

EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Prof. Esp. Giliard Dutra Brandão¹

RESUMO

Este artigo aborda a importância da educação e da comunicação no ambiente organizacional, especificamente no que se refere aos processos utilizados para a realização eficaz de treinamentos. As discussões realizam-se à luz da comunicação como ferramenta de gestão, não reduzindo a função dos comunicadores à organização de eventos, mas entendê-los como articuladores essenciais ao cumprimento dos objetivos do treinamento. Também, entender o profissional de educação como aquele que se integra à equipe, objetivando a qualificação dos colaboradores da organização em suas funções e, conseqüentemente, destacar-se como diferencial competitivo para a consolidação da empresa no mercado. O objetivo da educação no ambiente empresarial é atingir as metas instauradas por meio da qualidade dos serviços prestados por seus colaboradores, tendo em vista que o desempenho ineficaz do trabalho ou a falta de treinamento causam danos à organização no que se refere aos serviços prestados aos clientes. O referencial teórico-metodológico utilizado para a realização deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, legitimando as discussões realizadas.

Palavras-chave: Educação. Comunicação. Treinamento organizacional. Recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, a área de recursos humanos (RH) experimentou grandes mudanças dentro das organizações. O RH então, adquiriu uma nova postura, deixando a identidade de órgão fiscalizador e burocrático, encarregado da contratação e demissão para alinhar seus objetivos aos objetivos organizacionais, assumindo um papel de liderança e mudança dentro do clima organizacional e no gerenciamento de crises.

Esta mudança no RH fez com que as organizações entendessem que a relação com as pessoas, que para elas trabalham, deve se dar de forma harmoniosa. Ou seja, significa sinergia no processo de gestão com a participação efetiva de gestores de área, do departamento de RH e, principalmente, de todo o coletivo de colaboradores. Nos dizeres de Ulrich (2000), o RH pode ajudar a organização a obter excelência

de quatro maneiras:

Primeiro, o RH pode formar uma parceria com os gerentes seniores e os de produção para a execução da estratégia, ajudando a levar o planejamento da sala de reunião para o mercado.

Segundo, pode tornar-se um especialista na organização e execução do trabalho, apresentando eficiência administrativa para garantir a redução dos custos e a manutenção da qualidade.

Terceiro, pode tornar-se defensor dos funcionários, representando com vigor suas preocupações para a gerência sênior e, ao mesmo tempo, trabalhando para aumentar a colaboração dos funcionários, isto é, dos funcionários comprometidos com a empresa e suas capacidades de apresentar resultados.

Finalmente, o RH pode tornar-se um agente da mudança contínua, moldando processos e uma cultura que, juntos, desenvolvam capacidade organizacional para a mudança. (ULRICH, 2000, p. 36).

O setor de RH que antes era encarrega-

¹Mestrando em Linguística e Língua Portuguesa no Programa de Mestrado em Letras da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUCMinas. Especialista em Comunicação Empresarial pelo Centro Universitário de Belo Horizonte, UNIBH. Bacharel e Licenciado em Letras pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUCMinas. Professor de Língua Portuguesa da Prefeitura Municipal de Contagem. E-mail: giliardutra@hotmail.com

do pela parte operacional e burocrática, ou seja, de cuidar da papelada de admissão e demissão, pelo policiamento e controle das regras, focado nas atividades e objetivos de curto prazo, amplia sua atuação ao nível estratégico, assumindo uma parceria de longo prazo, papel consultivo e foco nos negócios e resultados organizacionais. Na perspectiva de Ulrich (2000), profissionais de RH com dados, habilidades e credibilidade assumem posições em busca de resultados na empresa que podem incluir qualidade, relações com cliente, inovação, rapidez na tomada de decisão, aprendizado e responsabilidade. Os gerentes da organização podem ser auxiliados pelos profissionais que cuidam da relação com o outro, de forma a maximizar a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Sendo assim, o RH precisa incorporar práticas amplas e engajadas no planejamento organizacional e nas tomadas de decisão dos gestores, criando programas simples que ajudem a organização a diminuir os custos, rever processos, aumentar a eficácia das práticas laborais e os lucros. Pode, também, incentivar os colaboradores com premiações para as melhores ideias que agreguem valor na qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, seja diminuindo custos ou revendo processos. De acordo com Ulrich (2000, p. 42), “na função de RH encontram-se vários processos que podem ser realizados de maneira melhor, mais rápida e mais barata.” Também, gerenciamento de queixas, avaliação de desempenho e atitudes (com feedback), elaboração de projetos de treinamento e capacitação (dentro ou fora da empresa). Todos esses programas devem contar com o apoio e a participação efetiva dos funcionários e o setor de RH deve buscar o comprometimento de todos.

Atualmente, na maioria das empresas, o RH incorpora principalmente os papéis de agente fiscalizador do cumprimento das políticas e de guardião das normas. Lida com a papelada envolvida na admissão e demissão, gerencia os aspectos burocráticos de benefícios e administra decisões de remuneração feitas por outros. Quando a gerência sênior lhe delega mais poderes, supervisiona o recrutamento, gerencia o treinamento e o desenvolvimento de programas ou desenvolve iniciativas para

melhorar a questão da diversidade no local de trabalho. (ULRICH, 2000, p. 36).

Sendo assim, outras áreas como a comunicação passa a ser vista, no contexto atual, como uma ferramenta de gestão, o treinamento é uma das áreas de atuação destes profissionais. As organizações precisam reconhecer o papel articulador destes profissionais para o êxito de suas práticas de ensino-aprendizagem dos seus colaboradores. Logo, a comunicação não deve ser vista como organizadora de eventos, mas como integrante de todo o processo estratégico.

No mercado atual em que comunicação organizacional se transformou em vantagem competitiva, as empresas e os seus gestores produzem imagens que estão permanentemente direcionadas a públicos com poder político e econômico.

É importante ressaltar que novas configurações do mercado requerem profissionais capazes de executar projetos de integração dentro da organização. Por conta dos avanços tecnológicos, principalmente com a internet, as áreas de comunicação e educação estão em mutação acelerada. Por isso, Cardoso acredita que “é necessário entender a complexidade que envolve as informações e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações” (2006, p. 1125), pois os novos profissionais terão que se reinventar.

Na perspectiva de Kunsch (1986, p. 107):

A comunicação organizacional integrada parte das noções de interdisciplinaridade, da atuação conjugada de todos os profissionais da área de comunicação e da interação das atividades de áreas afins da comunicação. O importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos.

Dessa forma, a comunicação torna-se parceira do setor de RH, assumindo funções estratégicas, ou seja, passa a integrar de maneira satisfatória ao corpo gerencial, espaço anteriormente ocioso para os profissionais da comunicação.

A pergunta que se lança para a construção deste artigo é: qual o papel da educação e da

comunicação no treinamento organizacional?

A consolidação de uma empresa no mercado competitivo está intrinsecamente ancorada aos processos comunicativos e educativos. É preciso, constantemente, estabelecer novos padrões de comunicação no ambiente de trabalho, sendo de extrema relevância pensar a cada dia novas estratégias para que os resultados da organização sejam alcançados.

É imprescindível abordar sobre o papel da educação e da comunicação no treinamento nas organizações e, é claro, a importância do RH como parceiro, ou seja, avaliar como é feito este trabalho voltado para o foco da qualificação dos profissionais que ali estão inseridos. Para Tarapanoff (2006, p. 1218), “a maior arma para a sobrevivência das organizações no novo mercado competitivo que exige constante inovação é a sua capacidade de aprendizagem e, sobretudo, de criar novos conhecimentos.”

A comunicação empresarial, para Nasar (1995), é tão fundamental nas organizações, tanto quanto as demais áreas. Assim, objetiva-se levantar e identificar as contribuições do treinamento para a consolidação da empresa no mercado competitivo. Além disso, verificar a interação entre os colaboradores e profissionais do RH, é chegado o momento das organizações pensarem na comunicação estratégica.

Também é fundamental discutir a importância dos colaboradores e as estratégias utilizadas para alcançar os objetivos propostos pela organização. Ainda, identificar como se dá o processo de comunicação no que se refere à atuação dos profissionais de comunicação, educação e RH.

As discussões dar-se-ão atentas às seguintes hipóteses:

- a) As organizações, atualmente, estão se preocupando a cada dia mais com a qualificação dos colaboradores, por isso valorizam o treinamento.
- b) O consumidor passa a ter uma percepção melhor da empresa quando recebe um atendimento de qualidade.
- c) A tríade – comunicação, educação, RH – durante todo o processo do treinamento, se articula reforçando a qualidade do ensino-aprendizado nas organizações.

A flexibilidade dos pressupostos discutidos está de acordo com que Gil (2002, p. 45)

argumenta, pois “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”, assim, atentos ao desenvolvimento deste trabalho, de caráter científico, não podemos abrir mão da legitimação teórica-metodológica daquilo que se discutirá em sua tessitura.

2 A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Na definição de Marras (2002, p. 145) o “treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” Além disso, o treinamento nas organizações deve acontecer frequentemente e sem interrupções. Chiavenato (1997) diz que é preciso melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo focalizando geralmente na organização.

Marras (2002, p.170) endossa a opinião de Chiavenato na medida em que “o mercado está mudando rapidamente o perfil de sua mão-de-obra, apresentando profissionais cada vez mais preparados e em níveis de competitividade cada vez mais aguçados na busca de posições de destaque nas empresas”. A globalização, as novas mídias, a velocidade das mudanças e, conseqüentemente, a configuração da multiculturalidade estão presentes na esfera dos negócios. São estes elementos responsáveis por novos modelos de negócios que exigem novas posturas comunicativas nas empresas. Ademais, todas as estratégias comunicativas devem ser vista como elementos constitutivos para o alcance de resultados. Logo,

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho [...] As gran-

des organizações multinacionais e numerosas empresas brasileiras consideram o desenvolvimento de pessoal fator decisivo para o seu futuro, motivo pelo qual fazem constar do seu plano estratégico a intenção de investir em programas que lhes propiciem um bom clima organizacional e a garantia de retorno financeiro. (MARRAS, 2002, p. 219).

É necessário reconhecer o treinamento, a qualificação profissional e a carreira do profissional como investimentos. Os resultados alcançados pela empresa estarão ligados à qualidade dos serviços prestados, dos seus produtos e para alcançar êxito, torna-se obrigatório que os colaboradores saibam fazer e o porquê estão fazendo. Em outras palavras, é o conhecer todo o processo do seu trabalho.

O processo de aprendizado envolve treinamento contínuo, em que as práticas são trabalhadas no dia-a-dia ao longo do tempo, em um desenvolvimento de habilidades pautado de acordo com a filosofia e os preceitos que a empresa carrega em sua marca, imagem, produtos e serviços. A empresa não pode realizar treinamentos somente quando há lançamento de novos produtos, mas fazer com que os profissionais envolvidos possam, além de vender produtos, vender serviços, sua imagem e a seriedade em que ela se apresenta.

É notória a relevância da qualificação na vida dos profissionais das organizações. De acordo com Robbins (2002, p. 241), “a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”, por isso se justifica a sua importância, porque a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos colaboradores.

Um novo espaço se abre com a internet, um campo que busca por profissionais que saibam dominá-lo. A linguagem, os recursos e até o público têm diferenças significativas em relação aos meios de comunicação convencionais. A internet como uma das ferramentas capazes de colaborar efetivamente para a consolidação da identidade empresarial, também como ferramenta que contribuirá para a atuação competitiva das empresas no mercado local, regional, nacional e mundial.

O profissional responsável pela comunicação empresarial de determinada organização não somente será responsável por administrar as áreas de planejamento e mídia; criar e redigir textos publicitários para os diversos meios de comunicação; conhecer os processos gráficos; produzir e dirigir para rádio e televisão; criar novas mídias, mas um profissional apto a ser um constituinte da organização e não apenas um “suporte”, ainda conseguir externar valores, missão e filosofia da empresa, ou seja, precisa, necessariamente, fazer circular as informações aos stakeholders.

Com este novo cenário, a responsabilidade social vem ganhando, a cada dia, espaços nas organizações. Dialogar com o público externo tornou-se tão importante quanto o diálogo com o interno. O consumidor, *a priori*, e a sociedade, como um todo, impõem novas exigências às empresas, o que estabelece parâmetros para se determinar as vantagens competitivas de uma organização. A comunicação empresarial precisa se apresentar, fundamentalmente, como “instituição” que trabalhará em prol de processos de mobilização, porque seu trabalho, com toda visibilidade e interação pode contribuir na satisfação de desejos, intensificação de sentimentos e responsabilidades.

Para Cardoso (2006), é importante compreender que a comunicação para a mobilização social caracteriza-se como dialógica (pensando em interação, interlocutores e não como emissor e receptor definidos por ele) e educativa, com ações éticas, transparentes e, conseqüentemente, democrática, proporcionando à organização uma imagem de empresa cidadã (ações e relações intensas e eficazes com os stakeholders).

Os colaboradores precisam de informações para executar bem suas funções. É importante que conheçam as diretrizes, políticas e os processos que regem a organização. Ainda, necessitam aplicar seus conhecimentos a favor da organização. Segundo Chiavenato (1999, p.294):

A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir

dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

As organizações precisam se transformar para competir no mercado atual, sendo a comunicação fator primordial para que este objetivo seja alcançado e também através do treinamento. Ela é reflexo das mudanças políticas e econômicas, ou seja, nos âmbitos da globalização, competitividade, volume de informação, transparência e, mais ainda, atua nas readaptações das relações de trabalho na organização.

Resgatando a ideia de Comunicação Interna, Kunsch (2003) nos mostra que é a interação das atividades de comunicação a fim de fortalecer o conceito institucional, mercadológico e corporativo perante todos os seus públicos, a opinião pública e a sociedade. Em outras palavras, os comunicadores precisam articular os diversos setores, buscando a integração deles e, conseqüentemente, harmonizar as relações entre os colaboradores que prestam serviços para a organização.

O responsável pelo treinamento precisa ser um excelente comunicador, ou seja, um profissional que articula bem as diversas influências culturais e de personalidades individuais presentes na organização. Também, atentar-se aos desempenhos de cada um em suas funções, relações humanas, entre outros. Através disso, detectará as necessidades de treinamento e poderá mensurar os resultados do treinamento.

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos, rumos, demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura empresarial chama à

participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. (NASSAR, 2005, p.115).

França e Leite (2007) argumentam que a informatização e a evolução das novas tecnologias, os profissionais se tornaram mais sedentos por informações e atentos aos mercados e às empresas, exigindo mais qualidade e resultados das organizações. Logo, exige-se um processo novo de comunicação, a constância com que é reconfigurada requer de profissionais alta competência para lidar com as transformações das tecnologias diversas, isto é, as informações são produzidas e transmitidas numa rapidez que chega a surpreender. Atualmente, o colaborador é orientado pela informação e pelo conhecimento. As organizações precisam valorizar as habilidades e competências individuais.

O papel da comunicação no treinamento surge para favorecer a interação entre os colaboradores, isso reafirma sua função além do simples informar. Ademais, perpassa pela configuração de uma performance dos processos comunicativos focados na reflexão, na simbiose de informações, ensinamentos.

O ambiente em que ocorre o treinamento deve ser preparado com o objetivo de legitimar a comunicação como ferramenta de gestão, pois os colaboradores necessitam, além de aprender os conceitos teórico-práticos trabalhados, sentir-se à vontade e gostar de trabalhar na empresa.

As organizações bem sucedidas estão em constante aprendizado e mudanças. Treinar e desenvolver os funcionários faz com que esses se tornem mais preparados e capacitados para apresentar resultados melhores. Conforme Chiavenato (1997):

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades. (1997, p. 509).

O treinamento visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da pro-

atividade, da qualidade das atividades, aprimoramento das relações interpessoais. Também, prepara os dirigentes para que sua função de gestão seja realizada de forma a contribuir para o sucesso da empresa e, principalmente, na instrumentalização de sua equipe para a responsabilidade na execução do trabalho.

O treinamento é necessário na introdução de um novo produto, programa ou novas regras, mas é necessário também na revisão de processos que muitas vezes estão sendo feitos de forma errada, reduzindo assim a produtividade ou provocando acidentes.

Para Marras (2002) investir em treinamentos e capacitação deixa de ser apenas um gasto para a organização e passa a ser um grande investimento, pois as pessoas acreditam que fazem "parte do jogo", ao invés de acharem que são apenas objetos que são jogados para um lado e para outro. O retorno é rápido e se dá em forma de atitude.

O colaborador que passa por um bom treinamento ganha maior conhecimento de suas atividades e habilidades no âmbito profissional. Dessa maneira, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores são fatores de importância para o sucesso da organização.

3 CONCLUSÃO

O artigo discutiu a importância do papel da comunicação e da educação no ambiente organizacional, mostrando que os profissionais da comunicação precisam promover a interação entre os colaboradores e é imprescindível que as organizações percebam a potencialidade do trabalho desses.

Mesmo percebendo essa importância, ainda há autores, como Bomfin (2004) que não inclui a área de comunicação como integrante do processo de treinamento – "a título de referência foram identificados os segmentos acadêmicos de psicologia, pedagogia, administração de empresas, engenharia, assistência social, sociologia, economia, dentre outros." (2004, p.106). No termo "dentre outros" podemos inserir os profissionais de Comunicação, porém a não referência direta nos faz entender que, ainda, o autor não reconheceu, efetivamente, estes profissionais como gestores de treinamento.

O impacto do treinamento para os colabo-

radores nos resultados da empresa está ligado aos processos de comunicação. Além disso, a desqualificação dos colaboradores concorre para o arranhamento da imagem dos serviços prestados inadequadamente pelos profissionais, onde o possível problema esteja na falta de habilidade. Por fim, confirmar que as práticas de desenvolvimento de habilidades entre a empresa e seus colaboradores é um trunfo para a sobrevivência no mercado permeado de competições acirradas.

Este artigo procurou, através de discussões teóricas, expor a importância de se trabalhar a comunicação organizacional como ferramenta de gestão, ainda, utilizar o treinamento para reafirmar a importância da comunicação numa organização atual e, conseqüentemente, tornar-se competitiva, flexíveis às mudanças mercadológicas, políticas, entre outras.

A comunicação busca a legitimação do seu espaço nas organizações cumprindo o seu papel como articuladora, de função estratégica, participando dos processos de treinamento, objetivando trabalhar com os elementos intangíveis e tangíveis.

Além disso, a comunicação precisa ancorar-se às estratégias de gerenciamento empresarial e, assim, cambiar seu caráter teórico-metodológico, conscientizar sobre as transformações culturais e sociais que ocorrem no mundo e na sociedade contemporânea.

Por fim, a competitividade no mercado acirra a cada dia e numa velocidade intensa. Daí, a área de comunicação precisa ganhar forças para atender a essas demandas, às novas culturas da sociedade e, conseqüentemente, às exigências na qualidade da prestação dos atendimentos. A atual comunicação empresarial deve ter a real percepção do clima interno e saber se relacionar bem com os externos, isto é, trabalhar na perspectiva dessas demandas, que reconfiguram seus conceitos, sua filosofia e suas práticas. Mais do que nunca, as empresas são e serão reconhecidas pelos valores, pela missão e cultura, pela história que carregam em seu posicionamento e, isso, é a imagem/identidade da empresa, processos dos quais os profissionais de comunicação devem estar inseridos.

EDUCATION AND COMMUNICATION IN ORGANIZATIONAL TRAINING

ABSTRACT

Based on the authors' experience of supervising teaching in public schools in the city of Varginha, this article discusses the importance of education and communication in the organizational environment, specifically in relation to the processes used for the achievement of effective training. The discussions will be held in, according to the communication as a tool for management, not by reducing the role of communicators to support events, but consider them as essential articulators to achieve the training goals; and also perceive the education professional as the one who integrates the team, aiming at the qualification of the employees of the organization in their functions and, consequently, stand out as a competitive differential for the company's consolidation in the market. The objective of education in the business environment is to achieve the goals established by the quality of the services provided by its employees, taking into consideration the ineffective work performance or lack of training causing damage to the organization relating to the services provided to customers. The theoretical and methodological framework used for the completion of this paper was the bibliographic research, legitimizing the discussions held.

Keywords: Education. Communication. Organizational training. Human resources

REFERÊNCIAS

- BOMFIN, David. **Pedagogia no treinamento**: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. Rio de Janeiro, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** 1997. 4 ed. Atlas: São Paulo.
- _____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 12.
- _____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANÇA, Fábio. LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 185 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.
- _____. **Planejamento das Relações Públicas na comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. Ed. São Paulo: Futura. 2002.
- NASSAR, Paulo. **O que é Comunicação empresarial** / Rubens Figueiredo. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- _____. (org.). **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2005. 175p.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TARAPANOFF, Kira. **Educação Corporativa**. In: GECIC – I Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. 2006. Curitiba. Anais. Curitiba: 2006.

ULRICH, Dave. Uma nova ordem para recursos humanos. In ULRICH (coord). **Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.