

Proposta para Implantação de um Sistema Estratégico de Gestão de Pessoas em uma Microempresa

**Débora Magalhães Kirchmair, Victor Cláudio Paradela Ferreira, Débora Vargas Ferreira Costa,
Frederico Azevedo Alvim Assis
debkirchmair@hotmail.com
UFJF**

**Victor Cláudio Paradela Ferreira
victorclaudio@uol.com.br
UFJF**

**Débora Vargas Ferreira Costa
debora1@powermail.com.br
UFJF**

Resumo: O presente artigo apresenta uma proposta para implantação de um sistema de Gestão de Pessoas em uma confecção de roupas profissionais de pequeno porte, visando consolidar sua configuração como um elemento estratégico. Para tanto, parte de um estudo teórico sobre conceitos, desafios e modelos que podem ser utilizados como base para o desenvolvimento da gestão de pessoas. O desenvolvimento da proposta teve base, além do que foi levantado na revisão da literatura, na análise de documentos da empresa e em entrevista com sua principal gestora. Como a empresa não possuía um sistema de Gestão de Pessoas consolidado, o trabalho envolveu a realização de um breve diagnóstico organizacional, permitindo constatar falhas em processos, bem como identificar a inexistência de atividades importantes. Com base nesse conjunto de dados levantados, são propostos métodos e ferramentas que podem ser implantadas visando à criação de um sistema de gestão de pessoas adequado à empresa estudada. Busca-se demonstrar, pelo exemplo aqui estudado, a viabilidade de aplicação de boas práticas de gestão de pessoas às pequenas empresas.

Palavras Chave: Gestão de pessoas - Sistema de gestão - Pequenas empresas - -

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, o mercado empresarial se tornou altamente competitivo, passando por mudanças rápidas e intensas. Para sobreviver nesse cenário e garantir uma boa posição no mercado, as empresas precisam, dentre outros cuidados, adotar práticas eficazes em gestão de pessoas. Para tanto, os gestores devem entender o capital humano como forma de geração de vantagem competitiva. Os investimentos em pessoas tornam-se indispensáveis e as responsabilidades relacionadas à gestão dos funcionários, antes restritas a ações dos níveis operacional e tático, passaram a assumir uma posição estratégica nas organizações.

Com base nessas constatações, o presente artigo aborda como as práticas de gestão de pessoas devem ser estruturadas de modo a contribuir para os resultados estratégicos de uma organização. Foi estudada uma empresa de pequeno porte, pôde-se verificar que as ações sistemáticas de gestão de pessoas podem ser adaptadas também a esse tipo de organização, mesmo que a maioria delas não tenha ainda se despertado para essa possibilidade. Para tanto, foi estudada a empresa D&M Uniformes, localizada em São João Nepomuceno (MG). O objetivo central da pesquisa consistiu em propor a adoção de medidas capazes de caracterizar um sistema estratégico de gestão de pessoas, orientado para o desempenho geral da organização estudada.

A adequação dos sistemas de gestão de pessoas às características da sociedade atual é fundamental para que eles se revelem eficazes. As mudanças trazidas pela globalização, com o advento de novas tecnologias e a evolução da informática provocam nas organizações a necessidade de adaptação a uma nova realidade. Na era da informação, é importante que as organizações possuam um diferencial como forma de garantir vantagem competitiva que, segundo Hitt, Ireland, Hoskisson (2008) é conseguida quando uma empresa implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar. As escolhas das vantagens competitivas para posicionar um produto ou serviço podem ser fundamentais para o sucesso da empresa (KOTLER, 2007).

Durante um grande período, a partir do advento da revolução industrial os ativos considerados mais importantes pelos gestores eram as máquinas. Com as mudanças trazidas pela globalização, as pessoas passaram a ser reconhecidas por terem um papel fundamental no sucesso das empresas. Nesse contexto, surgiu o conceito de capital humano, que, de acordo com Edvisson e Malone (1998, *apud* Karsten e Bernhardt, 2003, p.3) “corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas”. O capital humano, segundo Feijó e Silva (2007), passou a representar o principal recurso das organizações no mundo globalizado.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) destacam que as pessoas podem ser fontes de vantagem competitiva se atenderem a alguns critérios: i) os recursos devem ter valor, ii) os recursos devem ser diferenciados, iii) os recursos devem ser difíceis de imitar e iv) os recursos devem ser organizados.

Com base nessas contribuições, pode-se dizer que as pessoas são fonte de vantagem competitiva, principalmente por não serem imitadas - cada uma tem valores específicos, comportamentos e competências exclusivas, personalidades únicas.

Considerando a importância do capital humano nas organizações modernas como forma de geração de vantagem competitiva, um número crescente de empresas tem investindo mais na gestão de pessoas. Esse posicionamento representa uma evolução dos primeiros conceitos e arranjos organizacionais da área de gestão de pessoas. Quando começaram a ser desenvolvidas as primeiras propostas nessa área, a ação limitava-se a procedimentos burocráticos.

No chamado movimento da administração científica, iniciado por Taylor no início do século XX, o trabalhador era visto apenas como um instrumento para busca de resultados. Nessa época surgiu a função de chefe de pessoal, devido à necessidade desse ter uma pessoa responsável por tarefas burocráticas e de controle ligadas aos funcionários. Nessa época, os responsáveis pela área de pessoas limitavam-se a atuar na contratação, demissão e supervisão dos funcionários, além de providenciar registros impostos por lei, recolhimento de tributos e geração de folhas de pagamento (MARRAS, 2011; PACHECO, 2009).

O comportamento humano passou a ser visto como determinante para as organizações a partir da emergência de abordagens alternativas, da linha mais humanista da administração. Destacaram-se, então, contribuições como a de Mary Parker Follet, com seus estudos sobre as formas de resolver conflitos (FERREIRA *et al*, 2009); o grupo de pesquisadores liderados por Elton Mayo, na experiência em Hawthorne entre 1927 a 1932; e Chester Barnard, que considerou a importância do trabalhador se identificar com os ideais da organização (PARK, DE BONIS E ABUD, 1997).

Outros autores importantes da abordagem humanista foram Douglas Mc Gregor, que propôs a substituição de antigos paradigmas que regiam o entedimento da personalidade dos trabalhadores, por ele denominado “Teoria X”, por uma nova visão a esse respeito, ao qual ele batizou de “Teoria Y”. Rensis Likert também contribuiu para a formação das ideias humanistas, defendendo a gestão participativa como o melhor estilo de liderança e ainda Abraham Maslow com seus estudos sobre o processo motivacional condicionado as necessidades humanas (FERREIRA *et al*, 2009).

Em consequência da contribuição destes e de outros teóricos, a área de pessoal ou de relações industriais, como era conhecida, adquiriu uma nova configuração, passando a ser chamada de administração de recursos humanos (ARH) a partir da década de 1960, chegando ao Brasil em meados da década seguinte. Nessa época, ocorreu a difusão dos princípios humanistas de gestão, bem como em decorrência à expansão do poder dos sindicatos. No entanto, as mudanças no cenário econômico, político e cultural vivenciadas ao longo do final do século XX fizeram com que a administração de recursos humanos precisasse ser revista.

A partir da década de 1990, surgiram críticas relacionadas ao modo como estava sendo praticada a ARH, pois a própria nomenclatura adotada sinalizava que as pessoas eram consideradas apenas como recursos produtivos (RODRIGUES, PEREIRA E BORGES, 2007). Ganha popularidade, a partir de então, a designação “gestão de pessoas”. A mudança não foi somente na nomenclatura. Para atender aos desafios de um ambiente organizacional bem mais complexo, essa atividade precisou ser vista como essencial para a consecução das estratégias corporativas, ao ter suas atribuições alinhadas aos interesses da organização. Assim, a área necessita enxergar a longo prazo e os funcionários precisam ser vistos como colaboradores, envolvidos com os resultados da empresa (LIMA, 2011). Essa necessidade ficou ainda mais evidenciada a partir dos primeiros anos do século XXI que no dizer de Kanter (2010, p. 30), “serão conhecidos para sempre pela turbulência”.

Nesse cenário, faz-se necessária uma ação consistente em gestão de pessoas, a qual depende, dentre outros fatores, da abrangência das medidas adotadas pela organização. É importante que os esforços empreendidos pelos gestores não se limitem apenas a alguns dos chamados subsistemas, que são representados, principalmente, pelas atividades a seguir destacadas.

1.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Marras (2011, p.50), esse subsistema é responsável por exercer as atividades relacionadas à “captação e triagem dos profissionais do mercado e seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa”.

A atividade de recrutamento tem como objetivo, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 168) “atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas”. O recrutamento pode, dependendo da fonte utilizada, ser interno ou externo, ou ainda mesclar essas duas modalidades.

O processo de seleção vem logo após o recrutamento. Segundo Coradini e Murini (2009, p.65) pode ser assim definido como o “processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado”. Nessa etapa, são comparadas as exigências do cargo e as características de perfil dos candidatos.

Diversas técnicas podem ser utilizadas na seleção, variando de acordo com a estratégia adotada pela organização e as características do mercado e da mão de obra a ser selecionada. São exemplos de técnicas que podem ser aplicadas: entrevistas, provas de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006).

Segundo Abreu e Carvalho-Freitas (2009), uma nova tendência tem se firmado no campo da gestão de pessoas nos últimos anos: a adoção da gestão por competências como base da escolha dos candidatos, a chamada seleção por competências. Esse processo consiste em mapear as competências essenciais ao cargo e compará-las com as competências que o candidato possui. Com base no perfil do cargo mapeado, são utilizadas ferramentas que permitem avaliar qual candidato se encaixa melhor na vaga disponível (SANTOS, 2009).

A seleção por competências, uma das tendências contemporâneas nessa área, busca identificar o candidato através de suas vivências anteriores e experiências profissionais, buscando prever como será o comportamento dele no futuro. Para isso são feitas perguntas com verbos no passado, buscando conhecer experiências do candidato. No contexto atual, a seleção por competências tem se mostrado um eficiente método para seleção de pessoas (DELLAMORA E RODRIGUES, 2011; LEME, 2012; OLIVEIRA, 2013; RABAGLIO, 2001, *apud* ABREU E CARVALHO FREITAS, 2009).

1.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 219) afirmam que “O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano nas organizações”. O treinamento é um dos meios que são utilizados pelas empresas para o desenvolvimento de pessoas.

Para Marras (2011, p.133), treinamento é “um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Nas últimas décadas, essa atividade passou a ter importância fundamental não só para melhorias técnicas no exercício do cargo como também para melhorias sociais, tendo em vista que vai além do suprimento da necessidade atual do cargo, pois cria, mesmo que sem intenção no momento, um desenvolvimento do indivíduo, além das competências técnicas e comportamentais necessárias para determinada função.

A aprendizagem é mais eficaz quando as pessoas estão mais motivadas e querem aprender. Os funcionários devem entender os motivos que levaram a serem treinados e os

objetivos aos quais a organização deseja alcançar com o treinamento promovido. Para Lacerda e Abbad (2003, p.82) “Motivação para Treinar ou Motivação para Aprender pode ser definida como direção, esforço, intensidade e persistência com que os treinandos se engajam nas atividades orientadas para aprendizagem antes, durante e depois do treinamento”.

Pode-se dizer que o objetivo geral do treinamento é qualificar os trabalhadores para que eles acompanhem as rápidas mudanças que estão ocorrendo. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.135) “Em uma perspectiva mais ampla, o objetivo do treinamento é contribuir para realização das metas gerais da empresa”. Os treinamentos devem estar aliados, portanto a estratégia da empresa.

Para tanto, segundo Marras (2011) é indispensável que os investimentos nessa área sejam realizados observando-se um processo adequado, incluindo as etapas de diagnóstico, programação, execução e avaliação.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.222) “O primeiro passo para implementação de um programa de treinamento é o levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos na organização”. Nessa etapa ocorre a identificação da necessidade de novos aprendizados. A área responsável faz uma análise do atual perfil do trabalhador comparada ao perfil que a empresa deseja (MARRAS, 2011).

Após o levantamento das necessidades de treinamento, deve-se planejar como elas serão atendidas através da programação. Para Mello (2009) essa fase consiste em conhecer as maneiras que poderão ser utilizadas para transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes e quem será responsável por essa transmissão.

A fase seguinte é a execução do treinamento, que consiste em colocar em prática o que foi planejado. É de fundamental importância o controle da execução das ações para que possíveis erros sejam corrigidos no decorrer do processo, a fim de que o treinamento não seja prejudicado. Para Marras (2011, p.145) “É a linha de produção do T&D”.

Fechando o processo, tem-se a avaliação do treinamento. Nessa etapa, deve-se analisar se os resultados planejados foram alcançados e se o treinamento teve retorno para empresa. De acordo com Leme (2012), é importante ressaltar que para a realização de um treinamento, muitas vezes as empresas solicitam que seja comprovado o retorno do investimento feito em treinamento, ou seja o ROI (retorno dos investimentos).

1.3. CARGOS E SALÁRIOS

O subsistema de Cargos e Salários (C&S) é responsável pelas definições dos papéis que cada um exerce na organização, denominado por muitas organizações como cargos, bem como as atividades relacionadas a eles (GIL, 2001).

Para compreensão das atividades relacionadas a cada cargo, é importante algumas definições destacadas por Gil (2001, p.172) a seguir:

- Cargo: “um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional”.
- Função: “um conjunto de tarefas ou atribuições que são exercidas de maneira sistemática e reiteradas por um indivíduo em uma organização”.
- Tarefas ou atribuições: “atividades individualizadas executadas por um ocupante do cargo”.

Outra importante definição é o conceito de remuneração, o qual Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.180) entendem como sendo o “conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço”. Os autores destacam que, no Brasil, muitas

empresas ainda utilizam um sistema ortodoxo de remuneração constituído por salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios, mas que em muitas empresas já estão sendo aplicando formas estratégicas de remuneração. Marras (2011) destaca alguns tipos de remunerações estratégicas que organizações brasileiras vem praticando como: remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros e remuneração por resultados.

A remuneração total é formada pela remuneração direta (remuneração básica mais remuneração variável) mais a remuneração indireta (benefícios sociais). A remuneração variável tem sido uma boa forma para aumentar a remuneração do funcionário sem arriscar a empresa, que em muitas situações de crise não consegue manter os altos salários. Ela não deve ser baseada no desempenho das tarefas como é feita a remuneração básica mas sim na produtividade (ARAUJO E GARCIA, 2009; MARRAS, 2011).

Marras (2011, p.127) define benefícios como “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários”. Esse programa atende a propósitos da organização e das pessoas. Os benefícios podem ser compulsórios como 13º salário, férias, salário-família, salário maternidade e complemento ao auxílio doença ou espontâneos como seguro de vida, complementação da aposentadoria, convênios (com farmácias, cursos de línguas, clubes etc.), auxílio creche, incentivos a educação entre outros.

Uma das opções facultadas pela legislação trabalhista é a adoção de um plano de cargos e salários (PCS). A principal vantagem desse instrumento é a possibilidade de constituição de uma carreira, permitindo que trabalhadores mais antigos e maduros nas funções exercidas ganhem um salário maior do que aqueles que estão começando a exercer o mesmo cargo. Para implantação de PCS, a organização pode utilizar profissionais capacitados de sua equipe interna ou contratar os serviços de consultorias especializadas (MARRAS, 2011; PONTES, 1993, *apud* ARAUJO E GARCIA, 2009).

1.4. GESTÃO DO DESEMPENHO

As ferramentas de avaliação de desempenho têm sido utilizadas desde a antiguidade, ganhando maior força com o advento do capitalismo e o surgimento das grandes indústrias. A utilização dessas ferramentas foi ampliada no taylorismo, no início do século XX. Todavia, as técnicas avaliativas foram aprimoradas, tendo como ponto de partida a necessidade das organizações de provocar no trabalhador a adoção de determinadas atitudes (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001). Hoje, essa atividade representa uma das ferramentas mais importantes de que a administração de uma empresa possui para avaliar a atuação de seus funcionários e prever posicionamentos futuros (ROCHA-PINTO *et al*, 2007).

Para que a avaliação seja de fato útil à organização e aos trabalhadores, ela não pode ser percebida como um fim em si mesma. Como destaca Ferreira (2012), essa atividade deve estar inserida em um contexto mais amplo, denominado gestão do desempenho. Nessa perspectiva, a avaliação é precedida do estabelecimento de metas claras a ser alcançadas e sucedida da definição e aplicação de medidas capazes de minimizar os pontos de melhoria levantados no processo avaliativo e alavancar o aproveitamento dos potenciais observados.

Segundo Dessler (2003), o desempenho dos funcionários deve ser avaliado por três razões principais: proporcionar informações relevantes para o aumento de salários e promoções; reforçar pontos positivos na atuação dos funcionários e corrigir pontos que precisam ser melhorados; e orientar na gestão de carreiras, pois possibilita a revisão dos planos de carreira dos funcionários de acordo com os resultados de forças e fraquezas.

Para que a avaliação de desempenho ocorra de maneira adequada, é essencial que todos envolvidos estejam conscientes da sua importância. Se o avaliador não aponta pontos

com falhas, o colaborador não tem a possibilidade de melhorar e se ele deixa de reconhecer um excelente desempenho, a empresa deixa de promover motivação ao trabalhador (PASCHOAL, 2006). Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.207), “avaliam-se os seguintes desempenhos: do empregado; do supervisor; dos vários grupos; dos setores; dos departamentos e da organização”.

Existem diversos métodos para avaliar o desempenho dos indivíduos nas organizações. Um método de avaliação que vem ganhando grande importância nas organizações atualmente é a avaliação 360 graus. Isso se deve à adequação desse método ao ambiente participativo atual das empresas. Nessa avaliação, são coletadas informações de todas as pessoas que tenham contato com o avaliado: clientes externos e internos, liderados, superiores, pares e fornecedores (MARRAS, 2011).

A administração por objetivos é outro método utilizado na avaliação de desempenho. Esse método requer o estabelecimento de metas mensuráveis a serem cumpridas por cada funcionário da organização (DESSLER, 2003).

Uma das principais finalidades da realização da avaliação de desempenho é proporcionar ao trabalhador um retorno sobre a sua atuação na empresa. Sugere-se que, depois de terminado o processo de avaliação, sejam agendadas entrevistas com os avaliados para realização do *feedback*, salientando-se os pontos fortes e fracos do empregado. Essa entrevista deve ser conduzida de forma clara, geralmente pelo chefe, em que o trabalhador terá oportunidade de conhecer as medidas que poderão ser adotadas para suprir suas deficiências (GIL, 2001).

É preciso se atentar a fim de evitar problemas que podem ocorrer na avaliação de desempenho, como exemplo, pode ser citado o efeito halo, que ocorre quando a avaliação de um item em determinado funcionário influencia a avaliação de outro item; o erro de tendência central em que o avaliador tem a tendência de avaliar os funcionários pela média da escala ou ainda a brandura ou rigor quando alguns avaliadores avaliam os funcionários ou muito bem ou muito mal (DESSLER, 2003).

1.5. LIDERANÇA: CONCEITO E IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança é definida, segundo Macêdo *et al* (2012, p.94) como “a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”. É, portanto, uma habilidade que uma pessoa possui ou desenvolve para influenciar outras a praticarem ações objetivando um resultado específico.

Uma administração eficaz precisa contar com bons líderes e não apenas chefes. Os desafios de um líder estão ligados à criação de condições para que o funcionário desenvolva competências para alcance de resultados, alinhando os objetivos pessoais aos objetivos da organização (CUNHA E SILVA, 2010).

Souza e Ferreira (2004) destacam a importância da diferenciação: chefes são aqueles que ocupam qualquer cargo gerencial enquanto líderes são pessoas capazes de influenciar outras pessoas a se esforçarem para o alcance de determinados objetivos. Assim, a liderança não depende de um cargo ocupado. Algumas pessoas são capazes de influenciar as outras sem estarem ocupando uma posição de chefia, mas a posição de um cargo gerencial é dificultada quando a pessoa não possui características de um líder.

Muitos autores acreditam que as qualificações gerenciais são importantes, mas que não são suficientes para o sucesso da organização. Por isso, a liderança ganha importância na estrutura da organização e sua definição se torna fundamental (CUNHA E SILVA, 2010).

O papel do líder está relacionado a administrar os movimentos de cooperação e conflitos dentro da organização a fim de alcançar os resultados esperados (VERGARA, 2012).

Rowe (2002) apresenta três tipos de líderes organizacionais: gerenciais, visionários e estratégicos, conforme características a seguir destacadas:

- Líderes gerenciais: possuem uma postura mais conservadora, se concentram em trabalhos rotineiros e têm foco no curto prazo. Para eles, as metas surgem da necessidade e não estão ligadas, portanto, a desejos e sonhos, sendo baseadas no passado.
- Líderes visionários: têm o futuro como foco e estão mais propensos a correrem riscos, principalmente quando as recompensas são altas. Esses líderes são mais proativos e se preocupam em aprimorar soluções novas para problemas antigos. São mais propensos a tomarem decisões baseadas em valor e acreditam na adoção de estratégias, ou seja elas fazem diferença na organização ou ambiente de trabalho.
- Líderes estratégicos: combinam características dos gerenciais e visionários. As decisões são baseadas em valor, supervisionam atividades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo). Esses líderes se preocupam com a viabilidade futura e a estabilidade presente assim, tomam decisões que potencializam o investimento gerando valor para a organização.

A liderança é importante para sobrevivência no mercado. Somente líderes bem capacitados e inseridos nas mudanças do ambiente externo são capazes de gerar valor para a organização e para seus liderados.

2. METODOLOGIA

No desenvolvimento da pesquisa que deu base a este artigo, foi realizada uma revisão da literatura, conforme apresentado na seção anterior, buscando as principais teorias e conceitos para apresentar a evolução das atividades de gestão de pessoas. A partir de tais levantamentos, foram desenvolvidas reflexões sobre a importância das pessoas nas organizações no cenário empresarial atual. Foram também utilizados documentos da empresa investigada para o levantamento de informações necessárias ao estudo e realizada uma entrevista com a proprietária da empresa.

O método de abordagem predominante neste estudo de caso foi o dedutivo, partindo-se de teorias conhecidas a respeito do tema central como base da análise da organização estudada. Quanto aos fins, com base na tipologia proposta por Vergara (2005), a pesquisa pôde ser classificada como explicativa, aplicada e intervencionista. Explicativa, pois, buscou estabelecer relações entre as teorias com as características da empresa a fim de compreendê-la melhor. Aplicada, pois referiu-se a necessidade de resolver problemas reais de uma organização e intervencionista, porque houve a pretensão de colocar-se em prática as propostas formuladas.

Em relação aos meios, ainda com base em Vergara (2005), tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, por ter sido baseada na revisão da literatura sobre o tema em questão. Documental, por ter utilizado a análise documentos da empresa estudada. De campo, pois, utilizou-se como ferramenta para levantamento de informações a realização de entrevista com a gestora. Estudo de caso, pois foi escolhida uma organização para estudo.

O levantamento de dados contou com a entrevista realizada com a gestora e análise de documentos da empresa. Foram estabelecidas correlações entre as teorias e evidências práticas

da empresa. Porém, a principal limitação consistiu em não ter sido viável coletar dados envolvendo as opiniões dos funcionários na etapa da pesquisa de campo.

Em relação ao tratamento dos dados, foram feitas correlações entre as teorias estudadas e a situação vivenciada pela empresa, apresentando uma síntese dos dados levantados.

3. A EMPRESA ESTUDADA: GESTÃO DE PESSOAS E O MODELO PROPOSTO

A D&M Uniformes foi criada em 2002, mediante o desejo da atual proprietária, com vasta experiência como costureira, em trabalhar em um negócio próprio. Sem condições financeiras para expandir o negócio, o objetivo inicial foi a fabricação de camisas para atendimento a empresas de São João Nepomuceno, cidade sede da empresa e referência em confecções.

Ainda na época em que atuava na informalidade, as vendas aumentaram até que a empresa começou a fabricar uniformes escolares em 2005. Foi somente em 2006 que a firma foi legalmente registrada como forma de sociedade entre a fundadora e seu filho.

A partir de então, algumas mudanças ocorreram, o espaço físico foi ampliado e foram contratados mais funcionários. O *mix* de produtos foi ampliado, sendo produzidas camisas, uniformes para escolas e empresas, casacos para universitários além de peças para eventos específicos. Com o intuito de garantir o atendimento à demanda crescente da região, a empresa firmou parcerias com estamparias e bordadeiras, focando seu investimento nas atividades que geram valor, garantindo também um serviço completo para seus clientes. A empresa passou, assim, a atuar em outras cidades como Juiz de Fora, Bicas, Descoberto, Roxedo, Rio Novo, Guarará e Rio de Janeiro.

A empresa possuía no momento em que foi realizado o levantamento de campo (janeiro de 2014), seis funcionários e dois sócios. Nessa mesma época, terceirizava sua produção (costura) para quatro facções da região. Na própria empresa era realizado o corte do tecido e posterior revisão quando as facções entregam as peças. Essa medida foi tomada a partir da constatação, pela proprietária, de que o setor de costura não estava produzindo conforme o esperado. Tal setor exigia ainda que existisse um encarregado para controle da produção, devido a dificuldades financeiras que a empresa enfrentou, optou-se por reduzir a folha de pagamento terceirizando o serviço. A adoção da terceirização, uma das tendências observadas na área de gestão de pessoas, ocorreu, portanto, sem muitos critérios, com base apenas na busca de economia de recursos.

No momento da pesquisa de campo, a empresa não possuía uma área própria de gestão de pessoas. Algumas tarefas eram exercidas pela proprietária que não possui conhecimentos sobre gerenciamento de pessoas, e as atividades relacionadas ao aspecto legal eram realizadas pelo contador, que é um prestador de serviço (terceirizado).

As atividades de recrutamento e seleção eram realizadas pela proprietária, sendo alguns processos executados pelo contador. A principal forma de recrutamento que a organização utilizava eram as indicações. A seleção era feita pela proprietária utilizando apenas a análise de currículo, onde o principal fator analisado era a experiência, e posterior entrevista com o candidato. Na entrevista, eram analisados aspectos como experiência, comportamento, comprometimento e motivação. A proprietária muitas vezes utilizava de referências de empregos anteriores dos candidatos. O candidato era selecionado sem a definição concreta das atividades, podendo levar a desmotivação do funcionário após algum tempo de serviço.

Essa forma de processo seletivo, sem a adoção de técnicas especializadas, pode levar à contratação de pessoas desqualificadas ou destoantes do perfil da vaga desejado, induzindo à insatisfação dos gestores e do próprio funcionário. Após a seleção, o funcionário era encaminhado ao contador para agendamento do exame admissional. Somente após a constatação de que o funcionário estava apto para o exercício das atividades era feita a admissão pelo próprio contador. Na empresa, ficava apenas o livro de funcionários. A proprietária realizava apenas o controle de férias, não existindo nenhum banco de dados dos funcionários. Os documentos relacionados à administração de pessoal eram apenas os obrigatórios por lei, que ficavam arquivados no escritório do contador.

Com relação ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, a empresa não realizava nenhuma forma de capacitação, ficava restrita apenas à experiência do funcionário e sua busca pessoal de desenvolvimento.

A remuneração praticada na época da pesquisa era superior em cerca de vinte por cento à estabelecida na convenção coletiva do Sindicato de Indústrias do Vestuário ao qual a empresa era filiada. A proprietária entendia isso como um diferencial em relação a seus concorrentes. Além disso, a D&M Uniformes oferecia a seus funcionários almoço e também seguro de vida.

A empresa passou, a pouco tempo, a oferecer almoço a seus funcionários como forma de melhorar a alimentação dos mesmos, que muitas vezes deixavam de almoçar devido à distância do local de trabalho da residência. O seguro de vida foi adquirido após o afastamento de uma funcionária, por motivos de saúde de seu trabalho. A proprietária observou que o seguro de vida trazia vantagens para os empregados em casos como este. A empresa até o momento não realizou nenhuma pesquisa de clima. Os problemas e insatisfação dos funcionários eram repassados pelos mesmos diretamente à proprietária, esse processo muitas vezes era prejudicial à empresa, pois, os funcionários se sentiam desconfortáveis com a situação.

Em relação à higienização, uma funcionária era responsável pela limpeza e conservação do local de trabalho. Essas atividades eram realizadas diariamente. A proprietária declarou que mantinha especial atenção em relação à segurança e higiene no trabalho. Essa preocupação envolvia também a conscientização dos funcionários, sendo feita através de diálogos semanalmente. Anualmente, um técnico de segurança do trabalho visitava a empresa, reforçando as ações nessa área. Os exames periódicos obrigatórios por lei eram controlados pelo contador, ficando o mesmo responsável pelo agendamento e comunicação à empresa, que passava as informações a seus funcionários.

A empresa nunca realizou uma avaliação de desempenho. Os funcionários eram acompanhados pela proprietária, que afirmou que buscava, sempre que possível, conversar com eles, individualmente, dando-lhes um retorno sobre o trabalho realizado buscando assim seu reconhecimento e correção de possíveis erros. Essas conversas eram realizadas normalmente no momento de pagamento dos funcionários.

Com relação às relações sindicais, a empresa estava ligada ao Sindicato de Indústrias do Vestuário de São João Nepomuceno. Assim, era seguida a Convenção desse sindicato, divulgando-se homologações e circulares para seus funcionários. As demissões eram realizadas no sindicato.

A empresa contava, desde 2012, com uma definição de planejamento estratégico, mas seus princípios não foram difundidos internamente. Apenas a proprietária tinha o conhecimento sobre a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da empresa. A falta de comunicação entre a proprietária e os funcionários, prejudicava, nesse caso, o comprometimento dos mesmos.

As atividades de gestão de pessoas realizadas, descritas anteriormente, não eram baseadas em nenhum conhecimento técnico específico. Eram realizadas de maneira subjetiva de acordo com os critérios pessoais da proprietária. A principal dificuldade encontrada na

época da pesquisa, na percepção da proprietária, era a informalidade nas relações de trabalho. Questões pessoais não eram segregadas das questões profissionais. Além disso, muitos problemas com relação à assiduidade foram levantados, comprometendo a produção.

Foi possível, portanto, perceber a existência de diversas lacunas nos processos realizados e também a inexistência de atividades fundamentais no que tange a gestão de pessoas.

3.1. A APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE UM SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Na elaboração do modelo de gestão de pessoas proposto, foi levado em consideração o levantamento das principais teorias e a entrevista com a proprietária enfatizando o negócio da empresa, sua importância social como organização e também a geração de lucro. Assim, é fundamental que as atividades da área de gestão de pessoas estejam alinhadas a estratégia da empresa e contribua para o alcance de seus objetivos.

O processo de comunicação interna, que representa uma importante dimensão da gestão de pessoas, deve ser melhor desenvolvido. Todos os funcionários precisam saber e entender a missão, visão e valores da empresa para que ocorra o comprometimento de todos. O funcionário deve se sentir parte da organização. Visando a melhoria da comunicação, podem ser realizadas, mensalmente, reuniões de gestão com a participação dos funcionários.

A empresa não possuía um plano de cargos e salários, que representa um importante instrumento para a promoção de práticas adequadas de gestão de pessoas. Inicialmente, é preciso descrever os cargos existentes, apresentando suas tarefas, atribuições e requisitos necessários para ocupá-los. Com isso, as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e gestão de desempenho tenderão a ser mais eficazes.

No que tange à remuneração, a empresa utilizava apenas o salário fixo. Visando melhorar seu sistema de remuneração a D&M Uniformes pode optar por estabelecer metas para cada área. Cabe ressaltar que as metas precisam ser claras e alcançáveis. Atingindo o critério estabelecido o funcionário recebe um valor como remuneração variável. O quadro a seguir, demonstra como poderia ser feita a remuneração variável.

Quadro 1: Remuneração variável

Área	Meta	Apuração	Benefício
Produção	Peças produzidas	Mensal	Bônus de R\$ X,00
Atendimento	Contratos fechados	Mensal	Bônus de R\$ X,00
Serviços Gerais	50% Peças produzidas e 50% contratos fechados	Mensal	Bônus de R\$ X,00

A empresa pode ainda oferecer benefícios espontâneos para estimular um maior comprometimento do funcionário, além de gerar mais motivação e satisfação dos mesmos promovendo um sistema de remuneração da empresa mais atrativo e competitivo. Como exemplo desse tipo de benefício, podem ser criados convênios com farmácias, escolas, cursos de línguas e clubes (MARRAS, 2011).

Podem ser ainda oferecidos benefícios flexíveis, em que o colaborador escolhe opções de um pacote de benefícios que atendem melhor suas necessidades. É importante que essa escolha possa ser modificada com certa periodicidade permitindo que o funcionário opte pelo melhor pacote no momento da sua escolha.

Em relação às atividades relacionadas à captação de pessoas, notou-se que o processo era realizado de maneira subjetiva. Com a finalidade de aumentar a atração de candidatos, a

empresa precisa realizar outras formas de recrutamento, como a ampliação de divulgação de vagas em rádios e jornais e divulgação nas redes sociais. Para aprimorar e agilizar esse processo, ressalta-se a importância da criação de um correio eletrônico com a finalidade de recebimento de currículos. Os currículos devem ser armazenados em uma pasta própria para que os mesmos possam ser aproveitados em outro processo de recrutamento.

A seleção deve se basear nas competências exigidas no perfil do cargo, contidas na descrição de cargos. Assim, o selecionador irá avaliar cada candidato de acordo com as tarefas a serem desempenhadas. Para identificar conhecimentos e comportamentos através do relato de experiências do candidato, as perguntas durante a entrevista deverão ser feitas no passado (LEME, 2012); além disso, devem ser feitas de forma clara, objetiva e provocar no candidato uma resposta abrangente de forma que o selecionador possa identificar o perfil. As questões polêmicas relacionados com religião, time e orientação sexual devem ser evitadas.

Para melhorar a capacitação de seus funcionários, a empresa pode promover treinamentos para os mesmos, sendo esse um dos meios para o desenvolvimento dos funcionários (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006).

Para atividades específicas como o de costureiro e cortador, a empresa pode utilizar multiplicadores de conhecimento, um funcionário realiza um treinamento e repassa para os outros. Esse processo promove vantagens para empresa como o incentivo ao compartilhamento do conhecimento e a redução dos custos. Além disso, muitos treinamentos a distância são disponibilizados de forma gratuita por instituições como Senai, Sebrae e Fundação Getulio Vargas dentre outras.

É tarefa da gestão de pessoas estimular a educação continuada, por meio da divulgação de textos e materiais, da informação sobre cursos, palestras e eventos. Não só funcionários precisam se desenvolver, mas também a proprietária da empresa.

Para buscar um processo eficaz de desenvolvimento dos funcionários, é importante que a empresa adote a avaliação de desempenho para identificação de lacunas existentes entre o que se espera na execução de determinada tarefa e o efetivamente realizado. Por meio dessa ferramenta, poderão ser identificados os pontos de melhoria de cada avaliado e suas possíveis soluções, podendo, por exemplo, ser diagnosticadas necessidades de treinamento.

Essa avaliação pode ser realizada anualmente ou de acordo com a necessidade da empresa. Recomenda-se uma avaliação baseada nas competências essenciais que cada cargo exige e as competências de seus funcionários. É importante ressaltar que o funcionário precisa conhecer o resultado da avaliação, através de processos de *feedbacks*. Ao tomar ciência de como tem sido avaliado, o funcionário terá possibilidade de melhorar sua atuação e ainda ser motivado através do reconhecimento do seu trabalho. Conforme destacado por Gil (2001), o *feedback* deve ser conduzido de forma clara, permitindo que o colaborador conheça as medidas que poderão ser adotadas para melhoria do seu desempenho.

Outro ponto importante a ser destacado é a questão da liderança na organização. A proprietária exercia o papel de chefe dos funcionários, ocupando o cargo de gerente da empresa. De acordo com Cunha e Silva (2010), uma administração eficaz deve contar com bons líderes e não apenas chefes. Os líderes devem criar condições para que os funcionários desenvolvam competências alinhadas aos objetivos da empresa. Quando esse cuidado é observado, os funcionários tendem a ficar mais comprometidos com o trabalho, melhorando, em decorrência, o clima da organização e a produtividade.

Para o acompanhamento das atividades da área de gestão de pessoas, podem ser criados indicadores de controle indicando a participação da área para o alcance dos objetivos

da organização. O acompanhamento desses indicadores poderia ser feito semestralmente. Alguns indicadores que poderiam ser criados:

- Índice de contratações realizadas fora do tempo estipulado
- Número de demissões com menos de 6 meses de contrato
- Comparação da quantidade de treinamentos realizados em relação a meta (treinamentos realizados / treinamentos previstos)
- Frequência nos treinamentos (número de participantes presentes/ número de participantes esperados)
- Comparação do resultado entre duas avaliações de desempenho realizadas em períodos diferentes
- Aplicação da remuneração variável por meta
- Assiduidade
- *Turnover*
- Índice de acidentes de trabalho
- Satisfação do colaborador (pesquisa de clima)

São essas as recomendações que puderam ser formuladas visando a implantação de um adequado sistema de gestão de pessoas para a empresa estudada.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual, as organizações passam por mudanças rápidas, necessitando de investimentos em todos os setores principalmente nas pessoas para garantir sua competitividade. O papel do setor de gestão de pessoas já tem sido amplamente difundido e aceito. Muitas empresas deixaram de lado a gestão de RH tradicional essencialmente tático-operacional para investirem em uma gestão de pessoas estratégica.

A partir do estudo desenvolvido percebeu-se que a D&M Uniformes possuía algumas lacunas nos processos de gestão de pessoas. Alguns processos importantes eram realizados sem conhecimento técnico, podendo gerar alguns problemas.

A proprietária entende a necessidade da existência de uma área responsável pelas atividades de gestão de pessoas. Um dos principais desafios que a empresa enfrentava é segregar os assuntos pessoais dos assuntos profissionais.

Considerando a importância da gestão de pessoas nas organizações, a adoção do modelo proposto visa contribuir para a melhoria da gestão na empresa proporcionando uma estrutura eficaz para seu potencial crescimento.

O modelo busca adequar as atividades de gestão de pessoas de forma que as mesmas funcionem dentro de um sistema com configuração estratégica, aliada aos objetivos da organização.

Cabe ressaltar que a aplicação do modelo na organização em questão depende da estruturação da empresa que implica em designar inicialmente um responsável pelas atividades ligadas a gestão de pessoas. A implantação do sistema deve ser vista como um projeto, com datas e marcos estabelecidos. Além disso, a organização deve comunicar a seus funcionários as mudanças que irão ocorrer.

A implantação do sistema constitui um desafio para a empresa estudada. Caso a leve a efeito, migrará de uma estrutura simples (no que tange à gestão de pessoas) para uma configuração estratégica, com indicadores e metas ligadas aos objetivos da organização.

Os indicadores propostos buscam verificar se a área de gestão de pessoas está realmente contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. É importante salientar que os indicadores precisam acompanhar as estratégias da empresa. A cada mudança nas estratégias é necessário a adaptação desses indicadores.

Como forma de verificação da eficácia da implantação do sistema, sugere-se ainda, que seja realizada uma pesquisa de clima anterior a implantação e outra após sua finalização, observando pontos de possíveis melhorias.

Diante das questões levantadas com a proprietária, foi possível observar que a ampliação do mercado em que a empresa atua depende do melhor aproveitamento das pessoas na organização. Diante disso, é fundamental a adoção de práticas adequadas gestão de pessoas.

Espera-se que este trabalho sirva de subsídio aos esforços que a empresa pretende empreender para aprimorar sua gestão. Sugere-se, no entanto, que as propostas aqui apresentadas sejam detalhadas com bastante cuidado por profissionais qualificados, sejam consultores ou Analistas de Recursos Humanos que venham a ser contratados. A despeito da pesquisa ter sido direcionada especificamente a uma organização, pode servir de exemplo para outras empresas de pequeno porte. No Brasil, poucas dentre essas organizações contam com um bom trabalho de gestão de pessoas. Até mesmo os estudos teóricos nessa área são, em geral, direcionados especificamente para grandes corporações. Como se percebe nas análises aqui apresentadas, é possível adaptar-se as boas práticas de gestão de pessoas para os pequenos negócios.

Vale lembrar, por fim, que não basta ter boas propostas – a forma como a implantação das mesmas for conduzida influenciará bastante no sucesso ou fracasso que venham a alcançar.

5. REFERÊNCIAS

ABREU, Cristiana Valadares; CARVALHO-FREITAS; Maria Nivalda de. Seleção por competências: A Percepção dos Profissionais de RH sobre o Método de Seleção por Competências. Pesquisas e Práticas Psicossociais, São João Del Rei, v.3, n.2, p.225-234, mar. 2009. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/Abreu_e_Carvalho-Freitas.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2013.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas: estratégias e Integração Organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN; Arthur. Administração de recursos humanos. Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100002.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2013.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. Disciplinarum Scientia, Santa Maria, v.5, n.1, p.55-78, 2009. Disponível em: <<http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELE%C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL...pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2013.

CUNHA, Caroline Valquíria Moura da; SILVA, Marilda Jaqueline Moreira de Campos Alves da. Os desafios da liderança no mundo corporativo. Anuário da Produção Acadêmica docente, Taubaté, v.4, n.7, p.67-88, 2010. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anudo/article/view/1474>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

DELLAMORA, Monique Rocha; RODRIGUES, Ana Cristina de Oliveira. Seleção por competências: uma ferramenta diferenciada na captação de talentos. *Revista Psicologia em destaque*, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.55-55, jan. 2011. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/sspm/pdf/artigo12.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2013.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FEIJÓ, José Eduardo de Oliveira; SILVA, Maria Cecília da. Capital Humano, a vantagem competitiva da Petrobras. In: *SEGeT- SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 4., 2007, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2007, p.1-12. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1355_Capital%20Humano%20com%20vantagem%20competitiva%20versa%2014-08.pdf>. Acesso: em 05 nov. 2013.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et al. *Modelos de Gestão*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

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

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane ; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: Competitividade e globalização*. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2008.

KANTER, Rosabeth Moss. *Empresas fora de série: gestão da mudança para criar valor, inovação e crescimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KARSTEN, Jaime Luiz; BERNHARDT, Aroldo. Capital intelectual: novo ativo das empresas. *Revista Leonardo Pós, Blumenau*, n. 2, p. 45-51, jan-jun/2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-07.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Predictoras. *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba*, v.7, n.4, p.77-96, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400005>. Acesso em: 10 dez. 2013.

LEME, Rogerio. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. *Gestão estratégica de pessoas – uma ferramenta poderosa*. In: *SEGeT-SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 8., 2011, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2011. p 1-13. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico*. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELLO, Luciana Heringer Freitas de. *Uma avaliação do impacto do treinamento na produtividade do trabalho*. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4239/Luciana%20Heringer.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

OLIVEIRA, Paulo. Seleção de Talentos: Técnica ou Intuição, eis a questão! *Harvard Business Review*, ago. 2013. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/post-de-blog/selecao-de-talentos-tecnica-ou-intuicao-eis-questao>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

PACHECO, Marcela Soares. *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração)- Programa de Pós Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Riberão Preto, Universidade de São Paulo, Riberão Preto, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/pt-br.php>> Acesso em: 05 nov. 2013.

PARK, Kil Hyang; DE BONIS, Daniel Funcia, ABUD, Marcelo Reschini. *Introdução ao Estudo da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

PASCHOAL, Luiz. Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina; PEREIRA, Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Teresa Correia Coutinho, JOHANN, Sílvio Luiz. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos; PEREIRA, Sandra Leandro; BORGES, José Emanuelton E. Silva. Gestão de Pessoas e o enfoque nos papéis profissionais: um estudo de caso com os bibliotecários de uma universidade pública brasileira. In: CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y EMPRENDEDORES: CAMINO AL FUTURO, 2007, La Rioja. Dialnet. La Rioja: Unirioja, 2007. p. 3744-3748. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2235577>> Acesso em: 05 nov. 2013.

ROWE, Glenn W. Liderança estratégica e criação de valor. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.42, n.1, p.7-19, jan./mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

SANTOS, Aline Márcia de Oliveira dos. Seleção por competências. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos)- Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k211832.pdf>. Acesso em: 10 dez.

SOUZA, Agamêmnon Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.