

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO NO COMBATE À APROPRIAÇÃO INDEVIDA DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

Luiz Henrique Pimenta Quintela

Aretha Ludmilla Pacheco Lira

Daniel Pereira da Silva

RESUMO

As modificações mercadológicas decorrentes, em sua maioria, das mudanças socioeconômicas, da alta competitividade e do desenvolvimento tecnológico, impulsionam as empresas na busca de ajustes. Essas mudanças fazem com que se evidencie os recursos humanos, antes somente vistos como apêndices de máquinas, passando também a compor o capital intangível empresarial. Dentro desse contexto, o investimento nos recursos humanos tornou-se algo importante e atual, sobretudo quando percebemos que são esses quem lidam com a propriedade intelectual empresarial. Assim, diante de várias notícias de disponibilização ilegal de informações empresariais confidenciais, quer seja intencionalmente ou não, divulgadas publicamente nos últimos anos, faz-se necessária uma preocupação maior quanto à adoção de um processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) dos empregados, relacionado a informações confidenciais ou de propriedade intelectual empresarial. Nesse sentido, o foco deste trabalho é destacar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) que interferem na proteção da propriedade intelectual e com isso embasar medidas de TD&E.

PALAVRAS-CHAVE: Propriedade Intelectual; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

1 INTRODUÇÃO

As transformações mercadológicas impulsionam as empresas à busca de adequações às novas realidades. Dentre essas mudanças está a passagem de uma visão econômica voltada à produção industrial para uma economia baseada no conhecimento, fazendo com que os recursos humanos sejam vistos como capital intangível, posto que esses também são detentores do conhecimento. Assim, o investimento nos recursos humanos tornou-se importante e atual, motivando o Treinamento, Desenvolvimento e Educação desses. Além dos recursos humanos, também faz parte do capital intangível a Propriedade Intelectual (PI) que é regida por legislação específica, e incide sobre tudo aquilo que é criado pelo homem, com a finalidade de proteger a atividade intelectual e evitar a concorrência desleal.

Nesse contexto, a proteção da PI tem se destacado nas organizações, deixando para trás um pouco da informalidade. Essa preocupação pode ser justificada pelo resultado da pesquisa feita pela Symantec (2011), que ressalta que a apropriação indevida da PI tem custado às companhias norte-americanas mais de US\$ 250 bilhões por ano. O dado mais alarmante é que 50% da apropriação de dados são feitos por empregados que deixam o emprego. Dentre os empregados demitidos que retiveram as informações confidenciais, 40% planejam usá-las nas suas novas funções. Segundo a Ponemon Institute (2014), cerca de 68% dos colaboradores acreditam ser aceitável tomar dados da empresa, já que essa não faz nada para garantir o cumprimento rigoroso das regras nesse aspecto.

Diante disso, destacamos a importância do preparo dos recursos humanos para lidar com informações confidenciais. Assim, conhecer quais as necessidades de treinamento e adoção de medidas que visem sanar esses gargalos, é de extrema relevância, envolvendo tanto empresas, como instituições de educação e pesquisa. Nesse sentido, o foco deste trabalho é destacar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) que interferem na proteção da propriedade intelectual e com isso embasar medidas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) dos seus colaboradores ou funcionários.

2 APROPRIAÇÃO INDEVIDA DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

A Symantec (2011) destacou que a apropriação indevida da PI tem onerado às companhias norte-americanas em mais de US\$ 250 bilhões por ano. Dados mais recentes mostram que essa situação não mudou muito. O levantamento feito pela *Price water house Coopers e Center for Responsible Enterprise and Trade* estimou que a perda de segredos comerciais custe anualmente à economia EUA, entre 1% e 3% do PIB do país (CREATE.ORG &PWC, 2014).

Por um lado, a fim de usufruir dos seus segredos comerciais, alguns ou todos segredos precisam ser disponibilizados aos empregados para uso em seu trabalho. Por outro lado, Grant (1996) e Hannah (2006) destacam a vulnerabilidade destes segredos que estão em posse dos funcionários, posto que eles podem revelá-los para outras organizações, intencionalmente ou acidentalmente, reduzindo ou eliminando a vantagem competitiva organizacional e, a depender do momento, comprometer a permanência da empresa no mercado. O dado mais alarmante é que a maior parte da apropriação indevida de segredo comercial envolve funcionários atuais ou antigos (DRAB, 2003, HANNAH, 2007 e SHAW; STOCK, 2011).

Como nem toda empresa pode proteger seus segredos de seus empregados, sem afetar a boa execução das atividades administrativas, cabe ao empregador a conscientização dos seus colaboradores para sua proteção (HALLIGAN; HAAS, 2010). Essa conscientização está incluída na organização, ou seja, faz parte do Clima Organizacional, onde alguns aspectos podem ser destacados como modeladores do comportamento dos empregados, a exemplo da qualidade de serviço (SCHNEIDER et al., 2000), da segurança (ZOHAR; LURIA, 2005) e da ética (VICTOR; CULLEN, 1988).

Na proteção da PI, sobretudo segredos comerciais, as vantagens devem ser percebidas não só pelas empresas, mas pelos empregados também, assim, algumas formas de gratificações podem exercer forte influência sobre as atitudes e comportamentos nos membros do grupo (TRICE; BEYER, 1993). Desse modo, as organizações reforçam o comportamento de proteção ao capital empresarial, no objetivo de evitar consequências negativas (CAUGHLIN et al., 2005 e VANGELISTI; CAUGHLIN, 1997).

3 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Com a valorização da Gestão do Conhecimento, a preparação dos recursos humanos para suas atividades se destaca, sobretudo quando esses lidam com informações sigilosas que compõem a propriedade intelectual empresarial, e, assim, o processo de aprendizagem dentro do ambiente organizacional mostra-se como objeto de estudo necessário para as organizações. As ações de TD&E, apesar de sua relação com os modelos da Administração, sofreram influências de várias áreas do saber nas últimas décadas, como a Psicologia, Sociologia, Engenharia, Educação e outras (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Diante da interação das ciências e na tentativa de definir o Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Chiavenato (2004, p. 401) vem destacar que a educação seria o “preparo para vida e pela vida”, se desenvolvendo por várias áreas como a educação social, religiosa, moral, entre outras. Além disso, focando na educação profissional, o autor a divide em: i. *Formação Profissional*, quando se refere à “educação profissional institucionalizada, ou que prepara a pessoa para uma profissão em um determinado mercado de trabalho”, ii. *Desenvolvimento Profissional*, tratando da “educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão”, e iii. *Treinamento*, focando na “adaptação da pessoa para o cargo ou função”.

Gil (2007, p. 122) também faz um paralelo desses conceitos, encarando a educação como “o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando a sua melhor integração individual e social”. O autor refere-se a desenvolvimento como o conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Quanto ao treinamento, ele é visto como um conjunto de experiências de aprendizagem voltadas à posição atual na organização.

Os conceitos explicitados possuem em seu âmago um mesmo objetivo, ou seja, preparar os recursos humanos organizacionais para um determinado cargo, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes que maximizam sua atuação na execução das tarefas inerentes ao cargo ocupado, otimizando os esforços produtivos focados nos objetivos organizacionais. O TD&E se destaca na organização como um impulsionador para o processo

de melhoria contínua, obtendo recursos humanos mais qualificados, reduzindo perdas, quer seja de tempo ou matéria prima, elevando a capacidade dos trabalhadores para resoluções de problemas enfrentados em sua rotina laboral e, além disso, atualizando os processos e rotinas trabalhistas de modo a ressaltar a empresa em meio a diversas outras.

O Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas empresas surge como um processo que, segundo Chiavenato (2004), é composto de quatro etapas:

Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento. Essas necessidades podem ser passadas, presentes e futuras. O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas;

Desenho ou Programação: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. A partir disso, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso;

Implementação ou Execução: é a aplicação do programa de treinamento. Há uma sofisticada tecnologia de treinamento. Existem técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento, tais como leitura e instrução programada;

Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento. Essa etapa refere-se à verificação da eficácia do treinamento, isto é, se ele atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

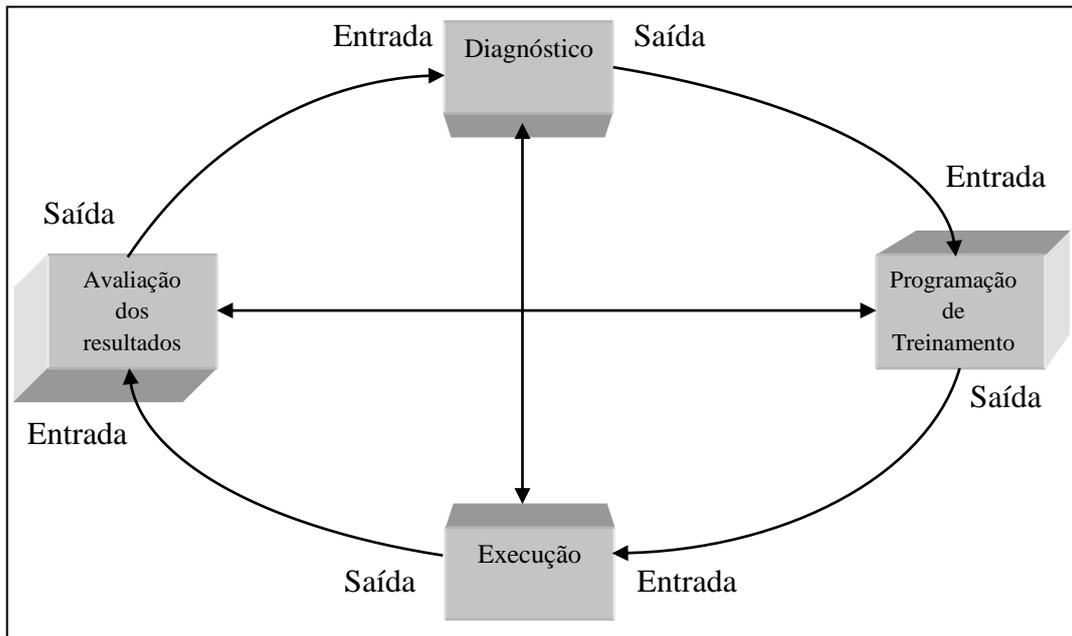


Figura 1. O Ciclo de Treinamento.

Fonte: Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Para a primeira etapa do processo de treinamento, que diz respeito à avaliação das necessidades de treinamento, faz-se necessário o levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao cargo ocupado pelos empregados, a fim de que sejam identificadas as carências de treinamento. Gil (2007, p. 123) define bem essa etapa como o “processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”.

O levantamento das necessidades de treinamento trata-se de uma pesquisa que se desenvolve em três níveis (GIL, 2007; CHIAVENATO, 2004; MCGEHEE; THAYER, 1961, apud MENESES, ZERBINI, ABBAD, 2010), a saber:

Análise Organizacional: envolve todo o contexto organizacional e tem como finalidade, dentre outras, a identificação de áreas onde o treinamento se faz necessário. É neste nível onde se faz o alinhamento das ações de TD&E com a estratégia organizacional. Renegar essa etapa predispõe o treinamento à redução de conquista dos seus reais objetivos, já a sua realização integral garante a identificação dos pontos positivos e negativos envolvidos

no crescimento da empresa, possibilitando assim o diagnóstico de certas necessidades de treinamento.

Análise das Tarefas: envolve a identificação das atividades que constituem as tarefas dos cargos e ainda os requisitos pessoais indispensáveis para sua execução eficaz, ou seja, a classificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) inerentes a cada cargo. Alguns procedimentos podem ser adotados para a análise das tarefas, a exemplo do questionário, podendo ser respondido pelo ocupante do cargo ou por seu superior, da entrevista, que possibilita obtenção de informações mais complexas e acuradas, da observação, procedimento que recolhe informações com maior confiabilidade, entretanto não se aplica a tarefas complexas, e da discussão em grupo, procedimento mais utilizado onde se obtém dados em profundidade e de forma rápida.

Análise dos Recursos Humanos: consiste no levantamento, junto aos executores das tarefas, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho do seu trabalho. Essa etapa está voltada para a identificação de indivíduos, grupos ou equipes que apresentam déficit em determinados conjuntos de CHAs, com vista a melhorar os desempenhos na execução de seus trabalhos. Esse procedimento pode se dar através de questionário, entrevistas, testes e simulações, ou ainda na observação direta ou indireta da execução da tarefa.

Gil (2007) ilustra esse processo da seguinte forma:

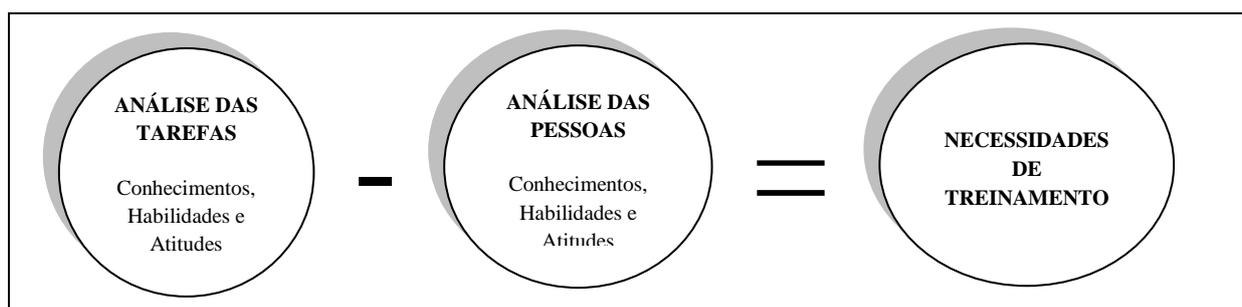


Figura 2. Levantamento de necessidades de treinamento.

Fonte: Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais* (p. 128). São Paulo: Atlas.

Essa estrutura encontra-se fortemente referenciada na área de TD&E e, mesmo tendo mais de 50 anos de seu surgimento, Borges-Andrade e Abbad (1996, apud MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010) destacam que, apesar desse tempo e de todos os estudos voltados para a avaliação das necessidades, poucos artigos expõem procedimentos consistentes para a

sua execução. Apesar do avanço metodológico para essa área, as dificuldades de articulação de necessidades de desempenho de indivíduos, de grupos e equipes e organizacionais persistem. O que aconteceu foi um despertar de interesse por um campo que antes tinha o indivíduo como principal ponto de referência, com a migração para variáveis pertencentes a níveis de análise mais elevados (grupo, organizacional, societal) (FERREIRA; ABBAD, 2014).

Boog (2001) mostra os passos para se chegar até a elaboração do planejamento de treinamento, conforme Tabela 2. Assim, independente dos meios utilizados para diagnosticar a empresa, é preciso que sejam identificadas as reais causas dificultadoras de alcance das metas, isso tudo com vistas a evitar a realização de treinamentos que não se justifiquem, ou realizados de forma que seus resultados, que deveriam estar voltados prioritariamente para o desenvolvimento organizacional, findem por voltar-se somente para o benefício pessoal do empregado treinado ou nem mesmo isso.

Tabela 2 - As Etapas no Planejamento de Treinamento

Etapa	O que é feito	Como é feito
1	Perfil dos Cargos	
1.1	Definição dos Conhecimentos exigidos	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos e aos seus superiores; análise da descrição de cargo.
1.2	Definição das habilidades exigidas	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos, aos seus superiores, à área de Recrutamento & Seleção ou emprego de instrumento de diagnóstico específico, fornecido por empresa especializada.
1.3	Definição dos Comportamentos exigidos	Aplicação de instrumento de mensuração comportamental, fornecido por empresa especializada.
2	Perfil das Pessoas	
2.1	Identificação dos conhecimentos das pessoas	Registros existentes, testes de conhecimentos específicos.
2.2	Identificação das habilidades das pessoas	Observação pelo superior hierárquico, ou <i>assessment center</i> , ou avaliação de desempenho 360°.
2.3	Identificação dos comportamentos das pessoas	Mensuração do perfil comportamental por instrumento específico, fornecido por empresa especializada.
3	Elaboração do Planejamento	
		Consolidação das necessidades identificadas.

		<p>Definição da forma de treinamento, segundo o tipo de competência a ser aprendida.</p> <p>Escolha do agente formador, interno ou externo.</p> <p>Definição do cronograma de execução.</p> <p>Elaboração do orçamento.</p> <p>Definição dos indicadores de resultados:</p> <p>informações do treinando, do superior, variações no desempenho medido, variações nos resultados alcançados.</p>
--	--	--

Fonte: Boog, G. G. (2001). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações* (p. 43). São Paulo: Pearson Makron Books.

4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O domínio do conhecimento do Comportamento Organizacional (CO) reverbera nas ações adotadas pelos gestores com vistas a motivar seus empregados, uma vez que o CO abarca um estudo do comportamento dos recursos humanos no ambiente laboral, a interação entre os trabalhadores e a empresa, e ainda a organização em si (DUBRIN, 2003).

Robbins (2011) reforça o conceito de CO apontando-o como um campo de estudo que averigua o impacto que os sujeitos, os grupos e a estrutura têm na influência do comportamento interno das organizações, objetivando se apropriar desse conhecimento para fomentar a maximização da eficácia organizacional.

Assim, o destaque do domínio do conhecimento do comportamento organizacional (CO) simplifica o entendimento do trabalho, de si mesmo e de outras pessoas, além de desenvolver as possibilidades de sucesso na carreira frente a dinamicidade dos ambientes de trabalho (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

O comportamento organizacional se trata de uma área de especialidade, com um corpo comum de conhecimentos que estuda três determinantes do comportamento das organizações: indivíduos, grupos e estrutura, ou seja, ele aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito de estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente (Robbins, 2011).

Robbins (2011) destaca alguns itens fundamentais na composição do CO, como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho. Além dessas destaca algumas características biográficas, como idade, gênero, raça deficiência e tempo de serviço. Ressalta ainda variáveis dependentes entendendo como fatores-chave que se pretende explicar ou prever e que são afetados por outros fatores: a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação com o trabalho que são frequentemente entendidas como variáveis dependentes básicas no comportamento organizacional. Mais recentemente, uma quinta variável – a cidadania organizacional - foi incluída nessa lista. Na sequência, um detalhamento de cada uma das variáveis dependentes, é aqui registrado tomando por base os ensinamentos de Robbins (2011).

- **Produtividade:** Uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando entradas em resultados ao mais baixo custo possível. Assim sendo, a produtividade implica preocupação tanto com a eficiência como com a eficácia.

- **Absenteísmo:** É o não-comparecimento do funcionário ao trabalho. É obviamente difícil para uma organização operar tranquilamente e atingir seus objetivos, se seus colaboradores não comparecem para trabalhar, uma vez que o fluxo do trabalho é interrompido e decisões frequentemente importantes precisam ser postergadas.

- **Rotatividade:** É a permanente saída e entrada de pessoas da organização, de forma voluntária ou involuntária. Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento, além de implicar na perda de pessoas que a organização não gostaria de perder. Desta forma, quando a rotatividade é muito grande ou envolve a perda de pessoal valioso, prejudicando a eficiência da organização.

- **Satisfação com o Trabalho:** Pode ser definida como a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer. Diferente das quatro variáveis anteriores, a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento. Embora haja bastante evidência de que os colaboradores satisfeitos são mais produtivos que os insatisfeitos, parece haver, nos dias atuais, uma preocupação não apenas com a quantidade (entenda-se alta produtividade e bens materiais), mas também com a qualidade de vida.

- **Cidadania Organizacional:** No atual mundo organizacional dinâmico, no qual as tarefas são cada vez mais realizadas em equipes e as flexibilidades são críticas, as organizações precisam de colaboradores que adotem um comportamento de bom cidadão, ou seja, que faça declarações positivas sobre o trabalho de seu grupo e da empresa, ajude os colegas em suas equipes, ofereça-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evite conflitos desnecessários, mostre cuidado com o patrimônio da empresa, respeite as leis e regulamentos, e seja tolerante com ocasionais aborrecimentos e imposições relacionadas com o trabalho.

Ao se determinar os principais determinantes da produtividade, do absenteísmo, da rotatividade, da cidadania organizacional e da satisfação com o trabalho chega-se às Variáveis Independentes. Robbins (2011) sugere a organização destas variáveis em três níveis:

- **Variáveis no nível do indivíduo:** Quando as pessoas começam a trabalhar em uma organização, já são possuidoras de determinadas características que vão influenciar seus comportamentos no trabalho. As características mais óbvias são aquelas pessoais ou biográficas, como idade, sexo e estado civil; características de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores e atitudes; e seus níveis básicos de capacitação. Essas características estão essencialmente intactas quando o indivíduo entra para os quadros da empresa e, em sua maior parte, pouco pode ser alterada pelo gerenciamento.

- **Variáveis no Nível do Grupo:** O comportamento de um grupo não pode ser entendido apenas como a somatória das ações dos indivíduos que o compõe. O comportamento das pessoas em um grupo é diverso daquele apresentado quando elas estão sozinhas. Geralmente, as pessoas em grupos são influenciadas pelos padrões de comportamento que são esperados, o que o grupo considera padrões aceitáveis de comportamento e o grau em que os membros de um grupo são atraídos uns pelos outros. Neste aspecto, há que se estudar o entendimento dos grupos na formação de equipes de trabalho eficazes; os padrões de comunicação, os estilos de liderança, o poder e a política e os níveis de conflito afetam o comportamento grupal.

- **Variáveis no Nível do Sistema Organizacional:** Assim como os grupos representam algo mais do que a simples soma de seus membros individuais, a organização também deve ser considerada mais do que a soma dos grupos que a compõem. O desenho da organização formal, os processos do trabalho e as funções, as políticas e práticas de recursos humanos da

organização (ou seja, processo de seleção, programas de treinamento, métodos de avaliação de desempenho) e a cultura interna, tudo isso tem impacto sobre as variáveis dependentes.

Soares (2004) ressalta que o domínio do conhecimento dos fatores que influenciam no CO pode aprimorar a eficácia profissional e destaca quatro importantes vantagens (desenvolvimento das habilidades, crescimento pessoal, melhoria da eficácia organizacional e refinamento do bom senso).

Ainda o autor afirma que atualmente, ter certas habilidades é um requisito essencial para entrar, sobreviver e ser bem sucedido no local de trabalho, portanto pretende-se promover habilidades relacionadas à disciplina e habilidades gerais, como a resolução de problemas e o trato com as pessoas.

Também um benefício importante proporcionado pelo estudo do comportamento organizacional é a eficácia organizacional, porque revela fatores que contribuem ou impedem desenvolvimento eficaz e proporciona informações que podem ser aplicadas aos problemas organizacionais. Na empresa, o seu corpo físico está conectado ao nível de recursos; o corpo vital está relacionado ao nível de processos; o corpo astral, ao nível das relações; e a individualidade, ao nível da identidade da empresa (DUBRIN, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito econômico atual, os recursos humanos se tornaram o principal diferencial entre as empresas, posto que máquinas, equipamentos e estruturas podem ser adquiridos por todas as empresas. Entretanto, a utilização dessas ferramentas é o que transforma seu produto em lucros, destacando uma empresa diante de outras.

Dessa forma, se a mão de obra necessária para sua utilização for precária e/ou carente de treinamentos, de nada adianta a adesão a tecnologias modernas, pois as lacunas existentes entre os recursos humanos e as ferramentas trabalhistas farão com que estas sejam subutilizadas, de modo que os lucros serão minimizados.

O preparo dos recursos humanos é um ponto chave para o destaque das empresas diante de um mercado concorrente. O desenvolvimento dos empregados vai para além da aquisição de conhecimentos voltados ao manuseio de máquinas, mas faz-se necessário uma ampliação dessa visão, estimulando habilidades e atitudes proativas, sobretudo quando percebemos que segredos empresariais necessitam ser disponibilizados para os empregados.

Sem o treinamento adequado dos trabalhadores, a vida empresarial pode estar em risco, como já destacado por pesquisas que abordaram os ataques e apropriações indevidas de propriedade intelectual empresarial. Assim, tentativas de roubo de capital humano de empresas se tornam ainda mais frequentes quando empresas concorrentes, interessados em conteúdos sigilosos que garantam uma vantagem competitiva, investem em estratégias de captação destes recursos.

Pesquisas já salientaram que o despreparo dos recursos humanos vulnerabilizam informações sigilosas das instituições, que podem ser divulgadas intencionalmente ou ainda por desconhecimento do seu valor. Diante disso, a necessidade de treinamento, desenvolvimento e educação da mão de obra trabalhadora se mostra urgente, uma vez que recursos humanos preparados minimizam falhas e maximizam a satisfação para o trabalho.

REFERÊNCIAS

BOOG, G. G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações. São Paulo: Pearson Makron Books. 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (e Cols.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamento para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. 2006.

CAUGHLIN, J. P.; AFIFI, W. A.; CARPENTER-THEUNE, K. E.; MILLER, L. E. Reasons for and consequences of revealing personal secrets in close relationships: A longitudinal study. *Personal Relationships*, 12(1), 43-59, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações** (3a ed.). São Paulo: Atlas. 2004.

CREATE.ORG & PWC. (2014, February). **Economic impact of trade secret theft: A framework for companies to safeguard trade secrets and mitigate potential threats.** Fev. 2014. Disponível em: <[https://www.pwc.com/en_US/us/forensic services/publications/assets/economic-impact.pdf](https://www.pwc.com/en_US/us/forensic_services/publications/assets/economic-impact.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2016.

DRAB, D. **Economic espionage and trade secret theft: Defending against the pickpockets of the new millennium.** Norwalk, CT: Xerox, 2003.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FERREIRA R. R.; ABBAD G.. Avaliação de Necessidades de Treinamento no Trabalho: Ensaio de um Método Prospectivo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 14(1), pp . 1-17. 2014.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas. 2007.

GRANT, R. M. **Toward a knowledge-based theory of the firm.** Strategic Management Journal, 17, 109-122, 1996.

HALLIGAN, R. M.; HAAS, D. A. (2010, February 19). **The secret of trade secret success.** Forbes, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.forbes.com/2010/02/19/protecting-trade-secrets-leadership-managing-halligan-haas.html>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

HANNAH, D. R. **An examination of the factors that influence whether newcomers protect or share secrets of their former employers.** Journal of Management Studies, 44(4), 465-487, 2007.

HANNAH, D. R. **Keeping trade secrets secret.** Sloan Management Review, 47(3), 17-20, 2006.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

PONEMON INSTITUTE. **Corporate Data: A protected asset or a ticking time bomb?**. 2014. Disponível em: <<http://www.ponemon.org>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. (14^a. ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. (2^a. ed.). Porto Alegre, RS: Bookman, 1999.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E.; EHRHART, M. G.; HOLCOMBE, K. M. **The climate for service**: Evolution of a construct. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate (p. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

SHAW, E. D.; STOCK, H. V. **Behavioral risk indicators of malicious insider theft of intellectual property**: Misreading the writing on the wall. Mountain View, CA: Symantec, 2011.

SOARES, T. C. S. **Clima Organizacional**: O Caso da Loja Esplanada Filial Shopping Jardins - Aracaju-SE. Monografia (Graduação Administração) Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe. 2004.

SYMANTEC. **Symantec divulga nova pesquisa que revela a psicologia por trás do roubo de propriedade intelectual por pessoas com acesso a informações privilegiadas**. Mountain View, CA: Symantec, 2011.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.

VANGELISTI, A. L.; CAUGHLIN, J. P. **Revealing family secrets**: The influence of topic, function, and relationships. Journal of Social and Personal Relationships, 14(5), 679-705, 1997.

VICTOR, B.; CULLEN, J. B. **The organizational bases of ethical work climates**. Administrative Science Quarterly, 33(1), 101-125, 1988.

ZOHAR, D.; LURIA, G.A **multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates**. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628, 2005.