

**O PAPEL DO RH NAS EMPRESAS E SEUS LUCROS INVISÍVEIS:
ESTUDO DE CASO DE SEU RECONHECIMENTO E EVOLUÇÃO**
**THE ROLE OF HR IN COMPANIES AND ITS INVISIBLE PROFITS:
A CASE STUDY OF ITS RECOGNITION AND EVOLUTION**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-119

Ariel Cavalcante de Medeiros ¹

RESUMO

A tendência do mundo corporativista nos dias atuais é a valorização das pessoas. Nos dias de hoje, vivemos essa realidade, onde o principal ativo das organizações são as pessoas que fazem parte deste universo, por meio do incentivo do capital intelectual humano. Os Recursos Humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas. Esta dissertação tem como caráter de abordagem a importância dos recursos humanos nas organizações, com a pretensão de analisar se o departamento de recursos humanos da empresa em questão tem progredido e se adaptado às contínuas transformações nas organizações. Neste sentido, Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. É perceptível que o capital humano das organizações é o setor mais importante e, a partir disto, percebe-se como os administradores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos humanos, valorização das pessoas, organizações.

ABSTRACT

The trend in the corporate world today is to value people. Nowadays, we are living this reality, where the main asset of organizations is the people who are part of this universe, by encouraging human intellectual capital. Human Resources is an interdisciplinary area that has the capacity to involve numerous concepts from various areas, as it deals directly with human beings, i.e. individuals with different personalities, which requires any specialist in the area of human resources to have experience and a good amount of knowledge in different areas. This dissertation focuses on the importance of human resources in organizations, with the aim of analysing whether the human resources department of the company in question has progressed and adapted to the ongoing changes in organizations. In this sense, human resources in organizations play a key role within their structure. It is clear that the human capital of organizations is the most important sector and, from this, it is clear how managers must focus their attention on this internal segment of the organization.

KEYWORDS: Human resources, exploitation of people, organizations.

¹ Mestre em Administração pela Absoulute Christian University, Florida/USA, 2023.

INTRODUÇÃO

Conforme Barduchi e Miglinski (2006), o grande crescimento observado nas últimas décadas tem levado as empresas a procurarem inovações na área de RH com a finalidade de aprimorar o desempenho, alcançar resultados e alcançar a missão institucional para o completo atendimento das necessidades dos clientes. Pode ser notado também que o sucesso das empresas depende, extremamente, do investimento nos seus funcionários, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Recursos Humanos é uma área relativamente nova, surgiu no início do século XX. Seu primeiro nome foi Relações Industriais. Sua concepção se deu por força do impacto da Revolução Industrial nas relações empregador contra empregado e desde então, foi aumentando e acrescentou em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se julgavam existir (SOUZA, 2007).

Normalmente os diversos assuntos abordados pelo R.H. referem-se a uma pluralidade enorme de campos de conhecimentos, sendo eles: aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de procedimento de aprendizagem individual e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho de cargos e da organização, satisfação no trabalho, absenteísmo, salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndios e acidentes, disciplina e atitudes, interpretação de leis trabalhistas, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, transportes para o pessoal, responsabilidade no nível de supervisão, auditoria, e diversos assuntos extremamente diversificados (TURCATO, 2008).

Hoje em dia, o papel do RH é adquirir, desenvolver, usar e reter os funcionários da empresa, alinhando as políticas de RH com estratégias da mesma. Prestar atenção com os funcionários e prestigiar a importância do talento humano na empresa faz com que haja a motivação. Enfatizando que, a modéstia, ou seja,

a demonstração de respeito e solidariedade será aliada às empresas para analisarem se há motivação ou se conseguem analisar o legítimo valor de seus funcionários (PEREIRA, 2001).

De acordo com Accetta, Silva e Zotes (2007), o contemporâneo mundo das empresas, globalizado, complexo e competitivo, cobra dos empresários e funcionários a constante motivação, seja para lidar com os clientes internos (os próprios funcionários) e externos ou para criar programas de desempenho com resultados satisfatórios; ou até mesmo, motivação para modificar a empresa em um ambiente de aprendizado profissional e social. Sendo assim, o êxito nas grandes empresas é resultado da existência de um ambiente motivacional que traz consigo o poder de entusiasmar os funcionários a dedicarem-se totalmente para o sucesso.

O sucesso de uma empresa depende, essencialmente, da aceitação de seus produtos e serviços pelo mercado. Deste modo, o que determina a sustentabilidade de uma empresa em condições de concorrência, é a sua habilidade de oferecer produtos e serviços em um nível de qualidade admissível pelo cliente. Isto está inseparável ao conhecimento, às habilidades, à motivação e à capacidade criadora de seus funcionários (SILVA E GREIS, 2004).

Sendo analisado, percebe-se que o papel do funcionário é mais participativo, ele tem maior poder em suas atividades, colaboração nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos seus interesses. Contudo, o discurso tem que ser aliado com a prática, ou seja, o R.H. tem que efetivamente existir na prática (GODOY et al., 2002).

Para desempenho satisfatório de uma empresa deve-se, em boa parte, a sua equipe de funcionários. Nos momentos de elevado índice de estresse e de grande pressão do mercado, a motivação e a qualidade de vida das equipes de trabalho têm recebido muita importância dentro das empresas. Cautelosos a esse fato, os empresários voltam à atenção para o R.H. com o

propósito de incorporar a competência dos funcionários às necessidades dos clientes (SOVIENSKI E STIGAR, 2007).

Conseqüentemente, uma empresa, que visa ter sucesso, precisa investir sucessivamente no desenvolvimento e treinamento de seus funcionários, dando oportunidades para o aprendizado ininterrupto, a experimentação de novas habilidades e o exercício da criatividade (ROVANI, 2005).

Os programas internos da empresa necessitam estar voltados ao comportamento que cativa os clientes. Entretanto, precisam estar conectadas a gratificações e treinamentos adequados, nas quais se busca acrescentar a estabilidade das pessoas em negociar com o cliente e desenvolver a habilidade de ouvir e comunicar. Ao mesmo tempo, devem instigar a receptividade, cortesia, liderança, criatividade, confiança e credibilidade (Barduchi e Miglinski, 2006).

Segundo Dias (2008), com o grande aumento em diversos setores na economia, o crescimento da demanda por profissionais qualificados incentiva o processo de novas habilidades técnicas para novas atividades.

Sendo que com esse processo, as empresas passam a ter ganhos maiores, visto como mais preparadas para competir, como também reúnem grupos de pessoas mais qualificadas, o que é fundamental para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Todavia, o que importa é a sua flexibilidade e não apenas as execuções de suas tarefas referentes ao seu cargo (DIAS et al., 2008).

A conduta das pessoas, no clima de trabalho, pode ser influenciada pela administração adequada das qualidades de trabalho e das conseqüências de suas ações. Nestas condições incluem-se, certamente, as condições salariais e benefícios, a educação e o treinamento e a contribuição para o autodesenvolvimento (GODOY et al., 2002).

As organizações tendo cada vez mais um desempenho importante na sociedade, devem permanecer de olho na lucratividade, assumindo a

responsabilidade do bem-estar social. O entendimento sobre o ser humano foi se tornando complexo. De um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e atitudes punitivas, gradualmente foi se idealizando o ser humano como um ser dotado de aspiração própria, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de capacidade de escolha e aptidão de ação política. A alta direção permanece também envolvida na gestão de pessoas. Os administradores já não tomam decisões sozinhos, buscam harmonia, participação, autonomia e responsabilidade nos resultados. Dependendo das técnicas de gestão de pessoas, valorizam-se diferentes perfis gerenciais (CARVALHO JUNIOR, 2006).

Vale considerar as pessoas como instrumento de atividades inteligentes de recursos organizacionais; impulsionadoras da organização; capazes de dotá-la de inteligência, talentos e aprendizados importantíssimos à sua constante renovação e competitividade em um mundo carregado de mudanças e desafios. Por conseguinte, as pessoas são fontes de um impulso próprio que é apto a dinamizar a empresa e não como agentes passivos, inertes e estáticos (SILVA E GREIS, 2004).

Hoje as empresas estão vendo que o "Capital Humano" é o seu maior capital. Recursos e artifícios são encontráveis em qualquer banco ou empresa tecnológica. "Gente" fará a diferença entre vencedores e vencidos no mundo empresarial do século XXI (SILVA E SILVA, 2007).

A empresa que deseja manter e desenvolver seus colaboradores deve promover um ambiente onde à autoestima, autoconfiança, motivação, produtividade, etc, possam florescer trazendo resultados competitivos (SILVA E GREIS, 2004).

Com incentivos e investimentos na área de Recursos Humanos, uma empresa pode melhorar o ambiente de trabalho e produtividade, deixando todos com vontade de sair de casa para ir trabalhar,

aumentado significativamente os resultados (ACCETTA, SILVA E ZOTES, 2007).

Sabe-se, entretanto, que tais incentivos não são suficientes para garantir a qualidade das relações de trabalho. Por isso, definir, de forma participativa um composto de ações e procedimentos que atendam as especificidades da empresa, estabelece um sistema de gestão reconhecido e aceito pelos colaboradores (TURCATO, 2008).

Nos tempos atuais estamos vivenciando que os valores humanos relacionais perdem importância mediante a um padrão que valoriza o individualismo. O significado de sociedade sumiu em grande parte e com ele os valores universais também. Nas empresas, a situação ainda se apresenta de uma forma mais grave devido a laços que unem as pessoas, que são, na maioria das vezes, meramente financeiros e comerciais (PAIVA, 2001).

As organizações de trabalhos necessitam de resultados. Produtividade não é uma coisa condenável, mas é um fator fundamental para que a empresa continue no mercado de trabalho. Os funcionários é que precisam ter as ações direcionadas para tal resultado; deste modo, alguém necessita dar uma direção para este fim. Quem deve direcionar os funcionários de maneira a fazer com que os objetivos sejam alcançados, é a Gestão de Recursos Humanos (SILVA, JUNQUILHO E CARRIERI, 2008).

O setor de Gestão de Recursos Humanos tem que ser estratégico, devendo comandar os gestores em favor do objetivo maior da organização, equipar gestores com as ferramentas que viabilizam a gestão humana de suas equipes competentes e envolvidas. Deste modo, o aspecto do profissional de recursos humanos deve focar a liderança em algoritmos, com a lógica, indicadores, estatísticas, argumentos e com visão estratégica. Exclusivamente com esse aspecto de desempenho, a Gestão de Recursos Humanos passará a administrar os funcionários em direção à multiplicação da

potencialidade produtiva individual e coletiva (PEREIRA NETO, 2008).

A potencialidade produtiva do funcionário é a mais importante ferramenta dentro de uma empresa. Para ganhar atenção neste propósito, é necessário que o setor de Recursos Humanos habitual, supere velhos paradigmas e enverede por uma Gestão de Recursos Humanos moderna, ou seja, pela terceirização do setor de Recursos Humanos operacional (Recrutamento, Seleção, Folha de Pagamento, Segurança e Medicina do Trabalho) e a centralização em uma avançada valorização dos funcionários (NÓBREGA, 2009).

Segundo Paiva (2001), a valorização das pessoas está virando uma tendência do mundo empreendedor. No decorrer da revolução industrial o principal setor da empresa era o tecnológico, mas nos dias atuais entende-se que vivemos outra realidade, onde a principal importância das empresas são os seus colaboradores que fazem parte da atmosfera daquela empresa, através do estímulo do capital intelectual humano.

As organizações necessitam de uma Filosofia, não de artifícios tecnológicos. O que agrega as lideranças são valores. O que estabelece uma empresa é a valorização humana, centralizada em missão, direcionada em empenhos e na destinação moral dos resultados (GUSMÃO, 2005).

O presente estudo tem como objetivo geral analisar se o departamento de recursos humanos da empresa em questão tem progredido e se adaptado às contínuas transformações nas organizações. Observando também os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o papel da Gestão de Recursos Humanos com relação à busca do sucesso organizacional, mediante aos seus lucros invisíveis.
- Identificar o contingente de profissionais com habilidades e motivação para realizar os objetivos da organização:

- Identificar condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos profissionais, e alcance dos objetivos individuais;
- E alcançar eficiência e eficácia através dos profissionais disponíveis.

O estudo foi conduzido usando uma abordagem de estudo de caso. Nele, foram entrevistados os líderes dos principais setores e os diretores de uma empresa privada dedicada à produção moveis. Essa empresa está situada na cidade Maceió, estado de Alagoas. As entrevistas foram realizadas durante o ano de 2022. Por razões de confidencialidade, a empresa não será identificada no estudo.

No primeiro capítulo é abordado sobre a importância dos recursos humanos nas organizações de uma forma geral, trazendo seu histórico e conceito, seu valor para o ser humano e a empresa, demonstrando que é fundamental para o desenvolvimento e crescimento da empresa que haja uma gestão de Recursos Humano eficiente e eficaz.

No segundo capítulo, é discorrido a certa da gestão de pessoas e desenvolvimento de competências, mostrando seu histórico, contexto e conceituação. No capítulo três é explanado sobre estilos de liderança nas organizações.

O capítulo quatro traz a metodologia de pesquisa aplicada neste estudo, descrevendo o tipo de pesquisa, a população de Amostra e os procedimentos utilizados para coleta de dados.

O quinto capítulo, apresenta os resultados da pesquisa realizada na empresa objeto de estudo, demonstrando o perfil dos entrevistados e os resultados do questionário aplicado, fazendo uma análise de acordo com o referencial teórico estudo.

Finalmente tem-se a conclusão da pesquisa realizada, na qual se responde, a problemática investigada, tendo por base os dados coletados, bem como a revisão de literatura realizada.

IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Não tem como dissertar sobre a importância do papel dos recursos humanos nas organizações sem nos retratar a um viés histórico, expondo que as pessoas nem sempre foram a principal preocupação das organizações. Exemplo disto é a o que a Administração Científica preconizava que o trabalhador ficava em segundo plano quando se tratava de produção (SILVA E SILVA, 2006).

A tendência do mundo corporativista nos dias atuais é a valorização das pessoas. Durante a revolução industrial o principal setor da empresa era o tecnológico, mas na atualidade percebe-se que vivemos outra realidade, onde o principal ativo das organizações são as pessoas que fazem parte do universo daquela organização, por meio do incentivo do capital intelectual humano (MARINO E NUNES, 2005).

Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. É perceptível que o capital humano das organizações é o setor mais importante e, a partir disto, percebe-se como os administradores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização.

Sovinski e Stigar (2008) conceituam que recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Entende-se que hoje a globalização é preponderante para a mudança da sociedade, o que influencia diretamente na capacidade de informação adquirida pelas pessoas. Neste ponto de informação, é onde os recursos humanos realizam suas atividades, com a função de recrutar, estruturar, instruir e qualificar as pessoas (PONCHIROLLI, 2002).

Os recursos humanos bem planejados deslocam toda importância da empresa para os funcionários, muito mais que pressão este fato gerador se dá pelo reconhecimento formal do quadro de pessoal, quando isso acontece o retorno é imediato, pois o colaborador trabalha pelo bem incondicional da empresa (MALIK, 1998).

De acordo com Cesar e Perez (2009), com as condições externas à empresa criam o ambiente para a administração de recursos humanos. Elas influenciam as decisões tomadas pela organização; e essas decisões, por sua vez, influenciam as condições externas". Saber quando o colaborador pode desempenhar além do esperado ou que num certo período por motivo extra ou intraorganizacional seu desempenho está sendo afetado é resultado de um recursos humanos organizado.

Os recursos humanos nas empresas passam do limite estipulado moralmente por conta do lucro líquido. Observa-se desta forma o resultado que um bom trabalho desenvolvido pelo setor pode oferecer, em que fica clara para as organizações pública ou privada a importância do uso eficaz desta ferramenta administrativa.

As empresas percebem que os colaboradores têm que ser vistos como o seu ativo principal, mas é evidente que as organizações ainda não sabem lidar com isso. É neste dilema que é importante a participação dos recursos humanos (MARCONI, 2004).

Os recursos humanos têm que proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, atento a todos os anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização. Inserir programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos, incentivos financeiros e de bem-estar. Outra função para os recursos humanos é organizar políticas e ações para que as pessoas possam desempenhar seu trabalho com a maior eficácia. Todavia, podemos afirmar que o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz.

Neste pensamento é que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois é o órgão que tem as características para efetuar esta motivação junto aos colaboradores (SILVA FILHO, 2009).

Para atingir a efetividade, os recursos humanos necessitam superar seus próprios limites, ou seja, sair do escritório, para se direcionar às características e diferenças individuais de cada colaborador, isto pode ajudar a entender a diversidade e singularidade das pessoas para proporcionar um importante processo da administração das organizações (GODOY, 2002).

O setor de recursos humanos não é o responsável direto pelo sucesso da empresa, pois esse sucesso depende de outros fatores para alcançar resultado esperado. E neste aspecto a organização deve proporcionar toda estrutura para o administrador de recursos humanos realizar um trabalho consistente (BARDUCHI E MIGLINSKI, 2007).

HISTÓRICO

A área de Recursos Humanos teve sua origem nos Estados Unidos em 1883, sob o nome de Administração de Pessoal, sua principal missão era preservar o sistema de mérito contra interferências políticas.

A expressão "Gestão Estratégica de Pessoas" ou "Gestão Estratégica de Recursos Humanos" surgiu na literatura internacional na década de 1980. Isso ocorreu devido às críticas ao papel funcional, burocrático e operacional da área, bem como às fraquezas percebidas nesse campo. Além disso, pressões ambientais demonstraram a natureza estratégica dos recursos humanos.

No Brasil, a Administração de Pessoal foi formalmente organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. Nessa época, o serviço de pessoal foi padronizado e incluiu seções administrativas, de controle, financeiras e de assistência social.

No Brasil, durante a década de 1980, a ideia de Administração de Pessoal começou a ser substituída pelo termo Administração de Recursos Humanos. Com a globalização, observaram-se transformações significativas em várias áreas, incluindo a Administração de Recursos Humanos. Surgiu a necessidade de valorizar e capacitar os colaboradores, com o objetivo de melhorar tanto a qualidade de vida quanto o ambiente de trabalho na organização.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas não pode ser considerada de forma isolada das outras áreas que compõem a administração pública. Ela requer planejamento para não apenas cuidar das questões burocráticas, mas também para implementar mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, promovendo melhorias na qualidade do trabalho e no atendimento à população.

A gestão de recursos humanos implica em várias ações previamente planejadas que envolvem as necessidades tanto da organização quanto das pessoas. O objetivo do sistema de gestão de recursos humanos é auxiliar as organizações a desenvolver competências distintivas e a alcançar de forma consistente um desempenho superior, promovendo o crescimento tanto da organização quanto das pessoas que nela trabalham (Lacombe, 2004, apud CLARO, 2009).

No dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Quando esse conjunto de esforços é direcionado às pessoas, surge o conceito de gestão de pessoas, que, de acordo com Claro (2009, apud DUTRA, 2009), é "um conjunto de políticas e práticas que

possibilitam a reconciliação das expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo". O desempenho de uma organização depende não apenas das pessoas que a compõem, mas também de como elas são organizadas, motivadas, treinadas e do ambiente em que trabalham. É conhecido que a gestão deve ser orientada para resultados, com estratégias que levem aos objetivos traçados.

Nesse contexto, Milioni (2002, apud DUTRA, 2009, p. 21) define gestão de pessoas como "um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos centrados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências dos colaboradores de uma organização, bem como na administração e operacionalização das normas internas e legais aplicáveis". Ao falar sobre gestão de pessoas, não se refere apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que engloba todos os setores da organização. O objetivo é aumentar a eficácia e a eficiência na prestação dos serviços públicos, especialmente em municípios menores, onde as deficiências de formação e especialização são mais evidentes.

Dutra (2009, p. 21) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que "a gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais". Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento sobre aspectos como avaliação, progressão, capacitação e política de remuneração, estabelecendo uma parceria entre a organização e seus funcionários.

De acordo com Ribeiro (2007, p. 3), "a gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se dedica a um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas". A expressão "gestão de pessoas" coloca em destaque, em ação e em foco as pessoas; indica que elas não são apenas recursos produtivos, mas são valorizadas por sua vontade, conhecimento, intuição, criatividade e subjetividade.

Por fim, Gil (2009, apud DUTRA, 2009, p. 21) afirma que "a gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que engloba todas as ações realizadas por uma organização com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade". É crucial haver uma interação contínua entre a organização e seus colaboradores para que estes alcancem bons resultados, enquanto a empresa deve proporcionar um ambiente de trabalho saudável e positivo.

Os resultados alcançados na gestão de recursos humanos estão fortemente ligados ao comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Quando esse comportamento está alinhado de maneira adequada aos objetivos da organização, as chances de sucesso são significativamente maiores.

EXPECTATIVAS

A tendência atual é incentivar cada indivíduo a se tornar um agente de diagnóstico e solução de problemas, buscando uma melhoria contínua em seu trabalho na organização.

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação. (CABRERA, 2008, p. 18).

De acordo com o autor citado, "[...] a área de gestão de pessoas não deve ser reconhecida pelo que faz, mas pelos resultados que entrega, aumentando assim a competitividade da empresa e contribuindo para criar valor para clientes, acionistas e funcionários" (Cabrera, 2008, p. 19).

Até hoje, a gestão de pessoas tem se concentrado principalmente no comportamento

humano, mas precisa adotar novas estratégias organizacionais para alcançar resultados mais produtivos e lidar com as transformações que cada novo gestor traz consigo.

Segundo Luz et al. (2009, p. 3), "[...] a função de chefe de pessoal surgiu no início do século passado com o propósito de registro, controle e coerção, uma vez que o trabalhador era considerado um recurso produtivo cujos custos precisavam ser gerenciados racionalmente, assim como os demais custos de produção."

Nos anos 1980, ocorreu a transição do modelo de gestão de recursos humanos para o modelo estratégico de gestão de pessoas. De acordo com esses mesmos autores:

O modelo de gestão de pessoas deve responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação dos gestores de pessoas deve considerar os interesses dos diversos atores organizacionais (grupos de empregados, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder de vista as pressões situacionais. (LUZ et al., 2009, p. 3).

Para garantir o alcance dos objetivos organizacionais e alcançar os resultados esperados, é essencial contar com servidores capacitados e motivados. O planejamento na gestão de pessoas deve levar em consideração tanto o ambiente interno quanto o externo, visando uma maior participação e integração dos funcionários para atingir os objetivos da instituição e satisfazer as necessidades da comunidade.

Marconi (2009, p. 35) destaca que "[...] a gestão de recursos humanos deixou de se basear em mecanismos automáticos de progressão e melhorias salariais associadas ao tempo de serviço e passou a estar relacionada a instrumentos que incentivem o desempenho."

A gestão estratégica de pessoas em organizações começa com uma análise profunda do seu

papel diante das necessidades atuais da sociedade. Fatores econômicos e políticos, além das competências e atribuições do pessoal, determinam as restrições orçamentárias a serem enfrentadas. De acordo com Gil (2009, apud DUTRA, 2009, p. 21), gestão de pessoas é "[...] um ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações realizadas por uma organização para integrar os colaboradores no contexto da organização e aumentar sua produtividade." Essas ações dependem do envolvimento de todos os indivíduos na organização, tanto nos aspectos administrativos quanto nos serviços prestados.

A velocidade das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e a intensificação da concorrência entre empresas e nações têm um impacto significativo sobre a forma como as organizações são geridas. Isso exige uma revisão de seus princípios e modelos (DUTRA, 2009, p. 27).

Chiavenato (1999, p. 4, apud MARTINS, 2010) destaca a importância de os administradores possuírem uma visão ampla, sendo capazes de buscar alternativas e acompanhar as mudanças. As pessoas dependem das organizações para subsistência e realização pessoal, e, por outro lado, as organizações não existiriam sem as pessoas.

Ao falar sobre o Recurso Humano (RH), Dutra (2009, p. 40) afirma que "[...] a gestão estratégica do RH pode ser entendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar as habilidades dos servidores - e, por consequência, do próprio órgão público - para realizar seu trabalho de forma a alcançar seus objetivos."

É amplamente reconhecida a importância de uma administração eficaz e bem planejada em todas as áreas de uma organização. A gestão de pessoas não é uma exceção; ela deve ser conduzida com seriedade, uma vez que é responsável por avaliar as qualidades e habilidades de cada servidor, alocando-os nos setores onde possam melhor desenvolver suas capacidades. Isso

resulta em um atendimento de alta qualidade à população.

Conforme Dutra (2009, p. 40), a gestão estratégica de Recursos Humanos (RH) em organizações começa com uma ampla discussão sobre seu papel frente às necessidades atuais da sociedade. Fatores econômicos e políticos do ambiente determinam as restrições orçamentárias a serem enfrentadas, bem como as competências e atribuições da equipe de funcionários.

A gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria. (CHIAVENATO, 2000, p. 30 apud SANTOS, 2009):

MOTIVAÇÃO E SUCESSO

A palavra motivar, significa: dar motivo a causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito, logo a palavra "motivação" vem da palavra "motivo" mais o sufixo "ação", que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente. Podemos entender que a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, é uma força que direciona a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo. A motivação verdadeira nasce das necessidades intrínsecas onde encontram sua fonte de energia, nas necessidades e ações do ser humano, assim também é nas organizações, a motivação verdadeira é a fisiológico instintivo e psicológicas emoções (PEREIRA, 2001).

A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos (motivos aqui entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos) (PESSOA FILHO E MEDEIROS, 2006).

Nas Organizações, a Motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras (ACCETA, SILVA E ZOTES, 2007).

É preciso motivar as pessoas, pois quando motivadas elas trabalham mais alegres e satisfeitas por estarem trabalhando para a empresa, e então a empresa tem um aumento em sua produtividade levando-a a obter um grande sucesso.

Segundo Pessoa Filho e Medeiros (2006), para motivar pessoas, a primeira ideia que nos vem à mente é a de melhores salários, melhores salários também ajudam a motivar, mas nem sempre esse é o fator primordial. O que satisfaz e motiva os funcionários é o reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho; ter confiança dos chefes e colegas na empresa; trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; as perspectivas de crescimento na empresa; os benefícios que a empresa oferece como: saúde, educação, bônus salarial, brindes, lazer e outros.

O RH E O VALOR HUMANO

Toda empresa precisa de resultado. Lucro não é algo condenável, mas uma questão essencial para a perpetuação da empresa. São as pessoas que devem ter as ações voltadas para tal resultado; portanto, alguém precisa conduzi-las para este fim. Quem deve conduzir as pessoas de modo a fazer com que as metas sejam atingidas é a gestão humana como área corporativa e os Gestores das áreas funcionais, como Marketing Vendas, Suprimento, Produção, Financeiro e outros (SILVA, JUNQUILHO E CARRIERI, 2008).

Ter e ser um RH estratégico, portanto, é liderar os gestores em prol do objetivo maior da

empresa, prover gestores com as ferramentas que viabilizam a gestão humana de suas equipes competentes e comprometidas. Para isso, o perfil do profissional de recursos humanos precisa lidar com números, indicadores, estatísticas, com a lógica, com argumentos e com visão sistêmica e estratégica. Somente com esse perfil de atuação, a Gestão Humana passará a conduzir as pessoas rumo à multiplicação do potencial produtivo individual e corporativo (KISHORE et al., 2004).

Segundo Nogueira e Santana (2001), o potencial produtivo do colaborador é a mais poderosa ferramenta dentro de uma organização. Para ganhar foco nesta direção, estou advogando menos por um RH tradicional, mas por uma Gestão Humana moderna, ou seja, pela terceirização do tradicional RH operacional (Recrutamento, Seleção, Folha de Pagamento, Segurança e Medicina do Trabalho) e a concentração em uma avançada valorização humana.

PROGRAMAS DE INCENTIVOS E VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

No contexto em que se situa, a Gestão de Pessoas é representada pelas organizações e pelas pessoas. As organizações constituem-se de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir sua missão. Ao ver das pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. As organizações surgem então para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas inexistiria a Gestão de Pessoas (FERREIRA JUNIOR, 2006).

Visando ações que dinamizam seus processos, as organizações dependem cada vez mais das pessoas para executar tais ações e viabilizar processos de maneira ágil, flexível e eficiente, sendo que as pessoas, dotadas de necessidades e desejos, dispõem de sua capacidade, habilidade e conhecimento aplicados dentro

da organização para atingirem seus objetivos e satisfazerem suas necessidades gerando, portanto, uma contribuição mútua entre pessoas e organização (MARTINS, 2003).

Atuar num mercado competitivo, dinâmico e mutável faz com que as organizações necessitem cada dia mais de pessoas interessadas e comprometidas, tendo em vista que atualmente o diferencial competitivo consista principalmente na satisfação e comprometimento do colaborador, já que dessa forma este se torna mais produtivo (COLARES, 2008).

Os Programas de Incentivos surgem como ferramenta para o melhor gerenciamento das pessoas. São importantes, pois estimulam o colaborador a atingir objetivos e metas além de recompensá-lo por seu desempenho alcançado ou resultados atingidos com o intuito de motivá-lo através do reconhecimento e valorização que o mesmo recebe da organização, objetivando o incentivo ao contribuir cada vez mais para o crescimento e prosperidade da empresa, pois sabe que desse modo obterão recompensas ou benefícios (SILVA E OLIVEIRA, 2009).

O colaborador reconhecido sente-se importante e estimulado a executar seu trabalho com eficiência, porque começa a enxergar que tem valor dentro da organização e que faz parte do processo que a direciona ao sucesso (COLARES, 2008).

Para as organizações, oferecer Programas de Incentivos estimula a melhoria do desempenho e comprometimento das pessoas para alavancar a produtividade, alcançar metas e objetivos e obter bons resultados (SOVIENSKI E STIGAR, 2008).

Desse modo, sabemos que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes (REYES, et al., 2005).

Portanto, de acordo com Martins, Costa e Ribeiro (2004), fica expressa a relação existente entre

pessoas e organização, uma vez que as pessoas fazem contribuições na forma de trabalho, dedicação, esforço, tempo etc. e recebem em troca incentivos na forma de salários, benefícios, reconhecimento, promoções, prêmios etc.

Então para sobreviver meio à globalização é necessário que as organizações compreendam que o principal elemento responsável por seu sucesso ou fracasso são as pessoas que nelas estão inseridas e que executam os processos que as direcionam ao crescimento. Pessoas reconhecidas e motivadas farão as empresas obterem maior sucesso, assim ambos se sentirão mais felizes e dispostos a crescer pessoal e profissionalmente (SOVIENSKI E STIGAR, 2008).

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

As Universidades Corporativas (UCs), que considero o agente principal da gestão do conhecimento e das consequentes transformações nas organizações, nos dias atuais e futuros, despertam interesses nas empresas preocupadas com a competitividade, o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social. Já é notável, no Brasil, que as organizações que aplicam os princípios inerentes à Universidade Corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua, em que toda empresa aprende e trabalha com novos processos e novas soluções e compreende a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas (TRIGO E GOUVEIA, 2005).

Contudo, hoje novos paradigmas estão postos para a Gestão de Pessoas e muitas vezes as organizações sentem dúvidas em quais modelos adotar para gerenciar seus capitais humanos, econômicos, administrativos e tecnológicos. O mesmo acontece com as Universidades Corporativas, que buscam a receita ideal para elaborar suas escolas presenciais ou virtuais e aspiram sempre o melhor bolo, seja com a educação presencial ou virtual. As UCs têm-se revelado um sistema muito eficaz de concepção, de desenvolvimento e de implementação de

educação voltada para a competitividade e o alinhamento de cultura e valores (GERARDI E BENETTI, 2008).

Segundo Bomfá et al. (2002), a Universidade Corporativa foi criada para capacitar as pessoas com as competências humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios de uma organização. Assim sendo, as Universidades Corporativas vieram para somar às Universidades de Ensino Convencional, que possuem o caráter de formação individual acadêmica e generalizada do cidadão.

No Brasil, a maior parte das empresas que possuem algum tipo de atuação na área da educação corporativa são de grande porte. Os profissionais da área de Recursos Humanos têm o desafio de estimular o surgimento ou a discussão da educação corporativa em empresas de pequeno e médio porte e estimular o surgimento das Universidades Corporativas, cujo foco do ensino é direcionado para a estratégia empresarial e do negócio (BRANDÃO, 2006).

Apesar de muito se falar em educação corporativa, diversas empresas ainda pensam no modelo antigo de departamentos para treinamento e desenvolvimento, pois existe resistência ao conceito de educação corporativa devido à nossa própria aceitação da economia nacional. Mas, no entanto, quanto mais o mundo e a economia tornam-se globalizados, mais importante se tornará este tema da educação corporativa, que pode ser exercida até por uma só pessoa, pois o que interessa é a compreensão da filosofia que está por trás do processo (REIS, SILVA E EBOLI, 2008).

Seja por meios presenciais, por cursos *on-line*, fórum ou ambientes de comunidades virtuais, a Universidade Corporativa possui a prioridade de aumentar a competitividade da empresa, através da preparação de seus líderes e treinamento dos seus liderados, disseminando suas crenças e seus valores com a otimização da sua comunicação.

A educação corporativa constitui uma importante ferramenta de gestão para as organizações e

contribui para avaliação da eficácia dos programas de educação, através de medições dos resultados das competências aprendidas e verificadas na prática, pela melhoria do desempenho dos colaboradores.

O futuro de uma empresa está relacionado com a forma como ela gerencia o conhecimento adquirido diariamente. É preciso garantir que as gerações futuras tenham acesso ao conhecimento dos funcionários mais experientes para a manutenção dos seus valores e legado, como sustentação para crescer cada vez mais. Possibilitar que as pessoas mais experientes passem seu aprendizado para as mais novas é uma forma de garantir o crescimento de uma companhia, sem esquecer de incentivar a criação do novo, com as novas inteligências de mercados adquiridas.

A Universidade Corporativa possui a missão de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, disponibilizando ferramentas que os estimulem a atingir a plenitude de seu potencial, com consequente melhoria do desempenho do negócio.

Mesmo que ainda precisemos evoluir imensamente nesta área, é preciso refletir que a educação corporativa precisa naturalmente ser fundamentada, e de que através da educação nós criamos pessoas melhores, uma empresa melhor e consequentemente um país melhor, com impressões imediatas.

VIVENDO EM ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS

Profundas transformações têm marcado diversos setores sociais no Brasil e no mundo nos últimos tempos. Essas mudanças impactam a forma como as pessoas pensam, agem e se comportam individualmente ou em grupos e organizações. A adaptação e reestruturação são sugeridas diante dessas mudanças, exigindo reflexão sobre a posição do ser humano e sua identidade no contexto social.

É relevante abordar a interação entre pessoas e organizações ao estudar a evolução humana e suas

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS IMPACTOS SOBRE O SER HUMANO

consequências, pois é nas relações contínuas que o ser humano constrói o significado de sua história. O desenvolvimento humano ao longo da vida ocorre na interação com outros indivíduos em seu meio. Dessa interação e da união de forças surgem pequenos grupos com objetivos comuns, formando as organizações. Segundo Chiavenato (2006), as organizações são criadas por pessoas para superar suas limitações individuais: nas organizações, a limitação para alcançar objetivos humanos não é mais apenas intelectual ou física, mas também a capacidade de trabalhar eficazmente com os outros.

As organizações se formam e permanecem ativas enquanto os seres humanos continuam interagindo nesse ambiente. No entanto, essa relação entre pessoas e organizações não deve estabelecer níveis de dependência mútua. Embora os seres humanos constituam as organizações, estas também contribuem para a formação social e emocional dos indivíduos.

Chiavenato (2006) destaca que as organizações proporcionam aos indivíduos meios para alcançar diversos objetivos pessoais. Vivemos em organizações, pois é nelas que buscamos a satisfação de quase todas as nossas necessidades: trabalho, lazer, alimentação, educação, treinamento pessoal, financeiro, saúde, informação, entre outros. Assim, o ser humano cresce e se desenvolve em um contexto de socialização e integração a grupos diversos durante seu desenvolvimento. A escolha de integrar-se a um grupo ou outro depende das circunstâncias do contexto e da cultura em que vive.

Percebe-se que vivemos em um contexto onde a socialização é essencial, pois proporciona aos indivíduos padrões de comportamento necessários para sua sobrevivência em uma sociedade naturalmente grupal. No entanto, embora o homem tenha vivido e se desenvolvido em estruturas grupais desde o início, as mudanças nos tempos trouxeram consigo novos valores que orientam as organizações.

Indiscutivelmente, o mundo dos negócios está em constante movimento, seguindo um caminho inédito e irreversível. A sobrevivência de uma organização depende cada vez mais de sua capacidade de adaptação aos novos parâmetros exigidos por uma sociedade altamente competitiva. Conceitos que antes garantiam o sucesso de uma organização no século XX já não são suficientes diante das demandas das organizações competitivas atuais. Antigas ideias, como hierarquia, centralização do poder e produção em massa, deram lugar à flexibilidade, descentralização, mudança, inovação, conhecimento e criatividade, priorizando qualidade e velocidade.

Nesse contexto, diante da intensa pressão e dos novos desafios impostos às organizações, e especialmente à sua administração, o foco se volta cada vez mais para um fator crucial para garantir a sustentabilidade do sucesso: o desempenho e as competências humanas. As mudanças estruturais pelas quais as organizações estão passando também provocam profundas transformações nos valores. As organizações, conseqüentemente, reavaliam suas posturas, ações e, acima de tudo, sua concepção sobre o ser humano. Os indivíduos que fazem parte das organizações são afetados por essa mudança de paradigma e são constantemente desafiados a se adaptarem (LIMA, 2004). O aumento na demanda por mão-de-obra e o avanço tecnológico são os principais agentes de mudança, resultando na valorização das pessoas dentro das organizações.

Contudo, o avanço tecnológico, apesar de trazer facilidades e melhorias, também impõe novas exigências às pessoas, colocando-as em um contínuo processo de busca (BERGAMINI, 1996). É evidente que a tecnologia e a evolução por si só não são suficientes para garantir o sucesso de uma organização em seus objetivos de produção. Profissionais capacitados, bem informados,

com competências e qualidades alinhadas às exigências da organização são essenciais.

Quanto mais ampla e complexa for a atuação de uma organização, mais ela dependerá de um padrão de comportamento coerente com sua estrutura e objetivos. Assim, a organização, enquanto estrutura, necessita de uma forma de atuação organizada em relação ao comportamento humano em todos os seus aspectos. Esse método de gerenciamento é conhecido como Gestão de Pessoas e é implementado por meio de um setor específico e formal dentro das organizações: o setor de Recursos Humanos.

A NOVA POSTURA DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Diante da realidade atual e das novas tendências que exigem alta competitividade e dinamismo das organizações, é compreensível que as exigências para os profissionais aumentem significativamente. A necessidade constante de atualização dos recursos humanos e o investimento na adaptação global da organização a essas exigências minuciosas são evidentes.

O setor de Recursos Humanos passou por diversos momentos de evolução e superação ao longo de sua história. Inicialmente, os profissionais eram focados em controle, números relacionados aos empregados e folha de pagamento. Com o surgimento das leis trabalhistas, esses profissionais precisaram conhecer não apenas contabilidade, mas também as leis e direitos do trabalho. Com o tempo, o conhecimento tornou-se o requisito principal para cargos de liderança no setor de recursos humanos, conforme destacado por Marras (2000). No entanto, somente nos últimos anos foram oferecidos cursos específicos para a formação desses profissionais, o que atrasou a atualização de suas posturas e posicionamentos de acordo com as tendências atuais.

A autora Bergamini (1996) observa que, mais rapidamente do que em qualquer outro país, foi necessário abandonar práticas simplistas de contratação e demissão de funcionários. No entanto, embora os profissionais de RH sejam frequentemente chamados de "agentes de mudança", há pouca inovação nessa área, como ressaltou Resende (1991). Muitas práticas são copiadas, mas poucas são verdadeiramente inovadoras.

A transformação cultural e social atual exige um novo papel para o RH e uma nova postura para os profissionais de Recursos Humanos. Profissionais capacitados são necessários para liderar grupos e facilitar mudanças. Conforme Weimar (2005), o gerente de RH deve ser um facilitador de ideias e trabalho, não competindo com as máquinas, mas acompanhando o movimento inovador e mantendo-se atualizado.

Além das responsabilidades e da nomenclatura no novo organograma das organizações, que vai de gerente a diretor, os ocupantes desses cargos também crescem pessoalmente. Marras (2000) observa que esses profissionais evoluem naturalmente em seu desenvolvimento pessoal e cultural para acompanhar as mudanças exigidas em cada fase do trabalho.

Na visão de Weimar (2005), cabe ao Gerente de RH implementar mudanças sólidas e consistentes, rompendo com antigas leis de gestão de pessoas. Ele deve também adotar uma visão livre de preconceitos e positiva, mostrando como as mudanças podem ser aplicadas de forma imediata para manter a empresa como um organismo vivo e saudável.

GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O desempenho das organizações está, mais do que nunca, em pauta. A capacidade de posicionar-se corretamente perante os desafios de um ambiente em contínua transformação exige revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas das organizações. Como forma de atuar diante destes novos cenários,

muito se tem dito acerca do papel que as pessoas desempenham nas organizações, reconhecendo-se que são elas que fazem a diferença nos momentos cruciais de mudança.

Neste sentido, é cada vez mais claro que o sucesso de planos e estratégias depende de pessoas comprometidas com a missão e os objetivos das organizações, assim como do desenvolvimento de uma série de competências para que as pessoas estejam à altura de assumir desafios. Isto faz com que uma das prioridades de uma política de recursos humanos seja definir as áreas de desenvolvimento para seus membros, como forma de potencializar a capacidade de ação e proposição das organizações do terceiro setor (SOVIENSKI E STIGAR, 2008).

Sendo assim, o desenvolvimento de competências gerenciais se alinha ao objetivo mais amplo de tornar as organizações do terceiro setor melhor preparadas para enfrentar os desafios atuais e futuros. Em termos genéricos, poderíamos dizer que toda organização necessita de quadros com as seguintes competências gerenciais básicas: liderança ; persuasão; trabalho em equipe ; criatividade; tomada de decisão; planejamento e organização; e determinação. A estas, cada organização pode acrescentar aquelas que considera críticas para o alcance de seus resultados específicos. O importante é que as competências gerenciais expressem o espírito da organização e a ajudem a alcançar maiores e melhores resultados.

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A gestão de competência é um modelo de gestão empresarial e organizacional que poderia ser chamado de “de última geração” com capacidade de superar (em termos de contribuição), para o desenvolvimento e qualidade. Bem concebida e conduzida, poderá ser o principal diferencial competitivo de qualquer empresa.

A área de RH nunca teve tanta oportunidade de mostrar serviço agregando muitos valores como tem agora, se for competente na gestão de pessoas com base em competências.

A competência das empresas é a soma das competências de suas pessoas. As empresas se tornarão mais competentes, e, portanto, mais competitivas, mais bem-sucedidas, através do aumento das competências de seus colaboradores de todos os níveis e cargos. Acrescenta-se a isto a constatação de que as pessoas somente aumentarão suas competências nas organizações, de forma sistemática e crescente, se estas dispuserem de dinâmicos e eficazes planos, programas e ferramentas de gestão de pessoas por competentes sistemas. O desenvolvimento de competências não acontece sozinho, sem forças impulsionadoras.

A área de RH é a principal criadora e indutora desses planos e ferramentas, bem como a principal agente de desenvolvimento das competências das pessoas nas organizações. É relativamente fácil demonstrar o potencial de contribuição de RH para o desenvolvimento e sucesso das organizações. Mas não é assim tão fácil introduzir uma gestão integrada de RH com foco em competências. Para isto, a área ou equipe de RH deverá superar dois desafios.

O primeiro é mudar sua cultura interna, sua tradição de ter seus subsistemas, atuando de forma estanque e especialista, com pouca integração e sentido de equipe.

O segundo desafio é superar as pressões por soluções imediatistas, excessivamente simplificadas, muitas vezes sem uma criteriosa análise da relação custo/benefício, e ainda inspirada por ingênuas ou incorretas ideias de racionalização de processos e instrumentos.

Um modelo integrado de gestão de RH, ou gestão de pessoas, focado em competências, requer desenhos consistentes e customizados. Precisa dispor de duas ferramentas fundamentais: o perfil do cargo com ênfase em competências e habilidades, mas contendo

também informações de qualificação e comportamento, como também instrumentos de avaliação de potencial e desempenho. Tem funcionado melhor as gestões integradas de RH centradas em plano de remuneração e carreira com base em competências e habilidades porque, além de ser uma das funções mais fundamentais da gestão de pessoas, já possui um vínculo natural com planos de carreira, e requer o uso das duas ferramentas mencionadas, as quais são excelentes fornecedoras de subsídios para recrutamento e seleção.

A Gestão de competências é também conhecida como gestão estratégica de talentos, e sua distinção reside na delegação de autoridade para a linha de frente, ou seja, capacitar líderes que supervisionam diretamente a produção. Além disso, uma característica fundamental é a formação de uma equipe eficiente, que colabora na implementação das estratégias, identifica as competências essenciais para um desempenho sólido e promove os valores compartilhados, conforme descrito por Souza em 2001. Bitencourt (2004, p. 256) define gestão de competências como:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a se próprio (auto realização).

O valor de uma empresa reside no talento que ela atrai, gerencia e retém. O foco está no capital intelectual, que engloba informações, habilidades, conhecimento e experiência dos indivíduos. Este capital é crucial para captar dados disponíveis no mercado e

convertê-los em oportunidades, conforme destacado por Chiavenato em 1999.

O departamento de Recursos Humanos (RH) deve identificar as competências necessárias para a organização, alinhando-se com sua missão, visão e estratégias. É essencial desenvolver essas competências de maneira a contribuir ativamente para o desempenho eficaz das tarefas. Nesse processo, o RH deve buscar soluções criativas e inovadoras para desafios não resolvidos.

A chave está em combinar conhecimento com criatividade e inovação. Esse é o elemento crítico para o sucesso organizacional, impulsionando o desenvolvimento da gestão de pessoas através da inteligência e das emoções do grupo.

O mundo globalizado exige que as organizações adotem estratégias de aprendizagem contínua. Isso inclui o desenvolvimento das competências identificadas como essenciais para o sucesso organizacional. O objetivo é capacitar e valorizar os profissionais, permitindo-lhes oferecer respostas rápidas e eficientes às demandas do mercado e da empresa. Isso implica em uma postura aberta à inovação, criatividade e flexibilidade, como ressaltado por Bitencourt em 2004.

Essa abordagem da gestão de pessoas não apenas busca a eficiência na utilização dos recursos produtivos, mas também tem como objetivo final a melhor adequação das pessoas ao trabalho.

COMPETÊNCIAS: HISTÓRICO, CONTEXTO E CONCEITUAÇÃO

Bitencourt (2004, p. 240) define o histórico do termo competência dizendo que esse termo é bem antigo, "no fim da idade média, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões".

Com o advento da industrialização, houve uma transformação significativa na natureza produtiva e social, levando a um aumento do interesse nas características pessoais que poderiam aumentar a produtividade das organizações. Durante a Revolução Industrial e o surgimento das teorias de Taylor e Fayol sobre Administração Científica, o termo "competência" foi incorporado à linguagem administrativa. Ele passou a qualificar indivíduos capazes de desempenhar eficientemente suas funções (Carbone, 2005).

Os primeiros estudiosos a definirem o termo "competência", como Gilbert e Boyatzis, destacaram-no como uma função do desempenho da pessoa no trabalho. Isso envolve não apenas o comportamento adotado, mas também suas consequências para as realizações organizacionais (Bitencourt, 2004). Nesse período, surgiram duas principais definições do termo competência. Por um lado, era visto como um estoque de qualificações (conhecido como CHA) inerentes à pessoa, que a credenciava para exercer um determinado trabalho. Por outro lado, também era entendido como um conjunto de realizações individuais em um contexto específico, ou seja, o que a pessoa executava, produzia e realizava dentro da organização (Dutra, 2002). Após essa divisão conceitual, tornou-se prático unir as duas vertentes em um único conceito, como descrito por Carbone (2005, p. 43).

Entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

No contexto da concepção de gestão de pessoas adotada pelas organizações do século XXI, onde o departamento de Recursos Humanos é valorizado como parceiro e colaborador no caminho do sucesso organizacional, é fácil compreender que a competência

deve ser uma característica intrínseca a qualquer organização. Isso porque a competência, quando totalmente aproveitada, resulta em maior eficiência e produtividade para a empresa.

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS X CAPITAL INTELECTUAL

No cenário de globalização e competição do século XXI, é crucial para as empresas desenvolverem produtos e serviços de alta qualidade. Para alcançar esse objetivo, é essencial contar com um capital humano qualificado, originado a partir do conhecimento adquirido por meio da aprendizagem e da experiência das pessoas. Esse conhecimento possibilita alcançar metas e aumentar a riqueza da organização.

Conforme Chiavenato (1999, p. 17), o capital intelectual é um "ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento e informação". Ele é um recurso obtido exclusivamente a partir das capacidades humanas, onde as pessoas desenvolvem seu potencial, geram conhecimento e inovam para atender aos objetivos das organizações. O capital intelectual, portanto, representa um ativo intangível que se transforma em benefícios para as organizações e seus acionistas ou proprietários (Carbone, 2005).

A gestão de pessoas por competências, por sua vez, é um método que busca agregar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho excepcional de pessoas e organizações. Esse modelo visa principalmente preencher as lacunas entre as competências existentes e as necessárias para atingir os objetivos organizacionais (Brandão e Bahry, 2005).

Assim, tanto o capital intelectual quanto a gestão de pessoas por competências são fundamentais, pois lidam com a convergência da vantagem competitiva para as organizações. Eles não podem ser facilmente copiados, uma vez que incorporam o aprendizado dos

parceiros da organização, o que leva tempo para ser construído.

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Na perspectiva experimentada pelas organizações no século XXI, existe uma necessidade crucial de aprimorar a produtividade por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas. O ritmo acelerado da inovação implica que as vantagens competitivas não se sustentem por muito tempo. Portanto, é imperativo compreender que o diferencial competitivo é garantido pelas competências de gestão. Para desenvolvê-las de forma eficaz, é essencial realizar um mapeamento das lacunas existentes na empresa. Lenaga (1998, citado por Brandão e Bahry, 2005, p. 180) explica o que esse mapeamento representa:

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Conforme mencionado anteriormente, é conhecido que a redução ou eliminação das lacunas nas competências é uma função do mapeamento de competências, uma técnica utilizada para identificar quais competências já existem na organização e quais ainda precisam ser desenvolvidas para alcançar as estratégias estabelecidas.

O mapeamento possui uma vantagem crucial ao apontar as necessidades de treinamento de maneira mais eficaz. Ele define as competências ou habilidades propostas pela empresa e aquelas que o profissional precisa adquirir (Leme, 2005). Conforme Ruano (2003, p. 27), o mapeamento das competências é utilizado para verificar se os conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos aplicam no seu cotidiano de trabalho são os

mesmos necessários para que a organização alcance suas metas e resultados esperados.

O uso dessa ferramenta tornou-se necessário devido à inadequação do treinamento tradicional às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas por novas habilidades e atitudes em conformidade com a realidade organizacional, e às demandas de um mercado globalizado e competitivo (Bitencourt, 2004).

O primeiro passo no mapeamento é identificar as competências necessárias para alcançar os objetivos da organização. Isso geralmente envolve uma pesquisa documental, incluindo a análise da missão, visão de futuro, objetivos e outros documentos estratégicos, como planos de ação. Em seguida, dados são coletados com pessoas-chaves na organização para confrontar com a análise documental e identificar as competências necessárias. O próximo passo envolve inventariar as competências existentes, utilizando métodos como entrevistas, grupos focais, observação e questionários. Com esses dados em mãos, o último passo é mapear as lacunas de competências e planejar a aquisição e/ou o desenvolvimento das mesmas (Brandão e Bahry, 2005).

Essa técnica orienta a empresa a investir nas lacunas que, muitas vezes, impedem o alcance de resultados significativos e a criação de diferenciais no mercado. Além disso, serve como um guia para a tomada de decisões estratégicas relacionadas aos programas de desenvolvimento, que incluem treinamento, desenvolvimento de pessoas e aprimoramento organizacional.

MÉTODOS E TÉCNICAS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento das competências nas organizações envolve o uso de métodos e técnicas de pesquisa específicos, incluindo entrevistas, grupos focais, observação e questionários estruturados com escalas de avaliação (Brandão e Bahry, 2005).

A entrevista, de acordo com Ballestero-Alvarez (1997, p. 178), é descrita como "um processo essencial de comunicação entre indivíduos que se destaca pela interação direta e presencial". Essa técnica é amplamente empregada devido à sua capacidade de reduzir resistências e envolver os entrevistados, promovendo maior participação e discussão.

Essa abordagem facilita a aquisição dos dados essenciais, sendo particularmente valiosa no mapeamento de competências. Durante a entrevista individual, os profissionais são questionados sobre suas próprias habilidades, conhecimentos e atitudes (CHA). A análise não se limita apenas às respostas verbais, mas também inclui a avaliação da comunicação não verbal, como gestos, expressões faciais e entonação de voz, para determinar o verdadeiro nível de competência do entrevistado.

Para conduzir essa análise de forma eficaz, é crucial que o entrevistador possua um profundo entendimento dos tópicos a serem abordados, bem como um conhecimento sólido sobre a estratégia organizacional e todas as competências identificadas pela organização como essenciais para seu sucesso.

O grupo focal representa uma ampliação da técnica de entrevista, sendo adotado quando tanto o pesquisador quanto os profissionais em estudo têm restrições de tempo que impossibilitam entrevistas individuais. Nesse método, o entrevistador desempenha o papel de moderador, incentivando e coordenando a discussão entre os participantes sobre o tema em questão. Essa abordagem facilita a coleta dos dados desejados (Brandão e Bahry, 2005).

O grupo focal geralmente envolve de 6 a 12 participantes de uma mesma área, sendo preferível que compartilhem características semelhantes, como é comum entre os funcionários de um departamento específico. Sua duração varia de uma a três horas e pode incluir o uso de recursos audiovisuais, facilitando a transcrição, análise e avaliação dos dados coletados, conforme indicado por Lakatos e Marconi (2003).

A terceira técnica de coleta de dados, a observação, é conduzida no local, envolvendo um observador ativo, que integra a equipe como um membro, ou um observador passivo, que apenas registra as atitudes do grupo. Essa técnica fornece informações detalhadas sobre comportamentos específicos, conforme descrito por Ballestero-Alvarez (1997).

A observação implica em uma análise minuciosa das competências relevantes de cada indivíduo em sua execução das tarefas diárias, proporcionando uma visão detalhada do objeto de estudo.

Por outro lado, o questionário representa a última forma de coletar dados e é a técnica mais comumente utilizada no mapeamento de competências. Ele extrai informações por meio de respostas objetivas dos participantes e é vantajoso por ser economicamente viável (Brandão e Bahry, 2005). Ballestero-Alvarez (1997, p. 184) define o questionário como "um instrumento autoexplicativo que, dispensando a presença do analista, visa coletar dados para a investigação e pesquisa do sistema".

Idealmente, o questionário deve ser estruturado como uma escala para fornecer uma porcentagem das competências já existentes na organização. Para desenvolvê-lo, o pesquisador identifica as competências relevantes por meio de análise documental e/ou entrevistas, organizando-as para criar o questionário. É crucial eliminar ambiguidades, duplicidades e informações irrelevantes, evitando frases longas e jargões técnicos (Brandão e Bahry, 2005).

Contudo, é importante notar que o questionário constitui uma técnica de auto avaliação, exigindo dos funcionários que avaliem suas próprias competências com precisão. Isso representa uma desvantagem, pois há uma inclinação natural para superestimar as qualidades e minimizar as deficiências, o que pode levar a avaliações enviesadas (Gramigna, 2002).

DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE COMPETÊNCIAS

Há um certo consenso quanto à afirmação de que para ser competitiva, a organização deve possuir uma estratégia, a despeito de, em certas situações, poder ser competitiva sem possuir uma estratégia clara. Entende-se, também, que as organizações devem possuir pensamento estratégico, no sentido de desenvolverem visão, intenção e ações estratégicas que possam orientar e direcionar suas decisões (MARINO E NUNES, 2005).

A competitividade empresarial pode ser definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (LIMA E URBINA, 2003).

De acordo com esta conceituação, seus proponentes afirmam adotar uma perspectiva dinâmica da estratégia, à medida que consideram que tanto o desempenho no mercado quanto a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas, o que refletiria as estratégias adotadas em função da percepção da concorrência e do ambiente em que estão inseridas. Tendo isto em vista, os autores consideram quatro áreas de competência que uma empresa deve desenvolver para ser competitiva: gestão, inovação, produção e recursos humanos. (ROCHA E SALLES, 2005).

Nesse sentido, autores vêm constatando a necessidade e a importância de uma gestão estratégica de recursos humanos que contribua para a qualidade, produtividade e, conseqüentemente, competitividade das empresas.

O conceito de alinhamento estratégico preconiza, entretanto, que o direcionamento dado a uma organização pelo pensamento estratégico necessita de apoio processual, evidenciado em pesquisas, de setores como Tecnologia da Informação e Recursos Humanos, que devem se alinhar às estratégias da organização, vista como um todo. Assim, se a organização adota uma

determinada postura estratégica, sua gestão de recursos humanos, pelo menos em tese, deve ser compatível com tal postura (LIMA E URBINA, 2003).

Diante destas constatações, as organizações vêm procurando alinhar suas estratégias de recursos humanos com sua estratégia competitiva. Entende-se aqui por alinhamento a maximização da contribuição da área para criar vantagem competitiva sustentável, de modo a gerar valor para os acionistas. Em outras palavras, a gestão estratégica de recursos humanos pode ser assim considerada se suas ações estão sistematicamente alinhadas às necessidades estratégicas do negócio (ROBBI, 2004).

Coltro (1996) caracteriza o alinhamento entre a função recursos humanos e a obtenção da qualidade total, e coloca que algumas ações são fundamentais por parte da área de RH:

- Inserção de recursos humanos na gestão estratégica dos negócios, exigindo de seus profissionais uma compreensão aprofundada dos negócios e capacidade de descentralização das decisões sobre atividades tradicionais para pessoal de linha das unidades de negócios;
- Criação de ambiente propício a mudanças e aprendizagem organizacional, como um dos pré-requisitos para a inovação organizacional e tecnológica. Ao invés de treinar para trabalhos repetitivos, a gestão de recursos humanos deve colaborar para um clima de permanente renovação organizacional;
- Gestão da cultura organizacional, transformando a gestão de recursos humanos em mais um agente dos processos de mudança organizacional; antes de se mudarem processos administrativos e métodos de trabalho, faz-se necessário mudar valores da organização em nível dos artefatos visíveis, em nível dos valores que governam comportamento das pessoas, ou ainda em nível dos pressupostos inconscientes;
- Constituição e fortalecimento do trabalho em equipe, objetivando a criação de uma visão global dos negócios em todos os processos de trabalho organizacionais, desde equipes em células de fabricação até as de engenharia simultânea e dos processos de negócios.

Com outras palavras, Marino e Nunes (2005) afirma que a gestão de recursos humanos deve adotar um novo paradigma centrado na obtenção de resultados, conciliando preocupações relativas ao ambiente externo e ao ambiente interno.

Diante das considerações anteriores e levando-se em conta a evolução da função RH, percebe-se o deslocamento de um papel tipicamente funcional para um estratégico, em que os gerentes de RH devem contribuir para os resultados e desenvolvimento da organização, por meio de uma visão holística da organização, alinhando estrategicamente suas atividades ao negócio, desenvolvendo centralmente a competência em gestão da mudança.

ESTILOS DE LIDERANÇA

O primeiro cuidado ao se falar em liderança deve ser a desconstrução do conceito de liderança como sendo apenas ligado a postura hierárquica superior. A conceituação de líder, está diretamente relacionada a capacidade de influência de uma pessoa sobre outras, não necessariamente estando aquela que influencia em uma posição hierárquica superior.

A liderança sempre foi um assunto de extrema relevância, Sun Tzu, através de seu livro A Arte da Guerra, escrito há mais de 2500 anos e Maquiavel são talvez os autores mais conhecidos e lidos sobre o assunto. Mas quando se trata da liderança no contexto organizacional outros se destacam com suas definições e classificações de liderança.

Historicamente os primeiros estudos sobre liderança norteavam-se pelos traços de personalidade dos líderes, sendo por isso conhecida como teoria dos traços. Como um segundo momento no estudo sobre a liderança os estudiosos passaram a tentar identificar “conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança” (BERGAMINI, 1994), com base nesses conjuntos de comportamentos os líderes puderam ser

agrupados em diferentes estilos de liderança. Likert, procurando estabelecer relações entre o comportamento de liderança e sua eficácia, indicou como base para a classificação dois *guide-lines*: o estilo democrático e o estilo autocrático. Estes, de acordo com Bergamini, “dirigem suas ações mais no sentido de conseguirem ‘que o trabalho saia’, ocupando-se prioritariamente com assuntos tais como planejamento, formulação de procedimentos e estabelecimento de padrões de produtividade” (BERGAMINI, 1994), enquanto aqueles, gerenciavam voltados aos seus subordinados e suas respectivas necessidades, procurando apoiá-los e criar um clima mais aberto e “familiar”.

Com o aprofundamento dos estudos sobre a teoria contingencial nas organizações, surge o enfoque da liderança situacional, sendo aqui representada pela Teoria do Caminho-objetivo (Path-Goal).

Essa teoria está fundamentada no processo motivacional apresentado pelo líder aos seguidores e utiliza como referencial teórico o modelo desenvolvido por Vroom, chamado de Teoria da Expectativa ou VIE, devido aos três conceitos essenciais, utilizados por ele: valência, instrumentalidade e expectativa. O primeiro de acordo com Wagner III (2000) é: “uma medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado”.

O conceito de instrumentalidade também recebe o nome expectativa desempenho-resultado e diz respeito à relação entre a execução de uma ação e a experimentação do resultado. Expectativa, por sua vez, é a convicção entre uma relação de causa-efeito, ou seja, referente ao vínculo entre esforçar-se e realmente desempenhar-se bem (WAGNER III, 2000).

Sobre o assunto Vroom (1964) escreve:

“sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas

preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis”.

Portanto, através da utilização da teoria de Vroom podemos dizer que a vontade para uma ação só surge quando a instrumentalidade e a valência estão altas e a ação só ocorre quando se eleva a expectativa e mantêm-se altas a valência e a instrumentalidade.

A teoria do Caminho-objetivo apoiada na teoria de Vroom, vai apontar que o trabalho de liderança envolve a manutenção dos três conceitos de VIE de modo desejável. O líder passa a ter três responsabilidades: manipular as valências dos seguidores, manusear a instrumentalidade dos mesmos, certificando-se que o desempenho elevado gerará resultados satisfatórios e promover o controle das expectativas dos seguidores por meio da redução de barreiras frustrantes do desempenho. A teoria situacional, ainda aponta que as características da situação devem abarcar a estrutura da tarefa e o poder de posição do líder, para conseguir determinar o tipo de liderança mais eficaz.

O ESTILO DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Para fazer uma empresa ou departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. Principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planejamento organizacional, direção e controle. Porém, a liderança é mais relevante na função de direção menos aquela que toca mais perto as pessoas.

É certo que no momento atual de desenvolvimento da humanidade o fator relações humanas ganhou muito mais espaço do que no início do século passado. As empresas tendem a gerir seus

negócios com ênfase nos relacionamentos interpessoais e foco no resultado. Diante disso, o perfil ideal é aquele que se adequa a esta nova realidade. Aliás, o estilo ideal é aquele que se ajusta a cada situação, a cada momento, a cada grupo de liderados.

O maior desafio da liderança no momento não é saber qual a melhor técnica ou estilo a adotar. Mas, diante das constantes transformações do comportamento das pessoas no mundo corporativo e social, o grande desafio é saber como agir eficazmente neste novo tempo. Como lidar com a diversidade, motivações, expectativas e exigências das pessoas.

Dois aspectos são fundamentais para o melhor desempenho do papel da liderança: o primeiro é que o líder deve agir conforme os objetivos que se quer alcançar. Se o liderado for um iniciante ou sem conhecimento na atividade, se recomenda que o gestor adote uma postura semelhante ao de um professor. Ensinar, treinar, orientar e mostrar o caminho do que fazer devem ser as atitudes centrais do líder. Agora, se o liderado já tiver conhecimento sobre a tarefa ou experiência para a execução da mesma, o mais indicado é que atue como um “coach”. O termo “coach” significa treinador, mas não aquele treinador que fica em cima do seu atleta. Neste caso, o líder deve agir monitorando as ações de seus liderados, delegando e distribuindo funções.

O segundo aspecto é conhecer sua equipe. Mais do que dominar a técnica é preciso entender de gente. Cada vez mais as pessoas têm acesso a informações e com isso aumenta o senso crítico. Até meados dos anos 80 era comum as empresas contratarem funcionários aptos tecnicamente ou com grande agilidade e força. Com o avanço da tecnologia, sobretudo, elevou-se o capital intelectual e a busca pela satisfação pessoal no trabalho.

A nova geração de profissionais vem com muito mais conhecimento, visão estratégica, senso competitivo e objetivos individuais. Estes fatores influem significativamente na forma de lidar com as pessoas. O

gestor de hoje precisa lidar com os diferentes aspectos da motivação humana, como remuneração, reconhecimento e auto realização.

METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia, conforme Albuquerque (2007, p. 52) “trata do momento em que o pesquisador especifica o método que irá adotar para alcançar seus objetivos, optando por um tipo de pesquisa”. Nesse sentido, é possível afirmar que a especificação da metodologia é extremamente relevante uma vez que responde a um só tempo as questões: Como? Com quê? Onde? Quanto? Ou seja, corresponde a todas as etapas da pesquisa, tais como, a metodologia e os procedimentos adotados, bem como o universo e o tipo de amostragem selecionada para investigação.

TIPO DE PESQUISA

O estudo em questão baseia-se em pesquisa teórica e trabalho de campo mediante utilização da pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, teses, monografias e sites da internet e documental, por meio de leis, decretos e outros materiais disponibilizados, via internet, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O método de estudo de caso foi selecionado para esta pesquisa devido à sua habilidade em fornecer uma análise aprofundada do fenômeno no contexto em que ele ocorre. Em relação aos procedimentos metodológicos é importante apresentar os tipos de pesquisa e para tanto se tomou por referência os estudiosos da matéria, com base nos quais é possível afirmar que existem vários tipos de pesquisa. No caso em pauta, trata-se de uma pesquisa bibliográfico, haja vista que, conforme Marconi e Lakatos (2000, p. 65) “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, podendo ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”. Em ambos os casos, busca

conhecer e analisar as contribuições culturais ou científica do passado existentes sobre um determinado assunto ou problema”.

É também uma pesquisa descritiva, uma vez que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los. Desenvolve-se principalmente nas ciências humanas sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujos registros não consta de documentos.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pesquisada compreende a 18 (dezoito) funcionários, líderes dos principais setores e os diretores de uma empresa privada dedicada à produção moveis. Essa empresa está situada na cidade Maceió, estado de Alagoas. As entrevistas foram realizadas durante o ano de 2022. Por razões de confidencialidade, a empresa não será identificada no estudo.

PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para realizar a análise crítica com abordagem qualitativa buscou-se artigos científicos indexados nas bases de dados confiáveis, bem como livros que tratam sobre o tema, documentos produzidos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão acerca da avaliação do desempenho no setor público, possibilitando o embasamento teórico para a realização da análise crítica e reflexiva acerca da temática abordada.

Posteriormente realizou-se algumas entrevistas, como técnica de coleta de dados, utilizando-se um questionário com perguntas semiestruturadas, ou seja, apesar de haver um rol de perguntas básicas, houve a possibilidade de torna-las mais flexível.

Inicialmente houve um contato com os funcionários, que ocorreu em setembro de 2022, no sentido de esclarecer que a finalidade da entrevista, bem como da coleta de dados, que se daria por meio da

aplicação de um questionário, seria para uma finalização de uma Tese de Mestrado, assim como a relevância dessa investigação, uma vez que poderia contribuir para o debate acerca de efetivação de um processo de avaliação na empresa.

As entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2022 no próprio local de trabalho, através de questionário elaborado com perguntas semiestruturadas com o objetivo de investigar e analisar se o departamento de recursos humanos da empresa em questão tem progredido e se adaptado às contínuas transformações nas organizações.

RESULTADOS

A EMPRESA – UNIDADE DE ESTUDO:

A organização em foco neste estudo emprega 125 colaboradores e está localizada na cidade de Maceió, estado de Alagoas. É importante ressaltar mais uma vez que, por razões de confidencialidade, o nome real da empresa não será divulgado. Apenas informações relevantes para a compreensão da pesquisa serão compartilhadas, sendo identificadas como Empresa VIVA Ltda.

A EMPRESA E O SEU SETOR DE RECURSOS HUMANOS:

Apesar de a Empresa VIVA Ltda estar presente no mercado há mais de trinta anos, o seu Departamento de Recursos Humanos é uma adição criada em 2007, quando iniciaram suas primeiras atividades.

O setor é formado por um líder, um especialista em psicologia, um avaliador de qualidade, um assistente de Recursos Humanos e Departamento Pessoal, bem como um especialista em segurança do trabalho com expertise técnica.

Atualmente, as funções do departamento de Recursos Humanos foram expandidas para incluir as responsabilidades do departamento de pessoal. O foco principal está nas tarefas administrativas, no controle

e na execução de pagamentos e benefícios, além de garantir a segurança no trabalho. O departamento está envolvido em atividades relacionadas à projeção, implementação, manutenção, desenvolvimento e supervisão dos recursos humanos da organização.

O departamento é responsável por diversas atividades, como recrutamento, seleção, integração de novos colaboradores, segurança no trabalho, apoio psicológico no ambiente de trabalho, garantia da qualidade, fornecimento de informações e orientações, além de gerenciar os benefícios dos funcionários. Neste momento, a empresa está em processo de revisão de um manual denominado "Manual do Funcionário".

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO GERENCIAL

A organização da empresa está dividida em cinco departamentos principais: Administração, Compras, Vendas, Recursos Humanos e Departamento Industrial. Cada um desses departamentos é liderado por um gerente, e existem quinze supervisores responsáveis pelos setores vinculados a esses departamentos.

A análise dos resultados foi desenvolvida a partir da aplicação de um questionário estruturado junto a dezoito profissionais da alta gerência de uma empresa industrial, entre gerentes, supervisores e diretores, durante o mês de novembro de 2022. O objetivo central da pesquisa não consistiu em avaliar diretamente o desempenho do departamento de Recursos Humanos da organização, mas utilizar o contexto empresarial como campo de investigação para compreender percepções, expectativas e tendências relacionadas à atuação estratégica do setor.

No que se refere ao perfil dos respondentes, verificou-se predominância do sexo masculino, correspondente a 70% da amostra, enquanto 30% eram do sexo feminino. Em relação à faixa etária,

observou-se maior concentração entre 41 e 50 anos, representando 38% dos participantes. Na sequência, situaram-se os profissionais entre 31 e 40 anos, com 25%; acima de 50 anos, com 20%; e entre 18 e 30 anos, com 18%. Quanto à escolaridade, todos possuíam nível superior completo, sendo que 58% também apresentavam formação em nível de pós-graduação lato sensu. No tocante ao tempo de vínculo com a empresa, 44% trabalhavam há mais de dez anos, 33% entre cinco e dez anos e 22% entre um e cinco anos, evidenciando um grupo com significativa experiência organizacional.

Ao serem questionados sobre o grau de importância do setor de Recursos Humanos para a empresa, 67% dos entrevistados classificaram o departamento como muito importante, enquanto 33% o consideraram importante. O resultado demonstra amplo reconhecimento institucional quanto à relevância do RH para o funcionamento organizacional e para a sustentação das atividades empresariais.

Quando solicitados a indicar quatro atividades que deveriam ser desempenhadas pelo setor de RH em ordem de importância, os participantes destacaram prioritariamente treinamento, seguido de recrutamento, avaliação de desempenho e plano de cargos e salários. Tal resultado evidencia a expectativa de que o departamento ultrapasse funções meramente administrativas, assumindo papel voltado ao desenvolvimento de competências, à captação de talentos e à valorização profissional.

Na identificação das principais práticas efetivamente realizadas pelo departamento de Recursos Humanos, os entrevistados apontaram, em primeiro lugar, o recrutamento, seguido pela folha de pagamento, plano de cargos e salários e administração de pessoal. Cabe destacar que cinco respondentes deixaram essa questão em branco, o que pode indicar desconhecimento parcial sobre as atividades internas do setor ou distanciamento entre o RH e outras áreas organizacionais.

Quanto às políticas de RH consideradas mais importantes, os gestores atribuíram a primeira posição ao treinamento e desenvolvimento. Em seguida apareceram seleção, recrutamento, avaliação de desempenho e plano de cargos e salários. A comparação entre as respostas revela certa divergência entre o que se espera estrategicamente do setor e aquilo que é percebido como prática cotidiana, sugerindo ausência de consenso sobre a essência e a prioridade das políticas de gestão de pessoas.

Em relação ao modelo de atuação ideal do departamento de Recursos Humanos, 83% dos entrevistados afirmaram que o setor deve operar simultaneamente de forma operacional e estratégica, enquanto 17% defenderam uma atuação exclusivamente estratégica. Os dados indicam que, embora haja reconhecimento da necessidade de evolução do RH para um posicionamento mais estratégico, ainda se considera indispensável a manutenção de responsabilidades operacionais tradicionais.

No tocante à valorização humana nas políticas de trabalho implementadas pela empresa, 78% afirmaram que essas práticas atendem parcialmente às novas tendências de valorização das pessoas no ambiente organizacional. Outros 17% entenderam que tais políticas não atendem a essa demanda, ao passo que apenas 5% consideraram que a empresa contempla plenamente esse princípio. O resultado sugere avanços ainda limitados na consolidação de uma cultura organizacional centrada nas pessoas.

Ao tratarem das políticas de valorização efetivamente existentes, os respondentes destacaram confraternizações, fundo saúde e plano de carreira. Além dessas iniciativas, mencionou-se também a capacitação profissional como prática relevante. Contudo, quando questionados sobre ações não implementadas, mas desejáveis, 39% indicaram premiação por desempenho, 28% apontaram plano de

saúde, 22% defenderam participação nos resultados e 11% mencionaram plano de carreira. Esses dados revelam expectativas voltadas ao reconhecimento meritocrático, segurança assistencial e perspectivas de crescimento interno.

No que se refere à pesquisa de satisfação interna, os participantes informaram que a empresa não realiza esse tipo de levantamento. A ausência desse instrumento pode limitar o diagnóstico do clima organizacional, dificultando a identificação de demandas, insatisfações e oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho.

Na última questão, relativa a sugestões para aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo RH, as respostas mais recorrentes foram maior interação entre o setor e os demais departamentos, especialmente com as direções, correspondendo a 33%. Em seguida, apareceram premiação por desempenho e realização de pesquisas de satisfação, com 28%; atividades motivacionais, com 22%; e avaliação de desempenho associada a ações de integração entre funcionários, com 17%. As respostas evidenciam a expectativa de um RH mais próximo, participativo, comunicativo e comprometido com a experiência dos colaboradores.

De modo geral, os resultados demonstram que o setor de Recursos Humanos é amplamente reconhecido como área estratégica, porém ainda enfrenta desafios relacionados à clareza de suas funções, integração institucional e consolidação de políticas modernas de gestão de pessoas. A diversidade de percepções observada entre os gestores confirma a complexidade do tema e reforça a necessidade de fortalecimento do RH como agente de desenvolvimento humano, desempenho organizacional e sustentabilidade empresarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre a evolução dos tempos e as transformações na organização do trabalho nas empresas parece ser óbvia. No entanto, nem sempre a abordagem do desenvolvimento do trabalho é contemporânea. Fala-se muito sobre valorizar o ser humano, mas muitas vezes não se examinam os fatores que merecem maior atenção. Isso é considerado uma tendência moderna e positiva nos negócios. É uma forma recente de trabalhar que, inicialmente, se apresentou de maneira ambígua. Elementos que deveriam caminhar juntos, lado a lado, para o sucesso de uma empresa são lucratividade e bem-estar humano. Contudo, o conceito de bem-estar também evoluiu, e hoje em dia, a abordagem se apresenta de forma concomitante: produtividade por meio de trabalhadores "saudáveis", o que se traduz em lucratividade.

A saúde no ambiente de trabalho é um fator crucial, pois, como afirmou Dejours (1996), além de identificar a identidade e situar o ser humano em uma organização social, o trabalho é essencial para o equilíbrio e o próprio desenvolvimento. Portanto, um ambiente de trabalho saudável e trabalhadores saudáveis são condições necessárias para que uma empresa se destaque no cenário atual.

Nessa perspectiva, a criação do melhor ambiente de trabalho depende da maneira como a empresa e seus gestores direcionam o processo de trabalho. Como disse Hunter (2006), "o maior indicador de saúde dentro de uma organização está na liderança ou na ausência dela". Assim, é impossível pensar no trabalho de uma organização sem considerar a ideologia e as prioridades de quem a lidera.

Ao estudar o setor de Recursos Humanos, observa-se que ele desempenha um papel crucial no sucesso do desenvolvimento humano, o que, sem dúvida, se traduz em resultados positivos para a empresa. É um setor que tem a capacidade de agir de forma criativa, inovadora e adaptativa. No entanto, é fundamental que o faça para apresentar resultados que

estejam em sintonia com a evolução diária, algo que muitas vezes deixa de acontecer.

Apesar do progresso alcançado, é discutível a lentidão do setor de Recursos Humanos em evoluir, especialmente considerando o tempo e a rapidez das mudanças tecnológicas. Este setor, que lida diretamente com os agentes das mudanças, parece progredir a passos lentos. Talvez a chave para que o RH se torne um setor mais influente e constante nas organizações seja assumir seu papel como agente de mudanças. Isso envolve facilitar as relações entre produção e trabalho, bem como entre gestores e colaboradores, utilizando ferramentas essenciais como flexibilidade, escuta ativa e inovação.

Sem dúvida, para o setor de RH se afirmar nas organizações, os profissionais precisarão de formação e desenvolvimento contínuo para interagir no ambiente corporativo com habilidade e conhecimento profundo do tema. Além disso, ouvir aqueles que vivenciam as ações propostas pelo setor de RH pode ser uma estratégia produtiva. Ao utilizar essas experiências, podem-se planejar ações futuras que contribuam para o desenvolvimento dos profissionais, gerando resultados positivos para a empresa como um todo.

REFERÊNCIAS

ACCETTA, L. T. A. S.; SILVA, E. N. C.; ZOTES, L. P. **Gestão Participativa, Comportamento e Motivação na Administração Pública**. 2007. Disponível em: <http://www.ivt-rj.net/sapis/2006/pdf/LuciaAccetta.pdf>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

BARDUCHI, A. L. J.; MIGLINSKI, C. A. **Planejamento Estratégico de Recursos humanos**. 2006. Disponível em: <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/72/70>. Acesso em: 04 de agosto de 2022.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOMFÁ, S. M. Z; et al. **Universidade Corporativa: a gestão de competências associada a competitividade da organização**. São Paulo, 2002. Disponível em:

<http://www.ilanet.com.br/portal/pub/Ilanet/ArtigosCongressos/UCGestaoCompKM2002.pdf>. Acesso em 21 de agosto de 2022.

BITENCOURT, Claudia (org), **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**, Porto Alegre: Bookman, 2004;

BRADÃO, G. R. Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: dois lados da mesma moeda? **RAE**. v. 46, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/3479.pdf>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patrícia, gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun, 2005;

CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas**. 2008. Disponível em: Acesso em: 4 jun. 2022.

CARBONE, Pedro Paulo (org), **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, Rio de Janeiro: FGV, 2005;

CARVALHO JUNIOR, A. B. **O Impacto da Liderança Transformacional no Desempenho Individual: um estudo sobre funcionário de call centers e seus líderes**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_abiliojunior_set.pdf. Acessado em: 04 de agosto de 2022.

CESAR, A. M. R. V. C; PEREZ, G. **Desempenho da Área de Recursos Humanos e Desempenho Econômico-Financeiro: um estudo exploratório sobre a mensuração do valor gerado pelas pessoas**. 2009. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/401.pdf>. Acesso em: 28 de julho de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos: fundamentos básicos**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999;

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

COLARES, J. C. S. O Perfil do Moderno Profissional de RH. **Rev. Saber Científico**. Porto Velho, v. 1, n. 1, p. 99-105, jun. 2008. Disponível em: <http://www.saomateus.edu.br/revista/index.php/resc/>

article/viewFile/6/ED16. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

COLTRO, A. A Gestão da Qualidade Total e Suas Influências na Competitividade Empresarial. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 2, 1996. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>. Acesso em: 03 de agosto de 2022.

DEJOURS, Christophe. **Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações**. In: DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, J. O; et al. **A importância da Remuneração por Competência**. 2008. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/adm/pages/artigos/ADM-edic14-anoviii-art05.pdf>. Acesso em: 29 de julho de 2009. DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

FERREIRA JUNIOR, P. R. **Valorização das Relações Humanas no trabalho ou Organização de Controle?** 2008. Disponível em: <http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/Pedro%20Roberto.pdf/>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

GIRARDI, D. M; BENETTI, K. C. A Universidade Corporativa como Fator Determinante da Geração do Conhecimento nas Organizações: o caso da EMBRATEL. 2008. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/5112008113144PM.pdf>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

GODOY, L. P; et al. **O Papel da Gestão de Recursos Humanos Frente ao Desafio da Qualidade**. 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR21_0476.pdf. Acesso em 02 de agosto de 2022.

GRAMIGNA, Maria Rita, **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, São Paulo: Makron Books, 2002;

GUSMÃO, M. L. T. B. **A Retenção de Talentos Como Valorização Profissional**. Recife, 2005. Disponível em: <http://www.libertas.com.br/novo/base/gusmao,maria.leticia.2005.pdf>. Acesso em: 28 de julho de 2022.

KISHORE, A; et al. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos a Partir da Dinâmica de Sistemas**. 2004

LIMA, C. S; URBINA, L. M. S. **Investimentos em Capital Humano no Contexto das Estratégias Competitivas de Michael Porter**. 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0704_1211.pdf. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

LIMA, Maria E. A. **Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho**.RAE, São Paulo, v.34, n° 3, p. 115-124, maio/jun.2004

LUZ, T. R. et al. Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. ENCONTRO DA ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

MARCONI, Nelson. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009 (Paper a ser publicado em coletânea).

MARINO, R. **Práticas Administrativas da Gestão de Recursos Humanos Integradas as Estratégias Organizacionais**. 2005. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/psicologia/pages/artigos/art%2005-maio2009.pdf>. Acesso em: 05 de agosto de 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3° ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, R. C. **Gestão de Pessoas em uma Organização Pública: uma proposta de melhoria**. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/119_obraIntelectual.pdf. Acesso em: 14 de agosto de 2022.

MARTINS, R. C; COSTA, S. R. R. D.Sc; RIBEIRO, F. S. G. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas: propondo melhorias**. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf. Acesso em : 21 de agosto de 2009.

NÓBREGA, F. A. **Práticas de valorização Humana e Seus Impactos no Desenvolver das Organizações: análise da produção científica em recursos humanos (EnANPAD)**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Organizacional) – Universidade federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em: http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/2009/arquivos/dissertacoes/dissertacao_46.pdf. Acesso em 05 de agosto de 2022.

NOGUEIRA, R. P; SANTANA, J. P. **Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: tendências e pressuposto de uma nova abordagem**. 2001. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>. Acesso em 29 de julho de 2022.

PAIVA, V. Sobre o Conceito de Capital Humano. **Caderno de Pesquisa**. n. 113, p. 185-191, jul. 2001. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/cp/n113/a10n113.pdf>. Acesso em: 28 de julho de 2022.

PEREIRA, R. C. **Funcionário Motivado**: um bem imensurável. 2001. Disponível em: <http://www.seger.es.gov.br/cesg/..%5Cimgs%5Cnoticias%5CartigosCESG%5C2312Funcionario%20motivado%20um%20bem%20imensuravel.pdf>. Acesso em: 02 de agosto de 2022.

PEREIRA NETO, A. M. **Gestão de Estratégias de Pessoas**: o novo perfil dos gestores de RH frente aos desafios do desenvolvimento de pessoas. 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_arineto_fev.pdf. Acesso em: 29 de julho de 2022.

PONCHIROLLI, O. O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento Sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo. **Rev. Da FAE**. Curitiba, v. 5, n. 1, p. 29-42, abr. 2002. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/o_capital_humano_como.pdf. Acesso em: 05 de agosto de 2022.

REIS, G. G; SILVA, L. M. T; EBOLI, M. P. **Educação Corporativa e Prática Reflexiva**. 2008. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/227.pdf>. Acesso em 21 de agosto de 2022.

RESENDE, Enio. **É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Summus, 1991.

REYES, J. A. A; et al. **A Implementação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competência**: estudo de caso. Porto Alegre, 2005. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0901_0830.pdf. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

ROCHA, E. P; SALLES, J. A. A. Gestão e Competência de Pessoas. **RECRE – Rev. Adm. CREUPI**. Espírito Santos, do Pinhal, v. 5, n. 9, dez. 2005. Disponível em: <http://74.125.47.132/search?q=cache:TFbqaH76zYYJ:www.unipinhal.edu.br/ojs/racre/include/getdoc.php%3Fid%3D20%26article%3D6%26mode%3Dpdf+gestao+de+recursos+humanos+estrategias+competitivas+pdf&cd=20&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

ROBBI, A. A Importância dos Recursos Humanos Para a Competitividade das Empresas. **Revista Técnica IPEP**.

São Paulo, v. 4, n. 2, p. 41-48, dez. 2004. Disponível em: <http://www.ipep.edu.br/portal/publicacoes/revista/revista5/adelson.pdf>. Acesso em: 06 de agosto de 2022.

ROVANI, A. **Variáveis que facilitam a execução das ações estratégicas: um estudo das percepções gerenciais**. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0162.pdf>. Acesso em: 01 de agosto de 2022.

RUANO, Alessandra Martinewski, **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;

SILVA, C. G; GREIS, I. M. C. **Funcionário Satisfeito, Resultados Competitivos**. 2004. Disponível em: <http://guaiba.ulbra.tche.br/pesquisas/2007/artigos/administracao/276.pdf>. Acesso em 02 de agosto de 2022.

SILVA, A. A; OLIVEIRA, E. C. W. L. Gestão de Pessoas: uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações. **Revista Multidisciplinar UNESP**. n. 7, jun. 2009. Disponível em: http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/25_gestao_pessoas.pdf. Acesso em: 14 de agosto de 2022.

SILVA, F. C; SILVA, M. S. V. **Recrutamento e Seleção**: recursos humanos desenvolvendo o capital humano. 2007. Disponível em: http://www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/revista/pdf3/RECRUTAMENTO_E_SELECAO.PDF. Acesso em: 02 de agosto de 2022.

SILVA, A. R. L; JUNQUILHO, G. S; CARRIERI, A. P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. **Rev. Adm. Contemp**. Curitiba, n. 1, p. 11-34, Mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a02v12n1.pdf>. Acesso em: 01 de agosto de 2022.

SILVA FILHO, A. M. Capital Humano: essencial para o desenvolvimento sustentável. **Rev. Espaço Acadêmico**. n. 93, fev. 2009. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/093/93amsf.pdf>. Acesso em: 3 de agosto de 2022.

SOUZA, César, **Talentos & competitividade, clientividade**, 2. ed, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001;

SOUZA, M. R. M. **A importância do setor de Recursos Humanos e a Seleção por Competências**. 2007. Disponível em: <http://www.mmrbrasil.com.br/artigos/51.pdf>. Acessado em: 28 de julho de 2022.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Rev. Cient. Adm.** n. 10, jun. 2008. Disponível em:
<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticias/arquivos/1243986052.PDF>. Acesso em: 01 de agosto de 2022.

TRIGO, M. R; GOUVEIA, L. B. **A Universidade Corporativa:** reflexão sobre a motivação, benefícios e implicações do conceito. 2006. Disponível em:
http://www2.ufp.pt/~lmbg/com/uc_cisti07.pdf. Acesso em: 18 de agosto de 2022.

TURCATO, C. R. S. **O Aprendizado Em Organizações Certificadas Pela NBR ISSO 9001: 2000.** 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria – RS, Santa Maria. Disponível em:
http://www.ppgep.ct.ufsm.br/sistemas/updown.public/arquivos/arq_Cristina_Turcato_38.pdf. Acesso em 01 de agosto de 2022.