

DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO MEIO ACADÊMICO¹

Maria Eduarda Brito e Silva ²
Gabriela de Lima Andrade ³
Vânia Lúcia Pereira de Andrade⁴

RESUMO:

Organizações contemporâneas têm apresentado uma tendência à implantação de uma estratégia para impulsionar funcionários na vida profissional: a gestão de pessoas por competências. Entre outros aspectos, este modelo de gestão visa a melhoria do desempenho global da organização por meio do acréscimo do desempenho individual de colaboradores. O objetivo deste estudo foi oportunizar, à comunidade acadêmica de uma instituição de ensino superior em Juiz de Fora/MG, a possibilidade de desenvolvimento inicial de competências comportamentais como a comunicação, a liderança, o relacionamento interpessoal e a negociação. Trata-se de uma pesquisa exploratória, quantitativa e aplicada. Para atingir o objetivo proposto percorreu-se três etapas a) o planejamento de oficinas vivenciais das quatro competências definidas no objetivo do trabalho; b) o desenvolvimento e c) a avaliação das oficinas segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) no nível de Reação, em que se mede a satisfação e valor percebido pelos participantes. Obteve-se, dentre os dezoito itens aferidos pelos 38 participantes, nos tópicos Instrutor, Organização, Autoavaliação e Curso, uma avaliação favorável (bom, muito bom ou excelente) por parte de 97% dos participantes. 100% dos participantes avaliaram as oficinas como coerentes com realidade, podendo auxiliar no próprio desenvolvimento. As etapas foram cumpridas integralmente. Por meio da avaliação de reação positiva depreende-se que os participantes se sentiram motivados para desenvolver as competências propostas. Infere-se que o formato de oficinas vivenciais tenha despertado nos participantes a importância de se investir na continuação de desenvolvimento de competências comportamentais.

Palavras-chave: Competências. Comunicação. Negociação. Relações Interpessoais. Liderança.

DEVELOPING BEHAVIORAL COMPETENCIES IN THE ACADEMIC ENVIRONMENT

¹Produção científica decorrente do desenvolvimento do Projeto de Extensão Desenvolvendo Competências Comportamentais, referente às áreas de administração e psicologia do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CESJF). Esse artigo foi realizado a partir de pesquisa submetida a um Comitê de Ética em Pesquisa, com o parecer de aprovação na Plataforma Brasil sob o número 3.430.125/2019.

² Discente do curso de graduação em Psicologia do Centro de Ensino Superior de Juiz de (CESJF) E-mail: duda.britosilva@gmail.com

³ Discente do curso de graduação em Psicologia do Centro de Ensino Superior de Juiz de (CESJF) E-mail: gabiaandradeld@gmail.com

⁴ Mestre em Psicologia e Saúde pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e docente do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CESJF). E-mail: vaniaandrade@cesjf.br

Contemporary Organization has shown tendency in strategic implementation to impulse the employees in their professional life: competence-based management. Among other aspects this management style aims the increase of the global development organization thought the growth of individual development of the collaborators. The objective of this study was to provide to the academic community of a higher education institution at Juiz de Fora/MG, the possibility of initial development of behavioral competencies such as communication, leadership, interpersonal relationship and the negotiation. It was a quantitative, exploratory and conducted research. In order to achieve the proposed subject three stages were settle a) the workshop planning of the four competencies determined in the study's objective b) the development c) the workshops evaluation according to Kirkpatrick and Kirkpatrick (2006) at the Reaction level, which measures satisfaction and perceived value by the participants. Among the eighteen measured items by the 38 participants it was obtained in the following topics: Instructor, Organization, Self-evaluation and Course, a positive evaluation (good, very good or excellent) by 97% of participants; 100% of participants rated the workshops as being coherent with reality helping in their own progress. The stages have been fully completed. Through the evaluation of positive reaction, it comprehends that the participants felt motivated in developing the proposed competencies. It is inferred that the format of experiential learning has aroused in the participants the importance of investing in further development of behavioral competencies.

Keywords: Competencies. Communication. Negotiation. Interpersonal Relationship. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

Despertar competências comportamentais demandadas pelo mercado de trabalho na comunidade acadêmica pode um passo assertivo e competitivo no cenário atual.

Organizações contemporâneas têm apresentado uma tendência à implantação de uma nova estratégia para impulsionar funcionários na vida profissional: a gestão de pessoas por competências. Em suma, este modelo de gestão objetiva melhoria do desempenho global da organização por meio do acréscimo do desempenho individual dos funcionários. Vilas Boas e Andrade (2009) apontam como alguns dos principais expoentes desta abordagem McClelland e Spencer. Neste contexto, torna-se relevante que se busque desenvolver recursos e habilidades que agreguem valor social para o indivíduo, que possam repercutir em valor econômico, por meio da melhora de performance de organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Desenvolver competências comportamentais justifica-se pela possibilidade de valorizar comportamentos que possam ser desenvolvidos e, possivelmente se tornarem vantagens competitivas para os acadêmicos no mercado de trabalho.

Desta forma, oportunizar o conhecimento sobre o funcionamento de processos voltados para o desenvolvimento de pessoas e a aplicação de conteúdos que contemplem disciplinas como a psicologia aplicada às organizações, dinâmica de grupo, gestão de pessoas dentre outras, torna-se uma forma de alinhar aspectos da formação acadêmica com a prática profissional. Desenvolver competências justifica-se também pela demanda do mercado de trabalho atual que requer a atuação de profissionais em diversas vertentes como a do comportamento organizacional e, a de desenvolvimento de pessoas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Entende-se que este tipo de atividade possa servir como uma oportunidade para repensar práticas pedagógicas colaborativas no sentido de auxiliar no desenvolvimento de novas competências para alunos.

Este trabalho, desenhado como uma pesquisa exploratória, quantitativa e aplicada, teve o objetivo de, por meio do desenvolvimento de um projeto de extensão denominado Desenvolvendo Competências Comportamentais, oportunizar à comunidade acadêmica de uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Juiz de Fora, a possibilidade de desenvolvimento inicial de competências comportamentais como a comunicação, a liderança, o relacionamento interpessoal e a negociação.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão por competências é um modelo adotado por organizações brasileiras desde a década de 90, embora tenha sido adotada por outros países desde a década de 70. Trata-se de um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas” (GRAMIGNA, 2017, p.1).

O modelo de gestão por competências pode ser relevante tanto para a organização quanto para o colaborador, uma vez prima por alinhar a necessidade do profissional com as necessidades da empresa, buscando desta forma, obter resultados positivos e tornar a organização mais competitiva (RABAGLIO, 2001).

O modelo supracitado parte da premissa de que, quando um colaborador possui competências necessárias para desenvolver sua função, aumenta-se a probabilidade do desenvolvimento profissional, promovendo o potencial de

produtividade, criatividade e inovação. Para potencializar esse processo cabe a organização, dentre outras ações, oferecer cursos e treinamentos visando o aprimoramento de competências. Neste sentido, o colaborador poderia agregar valor expressivo aos negócios. Quando a organização compreende e exercita essas competências pode obter um diferencial perante os concorrentes (GRAMIGNA, 2017).

Gramigna (2007) assinala que reter, desenvolver e manter colaboradores talentosos pode representar um dos indicadores de desempenho que mais relevantes para o mercado de trabalho. Entretanto, o termo competência possui significados diferentes. Segundo Lévy-Leboyer (2000) competências são repertórios de comportamentos, de capacitações, algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, são frutos da experiência e nela estão contidas habilidades e traços de personalidade.

Competências individuais representam a integração e a coordenação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do indivíduo ou equipes que possam originar um diferencial competitivo no mercado de trabalho (BANOV, 2010).

Além de competências técnicas existem as comportamentais. Gramigna, em 2007, desenvolveu um modelo de competências no qual elenca diversas delas, a exemplo da capacidade de trabalhar sob pressão, da comunicação, da criatividade, do dinamismo, da iniciativa, da flexibilidade, da liderança, da negociação, do relacionamento interpessoal, da tomada de decisão dentre outras competências. A autora ressalta que o rol de competências é flexível, pois depende da cultura de cada empresa. Neste projeto busca-se, em princípio, abarcar quatro competências: a comunicação, a liderança, o relacionamento interpessoal e a negociação.

Comunicação

A palavra comunicação, segundo Flatley, Rentz e Lentz, (2015) remete à ação de transmitir e receber uma determinada mensagem envolvendo uma ou mais pessoas. O sucesso da comunicação é decorrente do entendimento do receptor; demanda assertividade; quando incorreta pode prejudicar funcionamento de equipes e empresas. Comunicação ineficaz pode ser evitada com escuta ativa e receptividade. Para os autores existem diversas condições que influenciam a comunicação empresarial, e que variam de empresa para empresa, seja pela cultura

organizacional, pelo contexto e relacionamento em que os comunicadores estão inseridos permitindo que as pessoas possam exercer seu trabalho de maneira eficaz.

É muito importante que em uma relação de comunicação, ambas as partes possam estar abertas tanto para falar e ouvir (FILHO; BLIKSTEIN, 2015). Para manter uma comunicação eficaz é importante que ela não seja violenta. Conforme Rosenberg (2006) ao se utilizar este tipo de comunicação, seja no meio organizacional, familiar, escolar, entre outros, é possível observar um aprimoramento desta habilidade social.

Liderança

A Liderança é percebida como uma habilidade a ser desenvolvida na atualidade, como meio de influência em organizações humanas, com “objetivos identificados como sendo para o bem comum” como cita Hunter (2004, p.25 apud SOUZA; ESPIRITO SANTO 2010). Os estilos são variados e dentre eles estão os autocráticos, democráticos e liberais também conhecido como *laissez-faire*. O estilo autocrático guia o grupo por meio de suas próprias diretrizes, determinando todos os passos dos trabalhos a serem realizados, agindo na maioria das vezes de forma dominadora ou com abuso de poder, como forma de sustentar a execução das tarefas demandadas a sua equipe. O democrático integra seus subordinados com assistência, tornando todo o processo participativo, englobando todos os membros. Esse estilo de liderança acaba motivando a equipe fazendo com que a mesma se torne mais unida, mas ao mesmo tempo com um acréscimo de atividades e responsabilidades. O estilo liberal ou *laissez-faire* acaba não utilizando de seu poder, o que pode gerar certa acomodação da equipe, uma vez que não tem metas traçadas, pois um grupo que não tem a presença ativa de uma figura de liderança pode ficar sem norte além de não se responsabilizar pelos atos (SOUZA; ESPIRITO SANTO, 2010).

Chiavenato (1983, p.129) assinala que “o líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada”. Maxwell (2011) reitera que líderes estão em constantes mudanças, portanto ser um bom líder não quer dizer que se está no topo e os outros devam segui-lo. Nem que um dos estilos de liderança será fixo nos líderes, pois eles

vão variar em determinados contextos, mas significa que ele possa dar autonomia para que o grupo se desenvolva, por isso é importante a construção de relacionamentos, com clareza nas comunicações e abertura da fala.

Relacionamento Interpessoal

De acordo com Teixeira (2014), as organizações contemporâneas, além de avaliar questões como conhecimento técnico e profissional, passam a avaliar características pessoais. Como por exemplo, possuir a habilidade de se comunicar bem, de se relacionar, solucionar problemas, sempre trabalhando com ética e responsabilidade. E para acompanhar a globalização, é de suma importância trabalhar o que se tange por relacionamento interpessoal.

As relações interpessoais são desenvolvidas a partir da relação de duas ou mais pessoas, seja no âmbito familiar, escolar, organizacional ou comunitário. Costa (2004) aponta as relações interpessoais sendo uma das maiores urgências da sociedade atual. Mailhiot (1976 apud COSTA, 2004) assinala que a produtividade e a eficiência de um gruporelacionam-se não somente com a humanização, a ética e a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais.

Teixeira (2014) afirma que os relacionamentos devem ser harmoniosos e prazerosos. Para auxiliar nessa harmonia é de suma importância que a comunicação seja eficaz. Para isso algumas ferramentas como *feedback* podem ser úteis.

Segundo Turci (2013), o *feedback* age como grande aliado das organizações, pois é uma técnica que pode auxiliar no processo de tomada de decisões, com um foco no assunto em questão que pode estar associado ao desempenho, por exemplo. Alguns direcionamentos de Turci sobre o fornecimento de *feedback* estão relacionadas a privacidade durante a conversa, agir com empatia e iniciar e concluir a conversa reforçando pontos positivos.

Negociação

Em conflitos do cotidiano empresarial, decorrentes das relações interpessoais, como em situações em que as necessidades de uma das partes interferem nas necessidades da outra, utiliza-se a negociação. Nesta estratégia pressupõe-se que

duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam uma resolução sobre essa troca, um melhor resultado possível para que terminem a negociação com a certeza de que tiveram a oportunidade de apresentar fatos e argumentos em prol do objetivo a ser alcançado. Esses conflitos podem englobar duas ou mais pessoas no meio empresarial, em um mesmo grupo ou equipe, entre departamentos ou em relacionamento com cliente (MATOS, 2014).

Para o processo de negociação pode-se utilizar diversos meios e ferramentas que facilitem um acordo, como por exemplo, as correntes de negociação (ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde). Entre essas correntes pode ocorrer a competição, o evitamento, a acomodação ou a colaboração, que vai variar de acordo com a intenção da negociação ou de um dos negociadores. Pode-se observar melhor o funcionamento dessas correntes nos tipos de barganha utilizados pelo negociador. A barganha distributiva sugere uma relação ganha-perde e mesmo que uma das partes não saia perdendo permanece esta sensação. Na barganha integrativa são realizados diversos acordos até que fique justo para ambas as partes e que fique claro essa justiça, permanecendo a sensação de ganho (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Uma forma de desenvolver competências como a negociação e outras relacionadas anteriormente é por meio de técnicas como psicodrama, dinâmica de grupo e jogos empresariais (BOOG; BOOG, 2006).

Técnicas vivenciais

Além dos métodos tradicionais, as formas vivenciais e participativas vêm ganhando espaço no ambiente empresarial. As metodologias vivenciais são amplamente utilizadas, em organizações, na educação de adultos. Geram resultados satisfatórios para o desenvolvimento do ser humano (BOOG; BOOG, 2006).

As técnicas vivenciais são técnicas facilitadoras que por meio de um aspecto lúdico permitem análise e compreensão de determinantes como o comportamental, o atitudinal, a postura centrada no desempenho de papéis profissionais entre outros. Dentre estas técnicas salienta-se a dramatização e os jogos se sustentam na Teoria Psicodramática de Moreno (1974, apud KANAANE; ORTIGOSO, 2010).

Um conjunto de técnicas compõe o método e dentre os diversos tipos ressaltam-se o método de aprendizado por simulação e o método de aprendizado por desenvolvimento psicológico ou comportamental. No primeiro utilizam-se técnicas como a dramatização *ourole-playing* (WEIL, 1978) e jogos de empresa. No segundo as técnicas se voltam essencialmente para a dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2014; KANAANE; ORTIGOSO, 2010).

Com relação à dinâmica de grupo, contribuições substanciais foram pesquisadas por Kurt Lewin (1965). O pesquisador foi um dos teóricos responsáveis pela compreensão de melhor dimensionamento dos processos grupais. A dinâmica de grupo é uma prática utilizada em treinamento e desenvolvimento que, neste contexto, visa despertar o potencial humano (KANAANE; ORTIGOSO, 2010).

As ferramentas vivenciais foram definidas por FelaMoscovici (2003) como sendo um conjunto metodológico que, partindo da aprendizagem embasada por vivências/ experiências favorece mudanças pessoais.

2MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa exploratória, quantitativa e aplicada, uma vez que visa contribuir para fins práticos buscando “soluções para problemas humanos” (ROESCH; BECKER; MELLO, 2012, p. 127).

Público Alvo Atendido

O projeto contou com 38 participantes das oficinas, predominando estudantes da instituição de ensino superior de Juiz de Fora/MG. Se inscreveram para participar das oficinas alunos dos cursos de psicologia, tecnólogo em gestão de recursos humanos, marketing, jornalismo, publicidade e propaganda, filosofia, MBA gestão estratégica de pessoas com ênfase em *coaching*.

A idade dos participantes de sexo masculino e feminino, variou entre 22 e 67 anos. Todos os participantes relataram estar trabalhando ou terem trabalhado anteriormente.

Como facilitadoras das oficinas o projeto contou com três alunas: duas do curso de psicologia e uma do curso administração que atuou apenas na primeira fase do projeto.

Instrumentos e Procedimentos

Para atingir o objetivo proposto o projeto percorreu três etapas: a) o planejamento das oficinas comportamentais; b) o desenvolvimento e c) a avaliação das oficinas.

a) Planejamento das oficinas comportamentais

As oficinas ofertadas tiveram a duração de duas horas coordenadas pelo docente e desenvolvidas por alunas que planejaram as oficinas visando o desenvolvimento inicial das competências que são escopo deste projeto e que foram elencadas no modelo de gestão de pessoas por competência desenvolvido por Gramigna (2007): comunicação, a liderança, o relacionamento interpessoal e a negociação.

Divulgou-se as oficinas em murais internos da IES e para as coordenações de curso objetivando o repasse para os alunos. Foram realizadas duas oficinas para cada tema uma das quatro competências somando oito oficinas ao todo.

Os planejamentos das oficinas foram realizados conforme modelo sugerido por Chiavenato (2014). No período estipulado foi necessário suporte para: divulgação do projeto, reserva de uma sala com Datashow.

Desenvolvimento

Para o desenvolvimento das oficinas comportamentais foram aplicados métodos e técnicas vivenciais. Desta maneira, buscou-se reproduzir métodos utilizados para o desenvolvimento de pessoas em organizações, como tentativa de aproximar a experiência vivida no mundo acadêmico com a ofertada pelo mercado de trabalho Boog e Boog (2006).

As dramatizações e os jogos utilizados se sustentaram na Teoria Psicodramática de Moreno (1974, apud KANAANE; ORTIGOSO, 2010). Buscou-se técnicas visando aproximar a postura centrada no desempenho de papéis profissionais.

b) Avaliação das oficinas

Segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) são quatro os níveis de avaliação em treinamento e desenvolvimento de pessoas: (1) Reação: nível em que se mede a satisfação e o valor percebido do curso pelos participantes; (2) Aprendizagem: se avalia o quanto os participantes podem mudar atitudes, ampliar seus conhecimentos e/ou habilidades; (3) Comportamento: identifica o quanto os participantes mudaram seu comportamento em decorrência do que foi aprendido; (4) Resultados: identifica os ganhos obtidos com o treinamento.

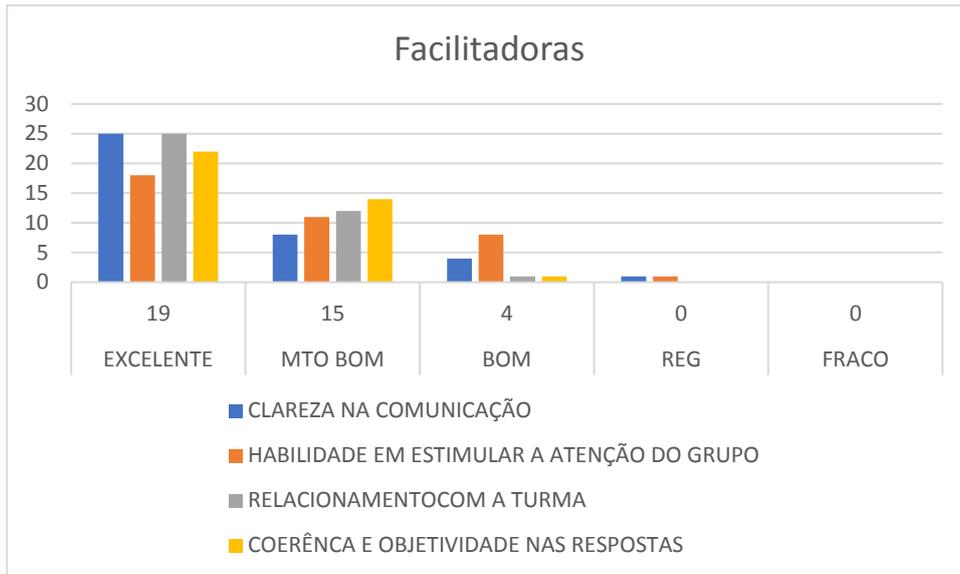
As oficinas vivenciais foram avaliadas seguindo preceitos propostos no Modelo de Avaliação, nível de Reação, segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006). Foram mensurados o interesse, as percepções antes e depois da oficina sobre o tema abordado, conceitos relacionados à própria participação, se o curso atendeu as expectativas; se as informações foram coerentes com a realidade e se vão ajudar no desenvolvimento. Gil (2010, p.140) ressalta que neste nível “avalia-se a percepção do treinamento em relação ao conteúdo, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária e material instrucional”. Os dados levantados foram analisados no Excel.

3 RESULTADOS

Os resultados esperados, em princípio era a obtenção, dentre 18 itens aferidos, de uma avaliação favorável (bom, muito bom ou excelente), de no mínimo de 60% dos participantes. Salienta-se que os participantes receberam, ao final da realização das oficinas um formulário contendo itens para serem avaliados utilizando-se uma escala de 1 a 5 pontos, ancorados nos conceitos 1 = Fraco; 2 = Regular ; 3 = Bom; 4 = Muito Bom e 5 = Excelente.

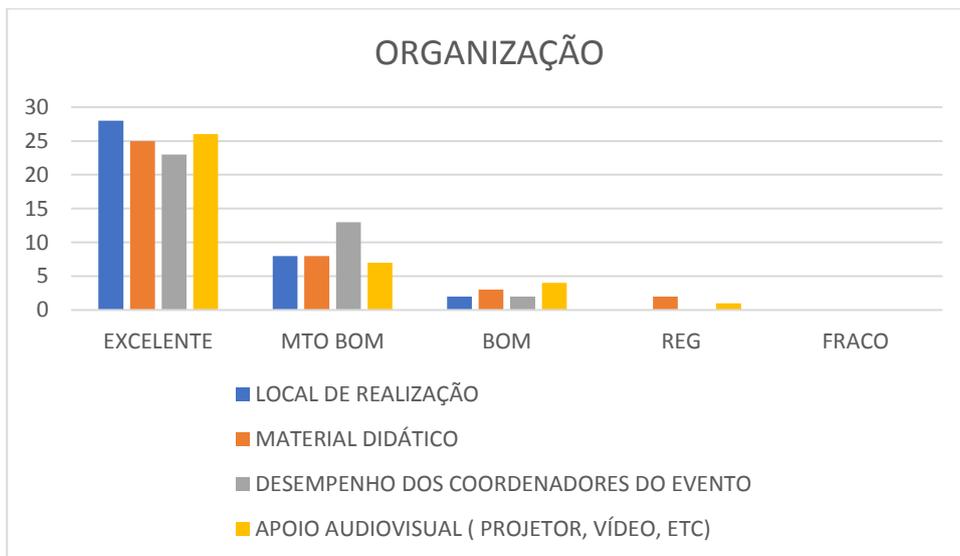
Obteve-se, dentre 18 itens aferidos pelos 38 participantes, nos tópicos Instrutor, Organização, Autoavaliação e Curso (Gráficos 1, 2 3 e 4), uma avaliação favorável (bom, muito bom ou excelente) por parte de 97% dos participantes. 100% dos participantes consideram as oficinas coerentes com realidade, podendo ajudar no próprio desenvolvimento.

Gráfico 1 – Avaliação relativa às facilitadoras das oficinas



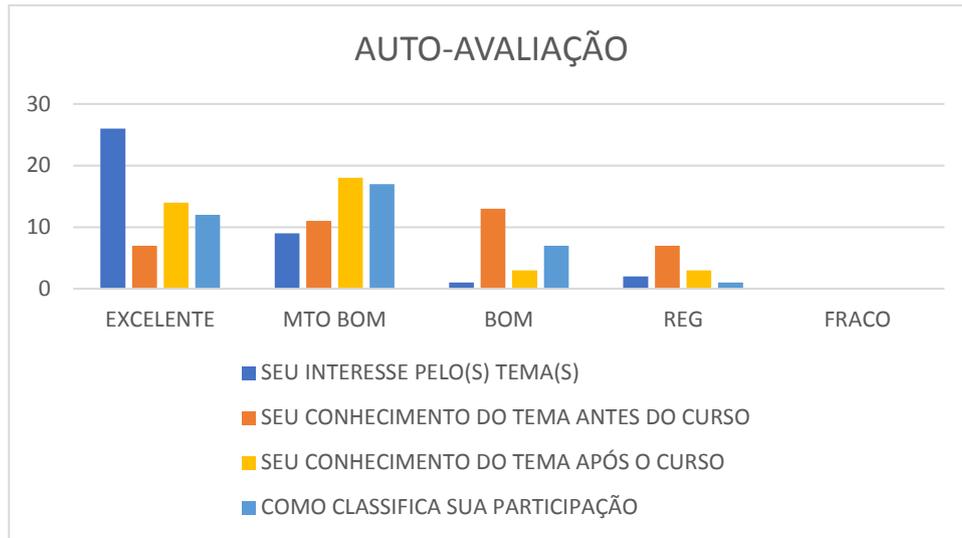
Fonte: Arquivo pessoal

Gráfico 2 – Avaliação relativa à organização das oficinas



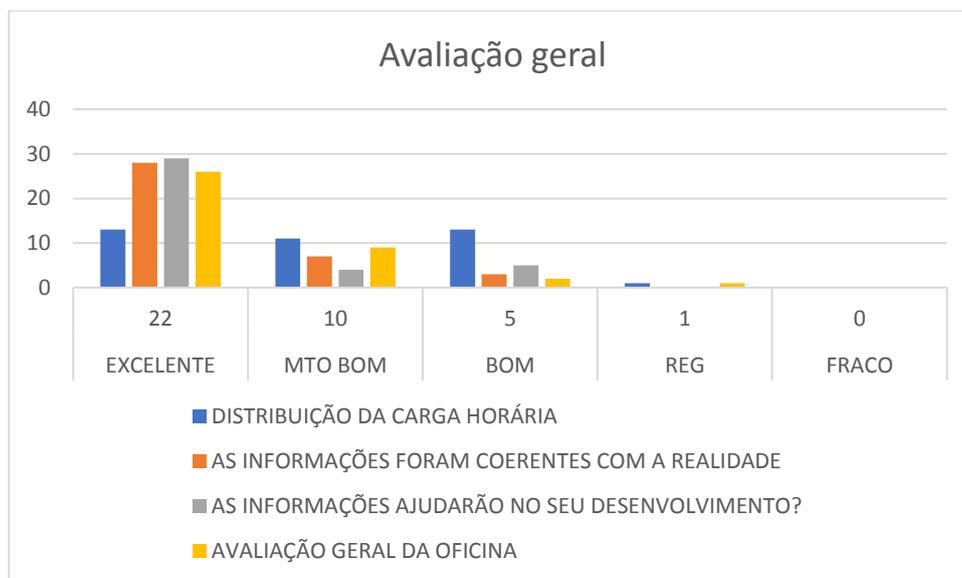
Fonte: Arquivo pessoal

Gráfico 3 – Auto-avaliação dos participantes



Fonte: Arquivo pessoal

Gráfico 4 – Avaliação geral das oficinas



Fonte: Arquivo pessoal

2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da avaliação de reação positiva depreende-se que os participantes se sentiram motivados para aprender. Os itens da avaliação podem representar indicadores da eficácia do projeto ou apontar oportunidades de melhoria e aprimoramento.

As etapas do trabalho foram cumpridas integralmente. Os resultados demonstraram que embora a quantidade de inscritos tenha sido inferior ao almejado (80 participantes), a qualidade das oficinas manteve-se. Um resultado inusitado, foi o desenvolvimento das alunas como facilitadoras, retratado nas avaliações.

Espera-se que este formato de oficinas possa despertar os participantes para a importância de se investir na continuação de desenvolvimento de competências comportamentais.

A interdisciplinaridade pode ocorrer também entre disciplinas de outros cursos que abordem o tema gestão de pessoas, a exemplo do curso de Tecnólogo em Gestão de RH que possui disciplinas que tratam de dinâmica de grupo para o desenvolvimento de pessoas e de treinamento e desenvolvimento. No curso de engenharia de software e sistemas de informação, dinâmica e psicologia de grupo.

Entende-se que este projeto, conjuntamente com outros colegas professores de disciplinas afins, possa ser um meio para articular a triangulação ensino, pesquisa e extensão.

As atividades envolvidas em oficinas visando desenvolvimento de comportamentos inclui introdução, preparação e desenvolvimento da habilidade. Noe (2015) sugere que cada oficina tenha em torno de quatro horas de duração. Neste projeto inicial, as oficinas terão duas horas com um foco sobre o comportamento-chave, podendo em novas etapas, conter uma duração estendida.

Como intervenção para se buscar resultados mais satisfatórios futuramente pensou-se em ações como: divulgar mais amplamente a participação nas oficinas para público externo; realizar divulgação diretamente em escolas de ensino médio e iniciar com maior antecedência a divulgação.

Este projeto buscará também atender a princípios metodológicos que permitam o desenvolvimento de possíveis hipóteses durante a realização que poderão ser investigadas em etapas posteriores.

REFERÊNCIAS

BANOV, Marcia R. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BURBRIDGE, Richard Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de Conflitos**. Desafio do Mundo Corporativo. São Paulo, SP: Saraiva, 2012. ISBN: 9788502179455.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed, Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, Wellington Soares da. **Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 17-21, janeiro/março, 2004.
- FILHO, AntonioGelis; BLIKSTEIN, Izidoro. **Comunicação Assertiva e o relacionamento nas empresas**. Gvexecutivo. V12. N 2. Jul/Dez 2013.
- FLATLEY, Marie; RENTZ, Kathryn; LENTZ, Paula - **Comunicação empresarial [Série Série A] 2ª edição, 2015**.
- FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury;FLEURY, AFONSO. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, 2001.
- GIL. Antônio Cartos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2010.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2 ed., 2007.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por Competências: Ferramentas para Avaliar e Mapear Perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari . **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2010.
- KIRKPATRICK, Donald L., KIRKPATRICK, James D. **Evaluating training programs : the four levels**. 3 ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2006.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. Identificar y evaluar las competencias. In: _____. **Gestión de las competências**. Barcelona: Gestión, 2000. p. 3-18.
- LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em psicologia social**. Livraria Pioneira Editora. São Paulo, 1965.
- MATOS, Francisco Gomes de, 1933. **Negociação e conflito**. 1. ed. – São Paulo, SP: Saraiva, 2014. ISBN: 9788502220188.

MAXWELL, John C..**O livro de ouro da liderança**: O maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. 2.ed. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson. Brasil, 2011.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 13. Ed. Rio de Janeiro:José Olympio, 2003.

NOE, Raymond A.**Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**: Teoria e Prática. Porto Alegre: AMGH, 2015.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. Educator, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo (org). BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone (cols). **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso.São Paulo: Atlas, 2012.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

SOUSA, João Paulo Santos; ESPIRITO SANTO Eniel. **Uma análise dos estilos de liderança organizacional**. Biblionline, João Pessoa, v.6, n.1, p.160-169, 2010.

TEIXEIRA, Maria. **Habilidades de relacionamento interpessoal**. 2.ed. São Paulo: Ed. do Autor, 2014.

TURCI, Renan Henrique. Feedback – **A importância desta técnica na rotina empresarial**. Revista InterAtividade, Andradina, SP, v.1, n. 1, 1º sem. 2013.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WEIL, Pierre. Psicodrama. Rio de Janeiro: Cepa, 1978.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio (Orgs.) **Psicologia das Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed. ,2004.