

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIA ESSENCIAL NO SUCESSO DO
EMPREENDEDORISMO.**

**CAROLINA DUTRA ELIAS
MARCOS ANTÔNIO DE CARVALHO ROSA
MURIEL ROMEIRO DA COSTA E SILVA**

**ANÁPOLIS - GO
2015**

**CAROLINA DUTRA ELIAS
MARCOS ANTÔNIO DE CARVALHO ROSA
MURIEL ROMEIRO DA COSTA E SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIA ESSENCIAL NO SUCESSO DO
EMPREENDEDORISMO.**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas sob orientação da Profa. Marisa Roveda.

ANÁPOLIS - GO
2015

**CAROLINA DUTRA ELIAS
MARCOS ANTÔNIO DE CARVALHO ROSA
MURIEL ROMEIRO DA COSTA E SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIA ESSENCIAL NO SUCESSO DO
EMPREENDEDORISMO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 22 de Janeiro de 2015.

APROVADA EM: _____/_____/_____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Marisa Roveda

Prof. Halan Bastos Lima

Prof. Aracely

GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIA ESSENCIAL NO SUCESSO DO EMPREENDEDORISMO.

CAROLINA DUTRA ELIAS

MARCOS ANTÔNIO DE CARVALHO ROSA

MURIEL ROMEIRO DA COSTA E SILVA¹

MARISA ROVEDA²

1- Acadêmicos da Faculdade Católica de Anápolis

2- Professora Orientadora.

DEDICATÓRIA

Á toda nossa família por nos ajudar em tantos momentos de adversidades.

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, por nos amparar sempre que necessitamos nos colocar sempre ativos;

A nossa família, bem maior, sem ela não poderíamos realizar nenhum feito;

Aos nossos namorados e amigos por nos ajudar a suportar tantas “aventuras”.

“Quando pensamos, fazêmo-lo com o fim de julgar ou chegar a uma conclusão; quando sentimos, é para atribuir um valor pessoal a qualquer coisa que fazemos” Carl Jung.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2.1 Gestão de Recursos Humanos.....	13
2.2 Gestão de Pessoas	15
3 DESAFIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	22
4 TIPOS DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	23
5 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	26
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS	30

RESUMO

Em trabalhos com gestores de instituições, o discernimento dos principais conceitos utilizados em uma organização é o principal fator para se alcançar o sucesso em um empreendedorismo. O presente trabalho procurou elucidar algumas dúvidas correntes entre estes dois conceitos. Focado na compreensão dos conceitos de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, bem como a diferença entre seus termos, para inserção no trabalho e desenvolvimento das organizações. Buscando melhorar a forma de agir dos gestores e introdução de atividades para maximizar o desempenho dos colaboradores em seu exercício nas organizações. Enaltecendo o treinamento, a sociabilidade, interatividade no ambiente de trabalho e a compreensão dos termos que abrange as diferentes atuações do homem, como condição para o equilíbrio pessoal e organizacional. Um estudo com embasamento teórico que pode ser analisado e implantado em qualquer empresa, no intuito de contemplar as necessidades socioeconômicas da empresa e o bem estar do colaborador. Procurando facilitar o desenvolvimento das organizações com uso de ética, determinação, liderança e capacidade estratégica na incessante busca por resultados satisfatórios.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Organização. Colaborador.

ABSTRACT

In work with managers of institutions, the discernment of the main concepts used in an organization is the main factor to achieve success in an entrepreneurship. This study aimed to elucidate some current questions between these two concepts. Focuses on understanding the concepts of People and Human Resources Management, and the difference between its terms, for inclusion in the work and development of organizations. Seeking to improve the way of acting managers and introduction of activities to maximize the performance of employees in their exercise in organizations. Praising the training, sociability, interaction in the workplace and the understanding of terms covering the different actions of man, as a condition for personal and organizational balance. A study of theoretical basis that can be analyzed and implemented in any company, in order to address the socio-economic needs of the company and the well-being of the employee. Looking facilitate the development of organizations with use of ethics, determination, leadership and strategic capacity in the endless search for satisfactory results.

Key-Words: People Management. Human Resources. Organization. Contributor.

INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas tornou-se o principal foco de ascensão dentro das organizações. Assim é inerente as organizações se destacarem no mercado. Em tempos atuais a gestão de pessoas é fundamental para alavancar a empresa, em destaque para maximizar o papel das pessoas em suas respectivas funções e sendo os responsáveis capazes de integralizar suas ações com a visão de parceria e não como objeto patrimonial.

Esta gestão atualizada foca na forma de tratamento aos colaboradores, o que antes era realizado de forma mecanicista, espelhado na Revolução Industrial, hoje o objetivo principal é bem estar que é aliado a produtividade e sinônimo de melhor qualidade de vida.

Com o advento da tecnologia e o crescente aumento do consumismo, as tensões nas relações empregador-empregado maximizaram, trazendo em diversas épocas da história, manifestações de repúdio, como greves, paralizações, agressões, vandalismo, a maneira de lidar com os subordinados nas empresas.

Após tantas encenações de melhora (lembrando que ainda perduram em determinados locais no Brasil e no mundo), das relações de existência de gestão de pessoas, o cenário diferenciou, pois empregados agora são colaboradores e chefes, gestores. Entretanto não se extinguiram as formas mecanicistas, sistemáticas, metódicas nas relações trabalhistas ainda existem.

Assim a sociedade atual está transformando todos os perfis profissionais, procurando valorizar profissionais como seres humanos, foco da gestão de pessoas diferindo dos recursos humanos que tem como foco, a técnica.

É inerente para gestão de pessoas, a liberdade para representar, criar, inovar, diferenciar-se. Entretanto para compreender o funcionamento da gestão de pessoas é essencial saber a diferença deste e do termo recursos humanos.

Ainda estagnado a épocas anteriores, o departamento de recursos humanos é uma área da empresa onde o foco é dentre outros, folhas de pagamentos, contratação de funcionários, objetivando aumento da produtividade, benefícios organizacionais, em uma visão mecanicista de trabalho e a gestão de pessoas se define como uma ferramenta para participação, capacitação, envolvimento do colaborador em prol da organização. É uma área onde se busca humanizar as empresas através de ações sensibilizadoras, desenvolvimento responsável e ético, capacidade de atuação, realização de tarefas, incorporando o trabalho em

equipe, relacionamento interpessoal, capacidade de adaptação, flexibilidade, criatividade, comunicação, liderança, dinamismo dentre outros, que contribuirão para a ascensão da organização.

Ratificando que o ser humano é o responsável pelo sucesso ou decadência do desenvolvimento das organizações, não é erro inferir que a interação entre recursos humanos e a gestão de pessoas e um planejamento adequado define o sucesso de uma organização.

O trabalho divide-se em uma explanação teórica sobre análise das técnicas de gestão de pessoas e diferenças nas relações existentes entre as competências individuais e organizacionais, como também a diferenciação dos conceitos Recursos Humanos e Gestão de Pessoas e os Principais desafios na Gestão de Pessoas.

Portanto, o objetivo deste trabalho é análise de gestão de pessoas e recursos humanos, os principais conceitos que abordam o tema, como as relações entre competências individuais e organizacionais, com ênfase na importância do colaborador e de suas habilidades e competências e a atuação do gestor. Descrevendo os conceitos de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas e identificar os principais desafios na Gestão de Pessoas.

A pesquisa feita através de referenciais bibliográficos se justifica pelo aumento produtivo nas empresas, e ser o colaborador principal responsável pela maximização das empresas.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O maior desafio existente na atualidade se deve a falta de conhecimentos na gerência dos processos da empresa. Os processos de criação, armazenagem, divisão e distribuição, que aglutinam a capacidade dos colaboradores com o desenvolvimento do capital na instituição. (SANTOS, 2004),

Em detrimento das modificações na gestão de uma empresa, a denominação Recursos Humanos, foi modificando para vários outros temas: Direção de Pessoal, Direção de Desenvolvimento Social, Organização de Pessoal, Relações Humanas, Industriais, dentre outros, culminando com a denominação hoje conhecida como Gestão de Recursos Humanos (PADIAL, 2005).

O estudo das questões relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de pessoas é uma das formas mais eficientes de se perceber de que forma as Práticas associadas a esta Gestão poderão repercutir-se positivamente na criação, inovação e sustentabilidade organizacional e, conseqüentemente, na promoção da vantagem competitiva (Becker & Gerhart, 1996).

Entretanto, o termo Gestão de Recursos Humanos está em desuso em decorrência da sua generalização advinda da Segunda Revolução Industrial no final do século XIX e início do século XX, que alterou os padrões de comportamento nas relações trabalhistas existentes, arraigadas ao modelo Taylorista. Conseqüência das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, que alterou a interdependência das organizações (PADIAL, 2005).

A alteração na história da mudança de tratamento aos contribuintes de uma organização teve início em 1950 onde, iniciaram-se as alterações nas relações trabalhistas, salariais, jurídicas.

Assim, nas décadas que se seguiram, as alterações nos processos de recrutamento, seleção, avaliação e formação dos colaboradores, ocorreram na legislação, nos anos 70, entretanto a década de 80, que se destacou pela preocupação e atenção voltada para o bem estar e satisfação dos trabalhadores (MARQUES, 2010).

No entanto, conforme para alcançar a gestão de pessoas, a gestão de recursos humanos passou por uma evolução na década de 90. Reestruturando respectivamente em: fases contábil (1930), Legal Contábil (1930), Legal (1930 a 1950), Tecnicista (1950 a 1965), Administrativa (1965 a 1985) e Estratégica (1985 até os dias atuais). Onde a maneira de lidar e de operacionalização com o colaborador alterou-se (MARRAS, 2009).

Sendo na fase contábil, o colaborador era visto e observado como objeto financeiro e monetário, onde quanto mais produção melhor e não havia preocupação com o colaborador em si. Na fase legal há o surgimento do chefe de pessoal, onde a prioridade era certificação do cumprimento das leis trabalhistas, recém-criadas e a fixação das Leis do Trabalho (CLT). A fase tecnicista implantou a função dos recursos humanos, na operacionalização, nos treinamentos, recrutamentos e seleções de colaboradores, além de cargos, salários, higiene e segurança. E a fase administrativa onde surgiu a figura do gerente de recursos humanos e na fase estratégica ocorreu a preocupação com os colaboradores, com planejamentos estratégicos (GIL, 2001).

A gestão de recursos humanos prioriza o gerenciamento das atividades de desenvolvimento, manutenção, e avaliação das atividades realizadas em uma empresa por seus colaboradores, como planejamento, análise de função, formação, desenvolvimento, avaliação e empenho, sistemas de recompensas e as relações laborais. Atividades e procedimentos realizados que culminarão no sucesso da empresa com foco também ao comportamento humano (GONZÁLEZ e Elena 1998, apud PADIAL, 2005).

Alterando as relações existentes, decorrente da globalização, a homogeneização do setor organizacional, culmina em maior contato em todas as áreas existentes na empresa e notadamente aumento da lucratividade, qualidade, e crescimento (RICHARD, BROWN, 2001, apud VELOSO, 2007).

A Administração de Recursos Humanos, é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões” (CHIAVENATO, 2004, p. 334).

Assim, o Sistema de Recursos Humanos, independente do tipo de organização existente, torna-se recurso de pessoas, buscando resultados tangíveis de lucratividade e intangíveis de satisfação da clientela e dos colaboradores (AKDERE, 2009).

Entender que a Gestão de Recursos Humanos difere da Gestão de Pessoas é fundamental na cultura organizacional é uma fonte de vantagem estratégica e valor, que permite a flexibilização e excelência (VELOSO, 2007).

Para que a área de recursos humanos possa cumprir o seu papel, é necessário que haja liberdade para quebrar paradigmas, para criar o novo, romper com hábitos e costumes, para poder trazer a inovação. Para tanto, torna-se necessário ter a liberdade e a segurança para identificar erros e propor mudanças quanto ao papel do gestor se torna fundamental, pois é preciso que haja credibilidade. Sem a liderança

eficaz do gestor apoiando a área de recursos humanos, não ocorrerá (PONTELO, e CRUZ, 2008 p. 33).

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo a utilização de metodologias científicas modernas no intuito de gerir ideias e comportamentos (ZHAO; YUANG, GUO 2011).

Para alguns autores, o sucesso no empreendedorismo, deve-se a satisfação profissional que, dentre todos é a característica principal no sucesso do empreendedorismo, englobando a motivação intrínseca, variedade, oportunidade de aprendizagem, dificuldade, quantidade de trabalho, satisfação com o trabalho (em seu valor e equidade), promoções, reconhecimentos, satisfação com condições de trabalho, benefícios concedidos, supervisão, colegas de trabalho, direção (INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 1984, apud MARTINEZ, PARAGUAY; LATORRE, 2004).

Há ainda métodos de se saber como as práticas de Gestão de Recursos Humanos terão resultados positivos, estabelecendo hipóteses de investigação. Em uma escala global, as práticas de Gestão de Recursos Humanos das organizações estão propiciando segurança de emprego, oportunidade de emprego, de formação, avaliam o desempenho dos colaboradores, permitindo a participação e acesso a informação; Visam a maximização das competências, dá oportunidades de formação, dão segurança ao colaborador, oportunidades de carreira (GIL, 2001).

2.1 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas enfatiza o colaborador como principal agente de transformação e sucesso nas organizações, pois é a principal vantagem competitiva diante da globalização mundial. Investimentos, em satisfação e bem estar nas organizações fazem com que tenham satisfatoriedade e sucesso (KIMURA, 2014).

Nas organizações, as pessoas, são parceiros, fornecem conhecimento, habilidade, capacidade e suporte, é o capital intelectual que a organização investe, buscando ascensão e mudando a relação existente de empregabilidade, onde não são mais simples empregados, mas sim, proporcionadores do sucesso, credibilidade e sucesso (CHIAVENATO, 1999 p. 28).

O objetivo principal da gestão de pessoas é capacitar, envolver, participar, transformar o ser humano (CHIAVENATO, 2004). Acrescentando que é uma atividade

apoiada em gestores responsáveis por cada área e atividades inerentes ao ser humano (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Assim, é de extrema importância a atenção a todos os processos que envolvem a Gestão de Pessoas. Sendo primeira a etapa de seleção dos colaboradores de maneira similar a Gestão de Recursos Humanos, com o Recrutamento, que é a seleção de candidatos para um cargo específico através da disponibilidade de vaga, atraindo candidatos qualificados para concorrê-lo (GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN; CANDY, 1995, apud CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Pontelo e Cruz (2006), o recrutamento é uma etapa que ocorre em face de vários fatores, como demissões, mortes, aposentadorias, transferências, aumento da produção e consequente aumento de funcionários, promoções, para tanto selecionar pessoas qualificadas, com instrução, para não acarretar prejuízos à organização é um dos motivos para a realização do recrutamento.

O Recrutamento é uma etapa que pode ocorrer tanto interna quanto externa as organizações: Internamente, trata-se de processo seletivo interno, dentro da empresa, ocorrendo com oferta de promoção (dentro da respectiva área), transferências, mesmo nível de cargo, porém envolvem outro tipo de habilidade e conhecimento (CHIAVENATO, 1999). Nesta fase de recrutamento, há aspectos positivos e negativos. Positivos em dar oportunidades aos servidores, que já atuam na organização, aproveitando e incentivando a fidelidade para com a organização, diminui gastos com contratações, realiza um processo seletivo rápido, com mais possibilidades de acerto. Todavia acabam mitigando a entrada de novas ideias, novos colaboradores que poderiam contribuir significativamente para o sucesso da organização e não renovar o capital humano, imprescindível para o trabalho não se tornar redundante.

No recrutamento externo, algumas variáveis são imprescindíveis a atenção, gastos empregados, seja com agências de recrutamento, por preparar a organização para novos contratados, disponibilidade de horários para recebimento e treinamento dos novos colaboradores (PONTELO, CRUZ, 2006).

A seleção é a segunda etapa para aquisição de novos colaboradores, seleciona-se o melhor candidato, com melhor desempenho, para ocupar determinada vaga (CHIAVENATO, 1999).

Além do incremento de produção e produtividade mediante otimizações de práticas corretas de seleção, a escolha do candidato, trará melhores resultados a organização (PONTELO, CRUZ, 2008).

É importante pensar no futuro do candidato dentro da empresa; deve-se observar sua capacidade de motivação, suas competências técnicas, capacidade de trabalho, capacidade de integração com a equipe e suas possíveis reações frente a regras da empresa; tudo isso para verificar também a compatibilidade entre o candidato e a empresa (CLARO; NICKEL, 2002).

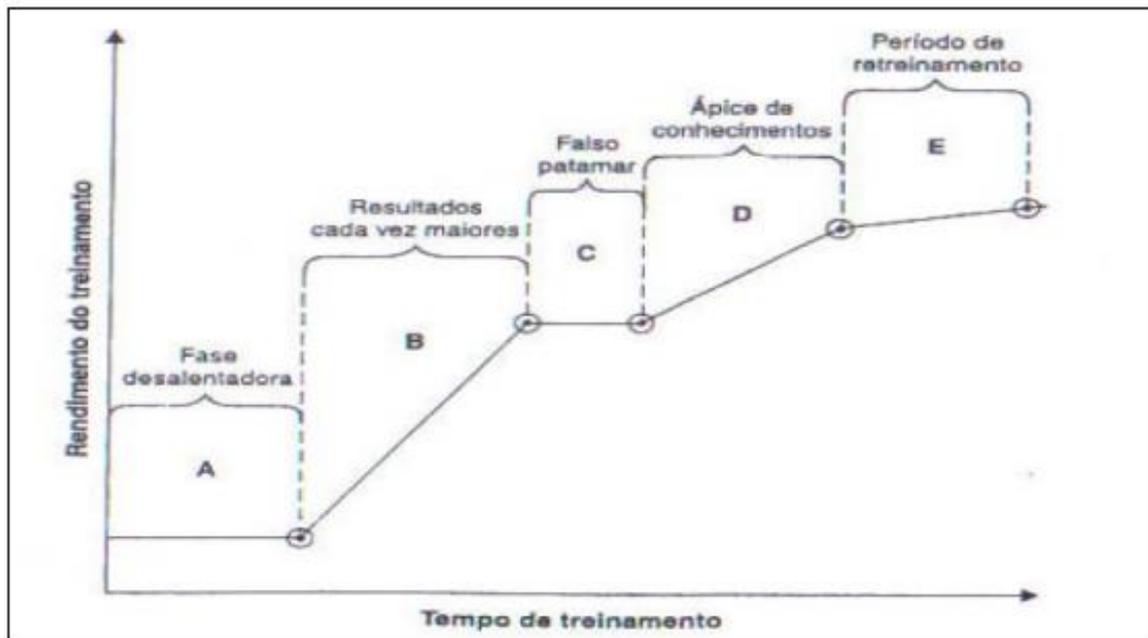
As organizações não funcionam sozinhas, é fundamental além de máquinas, papéis, móveis, indivíduos que saibam e realizam tarefas com êxito e perfeição. Assim a atualização destes colaboradores diante do advento tecnológico, reflete diretamente o modo com que a organização se apresenta para o mercado.

Após o recrutamento, para se ter um sucesso da organização é necessário atentar em três estratos: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento da organização. Culminando em desenvolvimento de pessoas e pessoas desenvolvidas que desenvolvem a organização em um contexto geral (CHIAVENATO, 1999).

O treinamento é uma forma de despertar as competências e habilidades nas pessoas, fazendo com que sejam mais produtivas, inovadoras, criativas, dinâmicas. É lucrativo para empresa, por permitir que as pessoas façam parte dos resultados conquistados (CHIAVENATO, 1999). O treinamento objetiva a maximização do desempenho, das produtividades, contribui para melhoria nos relacionamentos interpessoais dentro das organizações (PONTELO E CRUZ, 2006).

O desenvolvimento é atingido com treinamento, que em conjunto define todas as ações exercidas nas organizações, que resultam em aprendizagem. Para abordar a aprendizagem e o desenvolvimento (T&D), é necessário acompanhar as atividades das organizações modernas, com avaliação da aprendizagem. Conforme demonstrado na “curva de acompanhamento de Strauss e Sayles” (MARRAS, 2000 p. 149), conforme figura abaixo.

Figura 1: Curva de Aprendizagem de Strauss e Sayles (MARRAS, 2000).



Fonte: Marras (2000).

A figura demonstra as diferentes etapas em que o colaborador passa com os diversos tipos de treinamentos existentes nas empresas no decorrer do tempo.

O treinamento como processo de ensinar aos novos empregados é imprescindível às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargo (CHIAVENATO, 2004).

Chowdhury (2003) apud FULMER e GOLDSMITH (1996, p.170) colocam que na década de 90 o lema era: "o aprendizado pode ser a única fonte de vantagem competitiva sustentável", e a partir de então, investir em treinamento deixou de ser uma questão de luxo, passando a ser visto como um investimento estratégico necessário para se manter no mercado competitivo e produzir bons resultados.

Desenvolver pessoas é outro importante item que as organizações devem dar importância. Ele está relacionado à educação e orientação para o futuro do colaborador, pensando na carreira futura e não somente no cargo atual (NADLER; NADLER, 1990 apud CHIAVENATO, 1999, p.323).

Felippe (2006, p.8) apud BOOG (2006) confirma quando diz que para iniciar o treinamento "a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento, para minimizá-las ou, até mesmo, eliminá-las". E ele ainda reconhece que nesta fase o foco é detectar e explicar as variáveis pertinentes ao microambiente organizacional, e é de suma importância que exista a participação efetiva de todos os níveis hierárquicos envolvidos, e dessa forma tornar possível o DESTARTE v.3, n.1 (2013) ISSN 2237-2113 50 estímulo de

competências organizacionais e humanas, podendo então obter uma maior eficácia do treinamento.

Diante do exposto acima, alguns autores mencionam que há técnicas e métodos que promovem o desenvolvimento das pessoas, como a rotação de cargos, aprendizagem prática, participação em cursos, seminários, workshops, palestras, minicursos (CENZO E ROBBINS, 1996, apud CHIAVENATO, 1999).

Proporcionar o desenvolvimento de carreiras em uma organização é muito importante para a empresa, para o aumento da lucratividade e proporciona desenvolvimento dos funcionários, adquirindo novos conhecimentos, perspectivas (CHIAVENATO, 1999).

Uma alternativa bastante difundida no mercado de trabalho atual é o de programas de trainees, para desenvolver e reter talentos para as organizações. É um processo que seleciona jovens que acabaram de concluir a graduação e se encontram prontos para iniciar a carreira profissional, são selecionados para participarem de treinamentos em sua área de formação, com duração aproximadamente de um a três e possibilidade de contratação no final do treinamento (GODOY, 2008).

O desenvolvimento de uma organização envolve o treinamento e o desenvolvimento de pessoas e é Segundo Milkovich e Boudreau (2000 p. 162) “um processo de longo prazo que visa o aperfeiçoamento das capacidades e motivações dos empregados, para alcançar sucesso em uma organização. Concomitante as etapas de desenvolvimento de pessoas e o treinamento, o desenvolvimento da organização se deve ao conjunto destes dois fatores”.

Algumas ações foram definidas para o gerenciamento de pessoas e a ascensão da organização.

Primeira fase: Desenvolver as organizações – são o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, aglutinados ao desenvolvimento organizacional.

Treinamento organizacional requer planejamento, ação, avaliação, mudança na estrutura ou cultura organizacional, necessita também de um ambiente externo, objetivando melhorias contínuas e o bem estar dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004 a).

Dentro desta ação, compõe outras três ações na implementação do treinamento organizacional: diagnóstico (verifica a atual situação da organização), intervenção (ações de mudanças planejadas e necessárias) e reforço (ações de estabilização da situação realizada através de avaliações e reuniões) (CHIAVENATO, 1999).

Assim, nesta primeira ação, o objetivo principal é a avaliação da gestão dos do conhecimento dos colaboradores, por ser imprescindível na criação e disseminação de informações, e agregação de novos valores (MARQUES, 2010).

Segunda fase: Liderar – liderar uma organização, determinando os tipos de comunicações, os problemas encontrados, as dificuldades na elucidação dos problemas e soluções, atuar com iniciativa, repassar as informações. E o líder precisa ter caráter, iniciativa, firmeza, ser imparcial, ótimo relacionamento com o público em geral (CHIAVENATO, 2004 a).

Ser líder é conhecer sistemicamente toda organização e seus procedimentos, otimizar as fases de produção, inovar, interagir e compreender os diferentes tipos de personalidades e características de seus colaboradores (SILVA, 2001).

Além disso, pode-se acrescentar que um líder deve ter paixão, Integridade (auto-conhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia para executar seu papel; ter a capacidade de confiar em seus liderados mesmo correndo grandes riscos e conseguir agir sem a aprovação e reconhecimento dos outros constantemente (BENHOSSI, 2014 p. 33).

Terceira fase: Comunicar – Comunicar é o instrumento de notoriedade em uma organização. Com a comunicação, são estabelecidos canais de integralização dos colaboradores e superiores, procurando alcançar objetivos e metas estabelecidos, para se chegar a um resultado preconizado (CHIAVENATO, 2004 a). Através da comunicação conduzem-se tarefas, estabelecem objetivos, satisfaz interesses em comum. A comunicação deve ser transmitida de maneira clara e utilizando-se de um canal específico para a total compreensão.

Nas organizações a comunicação deve ser transmitida para criar meios e sugestão a serem ouvidas, sem constrangimento, coação, com incentivos aos colaboradores, e ser realizada por meio de painéis, cartazes, folhetos informativos, reuniões em períodos alternados (SILVA, 2001). A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros” (CHIAVENATO, 2004 a).

Quarta fase: Qualidade de vida no trabalho – os colaboradores necessitam de condições e bem estar no trabalho, culminando em benefícios na realização de tarefas no ambiente de trabalho como também em seu convívio familiar (CHIAVENATO, 2004 p 321).

Em diversas pesquisas, as empresas que obtiveram melhores índices econômicos de produtividade, competitividade e equilíbrio, foram as que se priorizaram a saúde emocional e física de seus colaboradores (SILVA, 2001).

A estratégia de uma organização, tem que estar presente em todos os colaboradores de uma empresa, pois são eles que irão programar e realizar ações para obter resultados (CHIAVENATO, 2004).

Assim, na cultura organizacional existem os programas de qualidade, para ratificar resultados realizados com empenho e êxito.

Indubitavelmente a cultura da organização influencia em muito o processo de implementação de um programa de qualidade. As dificuldades podem fazer com que esta implementação se arraste por muitos meses além dos programados, mas a certificação é quase que garantida. Raros são os casos em que isto não acontece. O problema está na manutenção da certificação, quando não se cria um programa com vantagem para todos (DE BONO, 1994 p. 21).

Assim, a gestão de pessoas, é responsável por organizar, coordenar ações, planejar condições de trabalho, saúde, segurança e o desenvolvimento das pessoas nas organizações, estabelecidas de acordo com o Manual Brasileiro de Acreditação (2006).

Os procedimentos das organizações foram alterados pela gestão de pessoas, englobando cuidados com a saúde e segurança do colaborador, controle de riscos, diferenciando os procedimentos operacionais padrão para o sistêmico.

Diante deste exposto, é de fundamental importância citar a qualidade de vida, que a organização é responsável para manter um ambiente seguro e saudável, pressupondo melhor integridade física e qualidade de vida (CHIAVENATO, 2004 a).

Dentro deste quesito, existem os programas de prevenção de riscos ambientais (PPRA), que regulamenta, avalia, reconhece e previne os riscos ambientais (químicos, físicos e biológicos) aos quais os colaboradores das organizações são expostos no local de trabalho.

O Programa de Prevenção de riscos ambientais (PPRA) é um programa de gestão de riscos ambientais com vigência anual, desenvolvido para cada local de trabalho, devendo ser visto como uma atividade permanente da empresa. A implantação de um PPRA objetiva a preservação da saúde e a integridade dos empregados através da antecipação, reconhecimento, avaliação, monitoramento e controle dos riscos ambientais presentes no ambiente laboral (PONTELO; CRUZ, 2008 p. 25).

Este programa, dentre outros existentes, devem ser implementados nas organizações, e observados pela gestão de pessoas, no intuito de preservar a saúde do trabalhador, sejam seguidas as relações trabalhistas, identificados os riscos presentes, para prevenção, rastreamento e o diagnóstico de possíveis danos à saúde relacionados ao trabalho (PONTELO; CRUZ, 2008).

Enfim, o termo Gestão de Pessoas substitui o termo Administração ou Gestão de Recursos Humanos, ainda comumente utilizados ao se ligar com as pessoas nas organizações (GIL, 2001).

É inerente a gestão de pessoas, identificar conhecimentos, habilidades, competências dos colaboradores nas organizações, sendo de extrema importância para que trabalhadores sejam valorizados no sucesso da empresa.

3 DESAFIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Nas organizações seguidas dos processos seletivos dos colaboradores, há ainda outros fatores a serem observados para manutenção da ordem e mitigação de problemas e desafios na gestão de pessoas. Os desafios são obstáculos no sucesso e ascensão de uma organização.

A palavra desafio de acordo com o dicionário Aurélio (2000) significa: ato de desafiar, portanto para uma organização desafios são essenciais para o sucesso de qualquer atividade existente.

Para melhor entendimento na gerência de pessoas, os desafios foram diferenciados conforme sua natureza, em desafios ambientais ou de natureza ambiental e os desafios da organização ou de natureza organizacional.

Os desafios de natureza ambiental ou ambientais é a identificação de problemas futuros referentes ao local externo às organizações, que influenciam diretamente e não contribuem positivamente nas atividades da organização. E por estarem fora das empresas, por vezes é negligenciado.

Os desafios ambientais são resultantes de revoluções informativas, consequência da globalização, da participação do estado, das ampliações de setores de serviços, alterações de jornadas de trabalho, das exigências setoriais Gil (2001).

Para prevenção, a atenção é primordial aos acontecimentos externos, e analisando maneiras de afastar as ameaças do ambiente organizacional. As mudanças ou alterações com aspectos positivos são as que se referem à revolução informacional e da comunicação, culminando em revoluções (GIL, 2001 p.13).

Por outro lado, os desafios ambientais impostos às empresas, tais como a globalização da economia, a evolução da comunicação, a abertura e competitividade de mercados, também demonstraram, ao longo do tempo, a necessidade de que a área passasse a ter um novo perfil institucional e comportamental, apropriando-se não apenas de novos processos de gestão das pessoas, mas também dos recursos da tecnologia da informação, dos novos conhecimentos e metodologias geradas na própria área e fora dela, e das reformulações

legais que estabelecem novos modelos de relações de trabalho (MOHRMAN & LAWLER III, 1995).

Entretanto os desafios da organização ou de natureza organizacional são os advindos da organização, os problemas são advindos de problemas internos, e podem ser resultantes tanto de fatores ambientais externos quanto internos (GIL, 2001).

A capacidade de identificar estes problemas, para posterior mitigação, ser proativo, inovador, informado, decisivo é função do Administrador de uma organização. Com o uso da tecnologia nas organizações, de máquinas sofisticadas, pessoal cada vez mais competitivo, a gestão de pessoal torna-se fundamental na seleção e competitividade das organizações.

De acordo com Cornetta (2001), na atividade organizacional moderna, a gestão de pessoas compreende um amplo conjunto de complexas atividades, todas voltadas para o pleno desenvolvimento das tarefas que a organização se propõe a realizar e as metas que pretende atingir.

“É um novo profissional”. Diz ainda que, “embora ocupando cargos em unidades de Administração de Recursos Humanos ou mesmo de Administração de Pessoal, se requer dele um conjunto de atitudes e práticas bastante direcionadas”. Ou seja, o gestor de pessoas é uma função em que o profissional precisa estar atento a todos os acontecimentos entre organização versus colaborador (GIL, 2001 p.15).

Para Gil (2001), é necessário compreender que um gestor de pessoas, não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos, sendo este o responsável pelo monitoramento do colaborador da empresa. E este gestor de pessoas tem que estar preparado para diversas transições na organização e adversidades inerentes aos colaboradores.

4 TIPOS DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas ainda requer algumas habilidades e competências. Dentre as quais se enquadram:

- Competências Individuais: específicas do colaborador, que cada um possui e que auxiliará na realização das funções na organização.

As competências individuais ou humanas auxiliam o colaborador no cumprimento de metas, funções e objetivos. São caracterizadas como CHA (conhecimento, habilidade, e atitude), tornando-se o diferencial na organização.

(...) assume competências individuais como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um contexto, sujeito

mudanças e restrições, de forma a gerar valor econômico ao negócio e valor social a si próprio (FERNANDES, 2006 p. 21).

As habilidades adquiridas por cada colaborador determinará as capacidades no desenvolvimento profissional, agregando benefícios e valores econômicos.

Assim o conhecimento é definido como aquisição de informações necessárias ao bom desempenho de tarefas. O conhecimento é adquirido mediante treinamento, educação formal, experiência profissional.

As habilidades são inerentes a cada um em determinada função, na utilização de equipamentos e ferramentas no desempenho do trabalho. São adquiridas em cursos, estudos, experiências anteriores.

E as atitudes são as diversas formas de agir, perante determinadas circunstâncias no ambiente de trabalho (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Ainda há autores que recomendam a classificação das competências individuais em competências de negócios (onde ocorre a interação empresa-mercado-competidores), técnico-profissionais (específicas dos conhecimentos técnicos de cada colaborador), sociais (referem-se as interações sociais existentes no trabalho).

- Competências organizacionais: As competências organizacionais são fundamentais para organização, satisfazendo as estratégias corporativas, alavancando produtividades e lucros.

É a capacidade de organizar e se tornar eficaz, realizando objetivos estratégicos e conferindo a empresa vantagens competitivas, alcançando valores distintos de mercado, contribuindo para sobrevivência no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 2004).

De acordo com o autor acima citado, a organização tem que se diferenciar no aumento da qualidade de produção, nos serviços, sempre almejando a satisfação dos clientes.

A organização para superar expectativas e se manter no mercado, precisa ter capacidade de suportar trabalhos sobre pressão, comunicar-se, ser criativa, priorizar a qualidade, o dinamismo, a flexibilidade, ter liderança, ser motivadora, saber quando, com quem e como negociar, ser organizado, ter planejamento, visão sistêmica. Ruas (2003), afirma que: “Na instância corporativa, e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica.”

Para este autor, as competências organizacionais se diferenciam em três tipos: básicas (não obstante dizer que estas são inerentes a qualquer organização e que definem a permanência da empresa em tempo médio), diferenciadoras (são as atividades que se

destacarão e incitarão a posição elevada da empresa) e essenciais (esta última define a posição da organização no mercado internacional).

Contudo alguns autores ainda concluem que as competências terceirizáveis também são fundamentais para permanência da organização no mercado de trabalho (GRAMIGNA, 2007).

A competência organizacional é definida como sendo, um conjunto de recursos coordenados, que agregam valores a organização, podem ser transferidos para outros departamentos, e que resultam em sucesso para a empresa (FERNANDES, 2006).

- Competências Funcionais: estas competências referem-se às atividades exercidas nas organizações. São definidas pelos produtos e serviços da empresa, para garantir comercialização, manutenção e a logística, e a gestão dos recursos tangíveis e intangíveis (RUAS, 2003).

São definidas para que o colaborador exerça sua função em conjunto com as competências organizacionais (ROCHA PINTO et al, 2004 apud CARDOSO, 2006).

Compreendem as competências específicas ou técnicas e de gestão, inferindo na operação eficiente de objetos e variáveis que interferem na criação do produto (SENAI, 2004 apud CARDOSO, 2006).

Resende (2000 apud CARDOSO, 2006, p.24) ainda adiciona categorias às competências, classificando-as como: “técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais, sociais e políticas, didático-pedagógicas, metodológicas e de lideranças.” Pois são de grande importância no que se refere às competências individuais. Diante da extensão da atuação dos funcionários, alinhadas as estratégias empresariais.

Então, além das competências das organizações, o indivíduo, o colaborador com suas capacidades e habilidades em suas atitudes, define a eficiência da organização. Logo, as competências funcionais, são fundamentais para as atividades da empresa. Acertadamente é interligada a consecução de serviços e produtos de âmbito empresarial, equivalendo à capacidade de realização de trabalhos nos diferentes setores da organização.

Concluindo que, a gestão de pessoas, não é definida isoladamente, mas sim como o conjunto de participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do colaborador, tendo em vista, que ele é o responsável direto pela organização.

Cabendo assim, a gestão de pessoas a atuação em todos os setores da empresa procurando humanizá-la, mesmo sendo um assunto que requer mais ação e menos teoria, para se tornar uma prática corrente, percebe-se um delineamento e desmistificação na diferenciação dos Recursos Humanos com a Gestão de Pessoas.

Entendendo que os Recursos Humanos é o departamento responsável por promover, selecionar, coordenar e controlar atividades de seleção, orientação, avaliação dos indivíduos e seu comportamento e qualificação, bem como estar ciente das atividades relativas à saúde e segurança nas organizações.

O gestor de pessoas deve atuar com respaldo técnico e ético em suas ações, com postura humanista e responsabilidade objetivando o desenvolvimento e crescimento da organização. Lembrando também da necessidade de planejamentos estratégicos, com objetivos claros e metas a serem alcançadas e com a participação e colaboração de todos.

5 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

O modelo de gestão de pessoas deve ser definido de acordo com as estratégias de organização, gerenciamento e orientação do comportamento humano para o trabalho da empresa. São mecanismos, diretrizes, estratégias que norteiam a atuação dos gestores com os colaboradores (FISCHER, 2002).

Através de princípios e políticas existentes na organização, os gestores estabelecem métodos de execução de atividades, definem formas de comportamento e relacionamento, como será a prestação de serviços e a atuação na resolução de problemas.

O modelo de gestão dependerá de fatores intrínsecos, como tecnologia utilizada, produtos, serviços oferecidos, organização do trabalho, estrutura da empresa e de fatores extrínsecos, relativos a sociedade, legislação trabalhista, dentre outros (CHIAVENATO, 2005 p. 76). Os modelos dividem-se em três modelos de gestão.

No primeiro modelo, a gestão de pessoas é definido como departamento pessoal, são modelos surgidos nos Estados Unidos, onde a administração de recursos humanos, selecionava candidatos com maiores vantagens e menores custos para a organização. A quantidade trabalhada sobressaía, pois os processos ditavam trabalhos com maior efetividade possível do colaborador.

Este modelo de sistema de recompensa, em conformidade com a produtividade e eficiência eram os principais utilizados em diversos países. Entretanto alguns países, como o Brasil, nesta época, a relação colaborador-organização funcionava em regime quase total escravocrata. Não havia preocupação com os recursos humanos oferecidos.

A organização era composta de órgãos, cargos e tarefas. Com atividades repetitivas, pouca ou nenhuma atenção ao colaborador, a necessidade fundamental da época pós Revolução Industrial, era fornecimento de mão de obra para o trabalho.

De acordo com Soviensi e Stigar (2008), a mudança na visão dos gestores da figura do trabalhador no decorrer dos anos, enfatizou a criação de relações de obrigatoriedade e melhorias nas atividades: Admitir uma filosofia social de inspiração humanística; Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional; Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão; Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição; Manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional; Reconhecer os elementos da sociedade: os cidadãos considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição; Centrar o foco das atividades das instituições nos cliente, conhecendo-os, relacionando-se com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzidos ao controle social.

No segundo modelo, a gestão de pessoas, enfatiza o comportamento humano. Ditando através da psicologia a compreensão e a intervenção na organização.

De acordo com Fischer (2002), é um modelo que determina a modificação e atuação na gestão de recursos humanos, com treinamento gerencial, relações interpessoais, avaliações.

O que fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem. (...) Mais mudança requer mais liderança, o que é difícil oferecer se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta. (...) Não consigo conceber como este ritmo se reduzirá, o que tem muitas implicações para a questão da liderança... Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança (KOTTER, 2000 apud PESSOA, 2005, p.5).

E o terceiro modelo define a gestão de pessoas como estratégia para melhorar os fatores socioeconômicos das organizações. De acordo com Fischer, (2002), a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe com as políticas empresariais e os fatores ambientais.

Assim é necessário alterar a forma de trabalho na organização, reiterando que em determinados casos, para elevação do desempenho e melhora da lucratividade nas empresas, há necessidade de mudar a forma como está sendo gerida a empresa.

Mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a

supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico (ARAÚJO, 1982 apud BRUNO FARIA, 2003 p. 28).

Para se obter das organizações e do colaborador, os melhores resultados, a dedicação também é um aspecto fundamental ao gestor de pessoas, para que seu trabalho seja desenvolvido de maneira correta e não se torne enfadonho.

6 CONCLUSÃO

A conclusão do trabalho se dá em detrimento do esclarecimento das principais questões dúbias em relação ao processo de Gestão de Pessoas e a Gestão de Recursos Humanos, ficando explícitos as diversas maneiras e procedimentos que podem ser utilizados na busca para uma melhor produtividade, com maior qualidade do trabalho para os colaboradores.

A diferença entre os dois conceitos, colocando o homem ou no caso, o colaborador, como principal desenvolvedor no processo evolutivo desde a era industrial. E que a integração indivíduo - empresa é fundamental para retificar a imagem de ferramenta que o mesmo conduz no processo evolutivo.

Enaltecendo o treinamento, a sociabilidade, interatividade no ambiente de trabalho e a compreensão dos termos que abrange as diferentes atuações do homem, como condição para o equilíbrio pessoal e organizacional.

As empresas estão vivenciando uma diversidade de conhecimentos, vinculada as pessoas e não somente ao dinheiro e aos objetos. A priorização do homem, como elemento fundamental nas estratégias empresariais, os quais englobam um ambiente respeitável, de trabalho em equipe. E de forma geral, deve-se para tanto realizar um planejamento e gerenciamento desses recursos humanos, os quais envolvem a empresa como um todo (BISPO, 2009).

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKDERE, M. A. multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: Evidence from the US healthcare industry. **The International Journal of Human Resource Management**, 20 (9), 1945-1964, 2009.
- BECKER, B. & GERHART, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- BENHOSSI, S. H. **Liderança, fator relevante para o desempenho das equipes de vigilância na penitenciária de Andradina**. Disponível em <<http://www.firb.br/silvia3.htm>>. Consultado em 15. ago. 2014.
- BISPO, Patrícia. **A ética na avaliação de desempenho**. 24 de janeiro de 2009. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=ate5dcnpq>. Acesso em: 24 mai. 2014.
- BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, Suzana M. V. (org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. P.111-142, 2003.
- CLARO, M. A. P. M. NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano**. Editora: **Gazeta do Povo**, 2002.
- CARDOSO, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseado em Habilidades e Competências. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, vol. 8, n. 21, p. 13-23, mai./ago/2006.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. Atlas, São Paulo, 188-189, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 72, 2004.a
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2004.b
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**, 2ª: ed. revista e atualizada, Rio de Janeiro, 385- 507, 2004.c
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CORNETTA, Vitória K. **A administração de recursos humanos e suas funções.** In: WESTPHAL, Márcia Farias & ALMEIDA, Eurivaldo Sampaio (Orgs.). *Gestão de serviços de saúde.* São Paulo: Edusp, 2001.

CHOWDHURY, Subir (Org.). **Administração no Século XXI:** o modo de gerenciar hoje e no futuro. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

DE BONO, E. **Criatividade levada a sério:** como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

DICIONÁRIO do Aurélio. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Equipe>> Acesso em: 29. mai. 2014.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional:** o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na organização.** 3. ed. São Paulo: Editora Gente, p.11-34, 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. (coord.) **As pessoas na organização,** 8. ed. São Paulo: Editora Gente, P.11-34, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: **DELPHIRH-2010.** [São Paulo]: MBA, USP, 18 p, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GODOY, A. S. – Artigo – Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas** – São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29 – Mai./Jun. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HANSEN, T. DEIMLER, M. S. Cutting cost while improvinh morale with B2E management. **Sloam Management Review,** p. 96-100, Autumm 2001. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 122-130, mar./abr. 2002.

KIMURA, E. S. **A importância da Gestão de Pessoas nas Organizações em Mudanças.** Disponível em <[http://www. .artigonal.com](http://www.artigonal.com)>Acessado em 10. Jun. 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUES, J. Uma história da gestão de recursos humanos. **Revista Dirigir,** 111, 20- 23, 2010.

MARTINEZ, M. C., Paraguay, A. B. & Latorre, M. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Rev. Saúde Pública**, 38 (1), 55-61, 2004.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOHRMAN JR., Allan M. & LAWLER III, Edwar E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, Jay R. & LAWLER III, Edwar E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

PADIAL, A. D. **La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR.HH en la Pymes**. Granada: Editorial de la Universidad de Granada, 2005.

PONTELO, J. ; CRUZ, L. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 2ª Ed. revisada e ampliada. São Paulo: SENAC, 2008.

PONTELO, J. ; CRUZ, L. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 2ª Ed. revisada e ampliada. São Paulo: SENAC, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.

RUAS, R. Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: ENANPAD, 2003, Atibaia. São Paulo. **Anais**, 2003.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. Atlas: São Paulo, 1999.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 142-158, jul/dez. 2004.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão: revista científica de Administração**, v.10n.10, jan/jun, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 260 p, 2001.

TONELLI, M.J.; LACOMBE, B. M. B; CALDAS, M.P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In BOOG. G; BOOG, M. (Coords.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: Estratégias e tendências**. SP, Gente, 2002.

VELOSO, A. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Braga: Instituto da Educação e Psicologia da Universidade do Minho, 2007.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2009.

ZHAO, P., YUAN, Y. & GUO, Y. Brief analysis on human resources management in modern private enterprises. **Asian Social Science**, 7 (3), 232-236, 2011.