cultura Organizacional e Processo Seletivo em Empresas do Sul Fluminense

Geanderson Lúcio de Souza Silva¹

Flávia Galindo¹

Ana Alice Vilas Boas¹

Geanderson.silva@servatis.com.br

flaviagalindo@casadocliente.com.br

alsb@ufrj.br

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), PPGEN - Seropédica, RJ, Brasil

RESUMO

O artigo analisa a percepção de um grupo de gestores de empresas da região sul fluminense, através de uma pesquisa de campo, que compara conceitos de seleção de colaboradores e de cultura organizacional. A análise propõe que por mais sofisticadas que as ferramentas de gestão e análise de indivíduos sejam lançadas, por mais teorias que se correlacionam com a psicologia, a sociologia e a antropologia, na prática, pouca coisa evoluiu no sentido de se buscar o profissional global, mais preparado para o mundo competitivo. É uma proposta de se investigar o que os profissionais da área de recursos humanos, que deveriam ser a mola propulsora da disseminação e alinhamento dos valores da organização para o público interno realmente conseguem desenvolver no mundo organizacional.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Processo Seletivo. Administração de Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

No início dos anos 80 o termo cultura organizacional passou a ser adotado para designar um novo campo de interesse da Administração. As ferramentas de gestão administrativa se sofisticaram cada vez mais e o papel da área de Recursos Humanos ganhou ainda mais relevância, exigindo profissionais preparados para trabalharem com a pluralidade cultural.

Este artigo demonstra uma pesquisa aplicada em gestores da área de Recursos Humanos e que pertencem ao quadro de empresas da região Sul Fluminense, com o objetivo de observar a percepção do grupo na relação processo seletivo e cultura organizacional. A pesquisa foge da obviedade quando consideramos as diversas percepções sobre o que vem a ser cultura e os aspectos que estão ligados a cultura de um país, onde a lógica cultural compreende aspectos cognitivos e afetivos. Para conhecer o profissional, conhecemos o indivíduo que integra a organização e enquanto a cultura diz respeito aos grupos sociais, o processo seletivo acaba por ter o papel de mergulhar, ainda que parcialmente, na alma humana.

Podemos considerar como cultura a soma de padrões de costumes, comportamento, cognição e valores de um mesmo grupo social e um conceito sociológico e antropológico com muitas definições. O papel da cultura já é percebido como relevante na administração científica e alguns autores entendem que cultura organizacional é um conjunto de normas e valores que rege as atitudes de cada colaborador da empresa e que regula sua interação com a sociedade.

Os processos seletivos têm por finalidade escolher aqueles que atenderão às necessidades internas da empresa. É preciso considerar como o indivíduo irá se comportar diante da nova cultura e se existem diferenças em seus princípios e valores que possam afetar o ambiente organizacional e a intensa competitividade tem levado, cada vez mais, as organizações a buscarem profissionais que sejam capazes de adaptação rápida às crenças, aos valores e à história da empresa.

Nossa pesquisa busca demonstrar que, mesmo que as empresas tenham o conhecimento da importância de considerar a cultura como relevante, na prática as ferramentas utilizadas por vezes se limitam à avaliação técnica do candidato.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações devem ser sistematizadas a partir de objetivos unificadores, e, como decorrência, ter uma missão estratégica transparente que consolide a visão comum. A transparência facilita a compreensão e a comunicação para disseminar informações de maneira clara e coerente é sempre um grande desafio, já que organizações são formadas por pessoas que trazem a subjetividade como característica dos processos de interação. Segundo Bueno (2004, p.15), “Geralmente se concorda que, desde os anos 70, tanto o alcance quanto o ritmo da integração global aumentaram enormemente” e podemos dizer que a globalização traz uma carga de dificuldade ainda maior seja em empresas globais ou não.

Bueno (2004 apud COOPER, ARGYRIS, 2003, p.62) entende que a administração precisou se sofisticar ainda mais e o papel da área de Recursos Humanos ganhou ainda mais relevância pois exige em todas as instancias profissionais preparados para trabalharem com a pluralidade cultural.

O fato é que cada empresa possui identidade singular e uma modelagem que lhe é peculiar, já que estão pautadas no intenso número de pessoas e grupos. Barbosa (1996, p.16) nos diz que a compreensão de uma sociedade passa por tentar conhecer uma mesma categoria social. Nessa linha, até mesmo a própria razão de ser das organizações é diferente em diversos países, bem como o seu papel social, e podemos usar como exemplificação desta idéia a natureza do lucro, que é muito bem aceito na sociedade americana, mas que na sociedade brasileira ganha um verniz moral ou social. Considerar a cultura significa buscar clareza e criar a sinergia necessária entre a administração e o universo social que as empresas estão inseridas. Cada organização, para Barcelos (2002), mesmo estando em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, apresenta características singulares, devido a diversas variáveis, como comprometimento dos membros, tipo de liderança e cultura local, que contribuirão para constituir uma cultura organizacional.

Os conceitos de cultura organizacional apresentados na literatura, ainda na visão de Barcelos (2002), são muito parecidos e se complementam. Entretanto, merece destaque a definição de Wagner III (1999) que classifica a cultura organizacional como um conjunto de valores, normas e princípios já sedimentados na vida organizacional. Para o autor este conjunto interage com os comportamentos, estabelecendo uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, seguindo fundamentos na busca de objetivos finais.

Podemos considerar como cultura a soma de padrões de costumes, comportamento, cognição e valores de um mesmo grupo social e um conceito sociológico e antropológico com muitas definições. GEERTZ (1989, p. 189), acredita que as pessoas “vivem em um universo de significações”, e buscam sentido na comunicação plena, seja ela verbal ou não verbal. SANTOS (2003, P.28) defende que a cultura tem uma dimensão estratégica ao definir as identidades e diferenças do mundo atual e HALL (1998, p.47) defende que a cultura nacional de um indivíduo representa uma das “principais fontes de identidade cultural”. A análise de

uma organização perpassa a cultura nacional que ela emprega. De acordo com MOTTA; CALDAS (1997, p.18), os “pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”.

O papel da cultura já é percebido como relevante na administração científica e desnuda a idéia de que o mundo dos negócios é movido por uma lógica somente pragmática, o que não faz muito sentido se pensarmos que sempre estamos falando de pessoas. Alguns autores entendem que cultura organizacional é um conjunto de normas e valores que rege as atitudes de cada colaborador da empresa e que regula sua interação com a sociedade, como Freitas (1991, p.6). Segundo Bueno (2004 apud FREITAS, 2002, p.99), “uma cultura organizacional internacional é algo que parece cada vez mais possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes empresas cada vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso. Nesse sentido, pode-se dizer que elas mais se parecem do que diferem.” Santos (2003) conceitua a integração de culturas ou multiculturalismo como a coexistência de grupos culturais diferentes no seio de sociedades modernas, ou uma maneira de representar as diversidades em uma textura transnacional e global.

O termo “cultura organizacional” carrega muitas temáticas e o termo pode não dar conta de tantas variáveis podendo se tornar um motivo para justificar aspectos positivos e/ou negativos de uma organização, na falta de uma explicação melhor. Quando falamos em cultura brasileira, DaMatta (1997, p.46) defende que no Brasil há a ilusão da democracia racial, onde as pessoas seriam iguais, mas o que de fato temos possuímos é uma maneira concreta de discriminação de pessoas por um preconceito não assumido, e é possível que esta possibilidade premie os processos seletivos de alguma organização.

DaMatta (1997) e Bueno APUD CALDAS, WOOD JR. (1999) dizem que no Brasil temos o controverso jeitinho brasileiro que está associado a uma característica de ambigüidade, onde não fica claro nas relações o que é permitido e o que é proibido, entre esses dois pólos consideramos também o “jeitinho” que supera leis, regras e normas. O favorecimento em algumas questões da vida do brasileiro é reprovado formalmente, mas é utilizado e aceito pela sociedade como uma forma de sobrevivência, um recurso real. Contudo no Brasil, a balança da justiça pode ter dois pesos e duas medidas, favorecendo o escape e o jeitinho brasileiro levando à isenção de responsabilidades. Essas observações de diversos autores são oportunas e devem ser consideradas para a compreensão do profissional brasileiro médio o que significa se capacitar ainda mais para a gestão de organizações brasileiras.

Estar no mercado de trabalho atualmente implica em ter uma postura de profissional global, que conhece a própria cultura e é capaz de lidar com a cultura alheia. Este é um tema relativamente novo na agenda das empresas brasileiras e, se antes essa preocupação era restrita às organizações de grande porte, com o advento do comércio eletrônico e dos conceitos de empreendedorismo, as empresas de pequeno e médio porte passam a ser mais consideradas em suas possibilidades. Isso se reflete na condução de processos seletivos, já que o mercado global se caracteriza pela ausência de fronteiras e produtos multifuncionais sem nacionalidade, o que depende do entendimento das diferenças culturais para gerar mais e melhores resultados para a organização. Como nos diz Prasad (1977), as organizações atuais demandam profissionais cada vez mais preparados e de boa formação acadêmica e como alertam Ansoff, McDonell (1993), o sucesso pode depender da atuação da organização em relação aos valores, hábitos e crenças nacionais da força de trabalho e de seus consumidores. São os funcionários que trazem consigo sua bagagem individual, e que, interagem e modificam a sua realidade e a da empresa a cada instante. Ao lado de outros fatores como a imagem e reputação da empresa, o conhecimento tecnológico, o capital humano e a marca são variáveis com um peso cada vez maior nas organizações de ponta (López; Criado, 2002,

p.164). Para Barcelos (2002) o clima organizacional reflete a história de cada indivíduo da organização, métodos de trabalho, modalidades de comunicação e história de quem exerce a liderança. O autor afirma ainda que o clima organizacional exerce influência direta e indireta nos comportamentos, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização, sendo que o clima, de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou ainda, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

3. PROCESSO SELETIVO

Segundo Marras (1999), os processos seletivos têm por finalidade escolher entre os candidatos recebidos pelo setor de recrutamento, aqueles que atenderão às necessidades internas da empresa. Na visão de Sarrieira et al (1999) os processos seletivos das organizações tornaram-se um funil pelo qual poucos profissionais conseguem passar e a necessidade de desenvolver habilidades individuais parece ter aumentado. Para Motta e Caldas (1997), é importante a escolha das melhores técnicas na seleção de colaboradores capazes de atender às necessidades da organização.

Na concepção de Motta e Caldas (1997), pouco tem se discutido sobre como o indivíduo irá se comportar diante da nova cultura e se existem diferenças em seus princípios e valores que possam afetar o ambiente organizacional. Nessa mesma linha, Bergamini (1980), afirma que mesmo o processo seletivo utilizando-se de ferramentas como testes, dinâmicas e outros recursos existentes, não se consegue a certeza de que o candidato irá se adaptar aos costumes e valores da empresa. Quando um novo indivíduo entra em uma nova organização, ele busca atender suas necessidades de pertencer a um grupo social e a auto-realização, no entanto, esses anseios nem sempre são satisfeitos (BARCELOS, 2002).

Para Marras (1999) uma nova abordagem estratégica na administração de recursos humanos vem surgindo, substituindo a tático-operacional, com processos seletivos direcionados para a seleção de candidatos não mais pela comparação com os limites do cargo e sim pela visão macro da organização. O autor aponta que os processos seletivos na administração estratégica devem buscar profissionais ideais para a organização com um perfil cultural e com um sistema de valores próximo ao da empresa.

Um indicador, ainda segundo Marras (1999), para essa mudança no modelo de seleção de candidato é a busca do mercado por profissionais com potencialidade e não apenas pela experiência do mesmo. As organizações estão voltando-se para o futuro e buscando profissionais alinhados com o momento e com os objetivos de longo prazo.

4. METODOLOGIA

Com base no referencial teórico, a pesquisa visa identificar a percepção dos gestores responsáveis pelos processos seletivos de empresas do Sul Fluminense quanto à influência da cultura organizacional, conforme detalhamento a seguir.

4.1. PARTICIPANTES

Nossa amostragem é composta por 9 (nove) gestores de recursos humanos de empresas da região Sul Fluminense, que atuam diretamente na escolha do melhor candidato a cada vaga disponível. As entrevistas ocorreram no mês de maio de 2007, sendo assegurado o anonimato e sigilo dos gestores e das organizações participantes da pesquisa.

Com relação à composição setorial, a amostra é formada por empresa de 5 (cinco) setores diferentes conforme pode ser visualizado na Quadro 1. Os dados referentes ao setor da organização foram obtidos através da primeira parte do questionário.

Quadro 1 - Composição Setorial da Amostra

Setores		Número de Empresas
1	Química	3
2	Metalurgia	2
3	Bebidas	2
4	Têxtil	1
5	Energia	1

Fonte: Dados da Pesquisa

Todas as organizações participantes da pesquisa possuem de 100 a 499 funcionários, portanto, pelos critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 1997), são classificadas como médio porte.

4.2 PROCEDIMENTO

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma individual, através de questionários enviados por e-mail. A credibilidade das respostas advém da garantia de sigilo dos dados e as respostas foram recebidas em um prazo máximo de 5 dias úteis. O estudo de campo foi realizado com aplicação de um instrumento composto por três seções. Na primeira seção buscou-se identificar qual o perfil das empresas e gestores participantes do estudo. A segunda seção foi direcionada para as particularidades dos processos seletivos das organizações. Finalmente, na terceira seção do questionário, o objetivo principal do estudo, buscou-se identificar a percepção dos gestores de recursos humanos sobre a interferência da cultura organizacional nos processos seletivos das organizações. Assim, foi utilizada uma escala do tipo Likert, de 4 pontos, utilizando uma série de afirmações baseadas no objetivo do estudo e a escala de concordância, onde: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo, 3-Concordo e 4-Concordo totalmente. A opção pela escala de 4 pontos deveu-se ao objetivo de eliminar a tendência de resposta central e o fato dos questionários não contemplarem respostas evasivas. O modelo do questionário é descrito a seguir no item 3.4.

4.3. QUESTIONÁRIO

I – Perfil

Referente à sua empresa:

Ramo de Atividade:

Número de Funcionários:

Faturamento Bruto:

 <10 MiR\$ 10–30 MiR\$ 30–50 MiR\$ >50 MiR\$

Referente ao senhor (a):

Formação Superior:

 sim não qual?

Experiência em RH:

 < 2 anos 2–5 anos 5-10 anos >10 anos

Seleciona Profissionais:

 sim não

II – Processo Seletivo

A empresa utiliza consultoria externa na seleção de funcionários?

 sim não

Número de funcionários contratados nos últimos 12 meses:

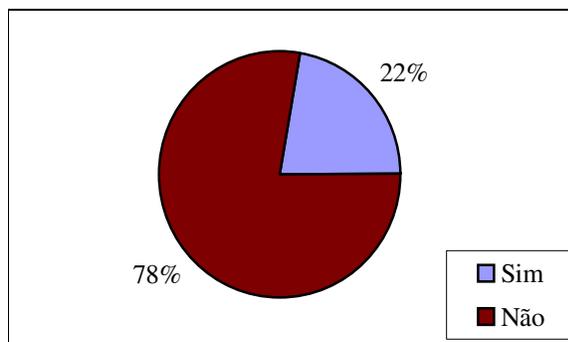
 < 10 10–20 20-40 >40

III – Percepção da Cultura Organizacional no Processo Seletivo

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. É importante considerar a história e valores da organização no processo seletivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A cultura da sua empresa é levada em consideração no processo seletivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sua empresa dispõe de metodologia para avaliar se o perfil do candidato é compatível com os valores da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sua empresa dispõe de um perfil estabelecido para novos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sua empresa desenvolve acompanhamento da adaptação do novo funcionário à nova cultura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A adequação do perfil do novo funcionário aos valores da organização pode gerar valor estratégico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

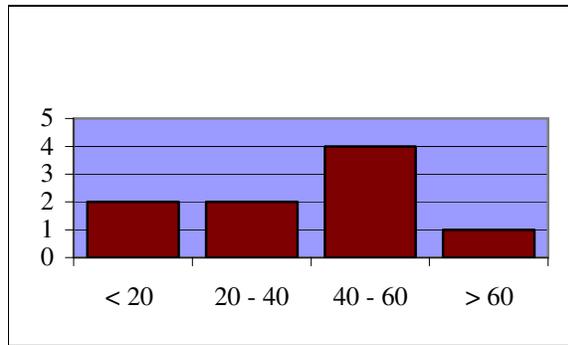
5. RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Na presente pesquisa, que abordou a influência da cultura organizacional nos processos seletivos, constataram-se algumas informações que contribuíram para a análise dos resultados: segundo o resultado da pesquisa demonstrado nas Figuras 1, 2 e 3, a maioria das empresas (78%) não utiliza consultoria externa em seus processos seletivos. Observa-se ainda, que 4 (quatro) das empresas participantes possuem faturamento anual entre 40 (quarenta) e 60 (sessenta) milhões de reais e apenas uma empresa tem faturamento superior a 60 (sessenta) milhões de reais. Referente a contratações de novos funcionários nos últimos doze meses, 4 (quatro) empresas contrataram um número inferior a 10 (dez) funcionários e outras 4 (quatro) empresas ficaram no intervalo entre 20 (vinte) e 30 (trinta) novas contratações, nenhuma empresa efetuou um valor superior a 30 (trinta) contratações.



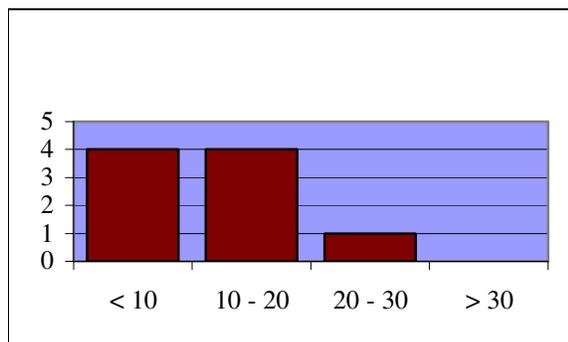
Fonte: Pesquisa Direta, Maio/2007

Figura 1 - Consultoria Externa



Fonte: Pesquisa Direta, Maio/2007

Figura 2 - Faturamento Anual (R\$ Mi)



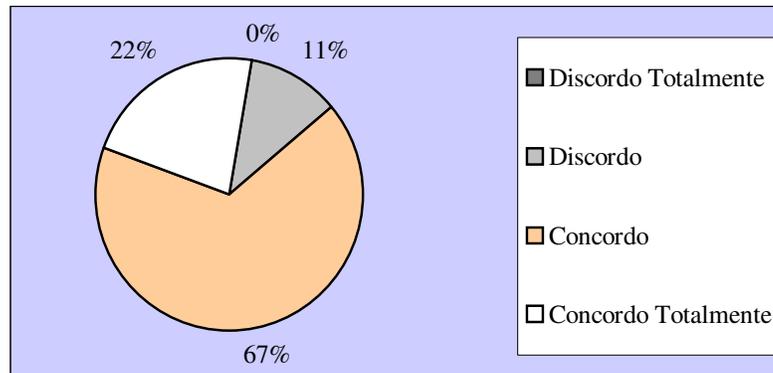
Fonte: Pesquisa Direta, Maio/2007

Figura 3 - Número de Contratações

Todos gestores que participaram da pesquisa afirmaram participar diretamente dos processos seletivos da organização e com relação à formação dos entrevistados engloba psicólogos, administradores de empresas e engenheiros. No quesito experiência na administração de recursos humanos todos os respondentes possuem no mínimo 2 (dois) anos atuando na gestão de pessoas.

Na análise das questões com escala de concordância, considerou-se como forte concordância ou discordância as assertivas que concentraram pelo menos 75% das respostas. Nas questões com concentração entre 50% e 74% das respostas considerou-se como fraca concordância ou discordância.

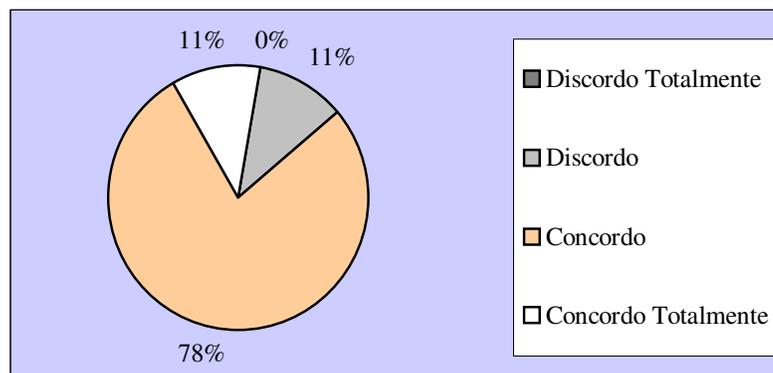
Observou-se, conforme consta na Figura 4, um forte grau de concordância com a importância de se considerados os valores culturais da empresa no processo seletivo. Nenhum gestor entrevistado discordou totalmente da importância da cultura organizacional na seleção de candidatos. Tal fato está de acordo como defendido por Marras (1999) no que se refere à nova abordagem dos processos seletivos que buscam alinhar o perfil do candidato com a visão macro da empresa.



Fonte: Pesquisa Direta, Maio/2007

Figura 4 - Importância da Cultura Organizacional na Seleção

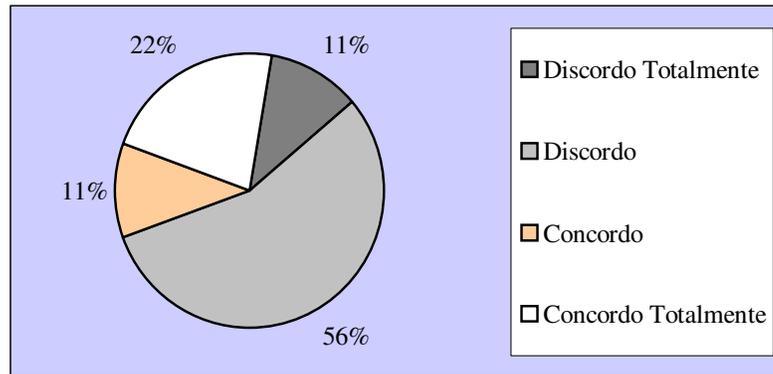
Na avaliação dos entrevistados, conforme a Figura 5, quando questionados se os aspectos culturais influenciam nos processos seletivos na sua empresa, 78% dos respondentes concordam que são levados em consideração, 11% concordam totalmente e, outros, 11% discordam que os aspectos culturais sejam considerados.



Fonte: Pesquisa Direta, Maio/2007

Figura 5 - Influência dos Aspectos Culturais

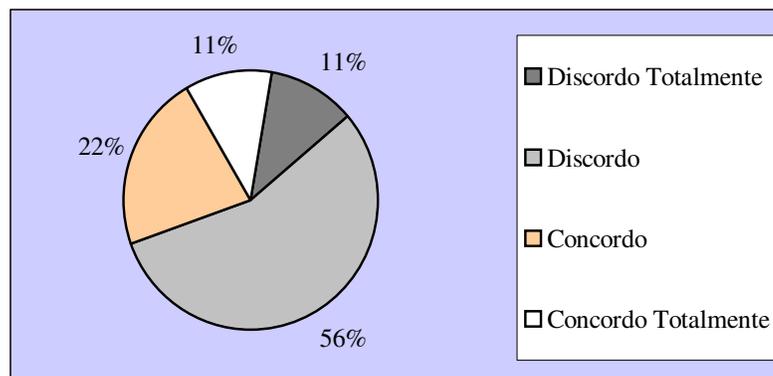
No que diz respeito à disponibilidade de uma metodologia para avaliar se o perfil do candidato é compatível com os valores da organização, os entrevistados demonstram discordância da existência das ferramentas que possibilitassem avaliação, esse resultado parece complementar a visão de Bergamini (1980), quando o autor cita que as ferramentas existentes não são capazes de comparar os valores do candidato com o da organização.



Fonte: Pesquisa Direta, Maio/2007

Figura 6 - Metodologia de Avaliação

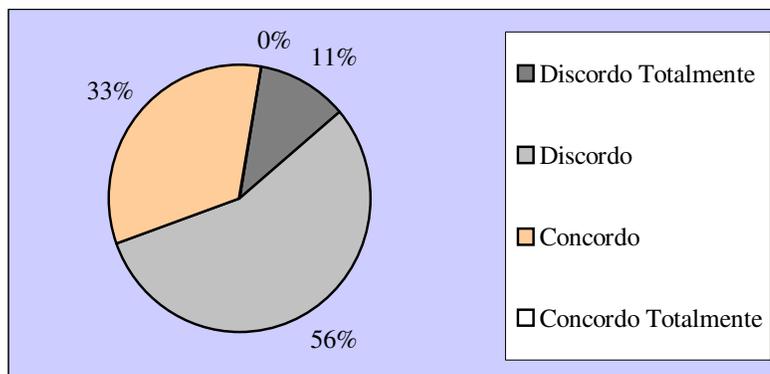
Essa insuficiência na metodologia de seleção pode novamente ser observada quando os entrevistados discordam da existência de um perfil adequado à organização já estabelecido para novas contratações, conforme ilustra a Figura 7.



Fonte: Pesquisa Direta, Maio/2007

Figura 7 - Perfil de Candidatos

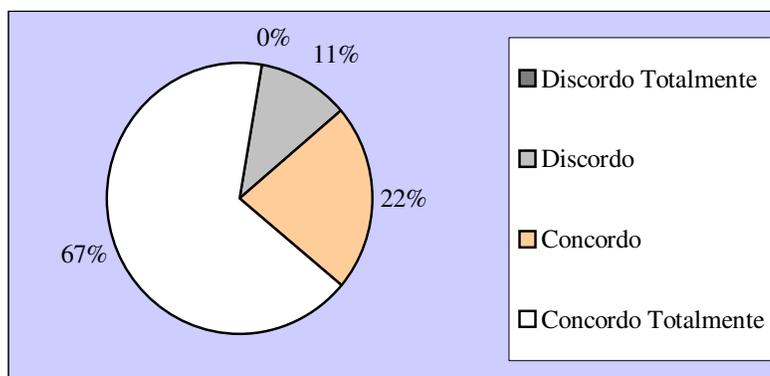
Verificou-se que 56% dos respondentes discordam e 11% discordam totalmente que a empresa onde atuam desenvolve um trabalho de acompanhamento da adaptação do novo funcionário à cultura da empresa enquanto 33% concordam que o acompanhamento é efetuado.



Fonte: Pesquisa Direta, Maio/2007

Figura 8 - Acompanhamento da Adaptação

Quando avaliam se a adequação do perfil do novo funcionário aos valores da organização pode gerar valor estratégico, existe uma forte concordância de que a busca de candidatos que estejam alinhados com o pensamento da organização pode agregar valor estratégico para esta, conforme ilustra a Figura 9.



Fonte: Pesquisa Direta, Maio/2007

Figura 9 - Geração de Valor Estratégico

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intensa competitividade tem levado, cada vez mais, as organizações a buscarem profissionais que sejam capazes de adaptação rápida às crenças, aos valores e à história da empresa. Essa capacidade pode contribuir no desenvolvimento de um clima satisfatório para o desempenho de suas atividades, podendo repercutir em toda estrutura da empresa.

De acordo com as informações coletadas na pesquisa, os gestores de recursos humanos das empresas participantes, consideram importante que os aspectos referentes à cultura organizacional sejam considerados nos processos seletivos. No entanto, a grande maioria acredita que suas organizações não dispõem de perfil e ferramentas que objetivem apurar os candidatos com maior potencial de se adequarem à cultura da empresa. A ausência de perfil e métodos demonstra que as empresas pesquisadas ainda possuem seus processos seletivos voltados para avaliar a formação e as capacidades técnicas dos candidatos.

Na visão dos entrevistados a adequação dos candidatos pode representar valor estratégico para a organização demonstrando novamente a percepção dos gestores da

repercussão do trabalho de um novo indivíduo na organização. Outro ponto que deve ser enfatizado nos resultados da pesquisa refere-se ao fato de não identificarem em suas organizações processos de acompanhamento da integração do colaborador aos valores da empresa não tendo, portanto, parâmetros para medir a adaptabilidade dos novos funcionários.

A realização de estudo complementar abordando a adaptação do novo funcionário aos aspectos culturais da organização identificando quais as dificuldades encontradas e estabelecer novos métodos de seleção e integração de novos colaboradores seria interessante.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, E.J. Implantando a administração Estratégica. 2 ed. São Paulo: ed. Atlas, 1993.

BARCELOS, S.; BURNS, A. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. Revista CCEI, Urcamp, São Paulo, 2002.

BERGAMINI, C. Desenvolvimento de Recursos Humanos. 1.ed. Atlas. São Paulo, 1980.

BUENO, Janaína Maria. O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil. O caso Renault. Curitiba, 2004. Dissertação PUC-Paraná.

CARVALHO, A. Administração de Recursos Humanos. 2.ed. Pioneira. São Paulo, 1997.

CASTELLS, M. End of millennium. 2.ed. Oxford: Blackwell, 2000.

DAMATTA, R. A. Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6 ed. Rio de Janeiro: 1997.

DESSLER G. Administração de recursos humanos. Prentice Hall. São Paulo, 2003.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989.

HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1998.

LOPEZ, José Emilio Navas e CRIADO, Marta Ortiz de Urbina. “El capital intelectual em la empresa. Analisis de critérios y clasificacion multidimensional”, *Economia Industrial*, no. 346, 2002/IV.

MARRAS, Jean P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3.ed. Futura. São Paulo, 2000.

MINUCCI, A. Psicologia aplicada à administração. 5.ed. Atlas. São Paulo, 1995.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

MOTTA, F. C; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. 1.ed. Atlas. São Paulo, 1997.

PARPINELLI, R.; LUNARDELLI, M. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. Vol.23, nº 4. Campinas, 2006.

PRASAD, S.B.; SHETTY, Y.K. Administração de empresas multinacionais: uma introdução. São Paulo: Editora Atlas, 1977.

SANTOS, B de S. Reconhecer para libertar – os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2003.

SEBRAE-MG. Mortalidade de empresas. Minas Gerais, 1997.

USHER, R.; BRYANT, I.; JOHNSTON, R. Adult education and the postmodern challenge. London: Routledge, 1997.

WAGNER III, J. Comportamento organizacional – criando uma vantagem competitiva. 1.ed. Saraiva, São Paulo, 1999.