

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

FLÁVIA SOUSA DOS SANTOS

**O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS MODERNAS FERRAMENTAS
DE GESTÃO DE PESSOAS**

SÃO LUÍS
2015

FLAVIA SOUSA DOS SANTOS

**O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS MODERNAS FERRAMENTAS
DE GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro – Universidade Estácio de Sá para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof.^a Dra. Mônica Elinor Alves Gama.

SÃO LUÍS

2015

FLAVIA SOUSA DOS SANTOS

**O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS MODERNAS FERRAMENTAS
DE GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Laboro – Universidade Estácio de Sá para obtenção do título de Especialista.

Aprovada em: ____/____/____

Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Mônica Elinor Alves Gama – Orientadora
Doutora em Medicina
Universidade São Paulo – USP

Prof^a. Rosemary ribeiro Lindholm – Examinadora
Mestre Enfermagem Pediátrica
Universidade São Paulo – USP

Dedico essa monografia a minha mãe Domingas que foi grande incentivadora e responsável por mais essa conquista em minha história de vida, profissional e pessoal, pois a mesma é um exemplo de fé e coragem. E aos demais que me ajudaram nesta busca, gratificante e gloriosa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar em meu caminho iluminando nesta jornada difícil, fazendo eu segui em frente mais essa vez.

Aos meus familiares que me apoiaram com amor, carinho, confiança e respeito as minhas escolhas, sempre. E assim, deram oportunidade para o meu crescimento profissional e pessoal. Vocês são exemplo de luta e confiança.

A minha orientadora Monica por compartilhar seu conhecimento contribuindo com seu apoio nessas horas difíceis de elaboração desse estudo.

Aos professores do curso MBA Gestão em pessoas que contribuíram com seus conhecimentos durante todos os módulos, cada qual com suas especialidades.

Aos meus colegas da turma do Curso de MBA Gestão em pessoas, por sua amizade e companheirismo durante toda a trajetória acadêmica.

Ao meu amigo Diógenes por fazer parte dessa conquista.

A faculdade Laboro, aos professores e técnicos administradores que são responsáveis pela qualidade do curso.

Agradeço a todos que fizeram parte dessa conquista.

Obrigada.

“A mais requintada forma de arte são os negócios. É uma forma criativa, é poder ser cada vez mais. Nos negócios as ferramentas com que trabalhamos são dinâmicas: capital, pessoas, marketing e ideias. Todas com vida própria. Logo, trabalhar com estas variáveis e reorganizá-las de maneiras novas e diferentes torna-se um processo muito criativo”.

Wayne Van Dyck

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso apresenta as modernas ferramentas de gestão de pessoas como diferencial competitivo. A gestão de pessoas é uma ferramenta utilizada pelas organizações para melhorar a forma de administrar os recursos humanos e com isso proporcionar seu engajamento nas estratégias melhorando o relacionamento deste setor com as demais áreas. Trata-se, assim, de uma área primordial para o bom desempenho de qualquer organização. Como metodologia adotada, optou-se exclusivamente pelo método bibliográfico, com coleta de dados teóricos em livros, revistas, artigos científicos e internet durante o período de 1999 a 2009, onde foram utilizados como descritores “gestão de pessoas”; “modernas ferramentas de gestão de pessoas” e “Diferencial competitivo”. Os resultados coletados mostram teoricamente que as novas ferramentas de gestão de pessoas colaboram significativamente para um melhor retorno dos funcionários, já que esses passam a ser tratados como parceiros da organização.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Diferencial Competitivo. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This work Completion of course presents modern people management tools as a competitive advantage. People management is a tool used by organizations to improve the way of managing human resources and thus provide their engagement strategies in improving the relationship of this sector with the other areas. It is, therefore, a key area for the proper performance of any organization. As methodology, it was decided exclusively by the literature method, collection of theoretical data in books, magazines, scientific articles and internet during the period 1999 a 2009, which were used as descriptors "people management"; "Modern people management tools" and "competitive differential". Our results demonstrate theoretically that new personnel management tools to collaborate significantly better return of employees, as these are now treated as the organization's partners.

Keywords: People Management. Competitive Edge. Human Resources.

LISTA DE SIGLAS

- ARH** – Administração de Recursos Humanos
- RH** – Recursos Humanos
- DRH** – Departamentos de Recursos Humanos
- GP** – Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 JUSTIFICATIVA	13
3 OBJETIVOS	14
3.1 Objetivo Geral	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4 METODOLOGIA	15
5 REFERENCIAL TEÓRICO	17
5.1 Origem e evolução da Gestão de Pessoas	17
5.2 Conceito de Gestão de Pessoas	21
5.3 Aspectos organizacionais da Gestão de Pessoas.....	23
5.4 O papel dos Recursos Humanos na Gestão de Pessoas	26
5.5 As modernas ferramentas de Gestão de Pessoas	26
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas ou de recursos humanos é fundamental para o bom funcionamento de qualquer organização. Para tanto, é imprescindível a adoção de ferramentas modernas que possibilitem ao administrador a chance de gerir de maneira rápida e dinâmica, além de disponibilizar soluções rápidas para situações inesperadas.

Ao longo dos anos esse processo de gestão vem passando por grandes mudanças no que diz respeito ao gerenciamento de colaboradores, isso vem acontecendo em todos os níveis empresariais, desde os grandes empreendimentos até aqueles de menor porte comercial.

A globalização acelerou ainda mais esse processo de inovação da gestão de recursos humanos, isso vem acarretando em uma maior valorização desses profissionais que começam a desempenhar seu trabalho de forma mais motivados e preparados para enfrentarem o mercado cada vez mais competitivo.

Uma dessas modernas ferramentas que surgiram para dinamizar a gestão de pessoas e propiciar um diferencial competitivo para as organizações é a gestão por competências, que, segundo Chiavenatto (2009) baseia-se em “compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos” (p. 65).

Assim, essa ferramenta possui uma metodologia voltada para o desenvolvimento permanente do profissional, procurando eliminar conflitos e aproximar ao máximo possível as competências existentes na organização daquelas necessárias para atingir as metas propostas.

Diante dessas prévias informações, este trabalho tem por objetivo apresentar as modernas ferramentas de gestão de pessoas como um diferencial competitivo para as organizações nos dias atuais, servindo como método de aprimoramento e de otimização do processo produtivo de cada colaborador, o que, conseqüentemente reflete no desenvolvimento organizacional das instituições.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de um maior conhecimento acerca desses modernos modelos de gestão de pessoas como diferencial competitivo para as organizações, onde os funcionários passam a ser considerados colaboradores e, portanto, essenciais para se alcançar os objetivos desejados.

As novas ferramentas de gestão de recursos humanos surgem para estabelecer vínculos entre o desempenho dos funcionários e os resultados da organização. Para isso torna-se necessário efetuar o acompanhamento das competências, que trás como benefícios o conhecimento das áreas a serem trabalhadas nos programas de desenvolvimentos para que os indivíduos se adequem melhor aos cargos. O trabalho deixa de ser apenas um conjunto de tarefas descritas pelo cargo, para ser um prolongamento direto das competências que o indivíduo possui para assumir sua profissão.

O trabalho aqui exposto está fundamentado nas ideias de diversos estudiosos da área de gestão de pessoas, tais como Idalberto Chiavenato (1999); Jean Pierres Marras (2000), Luís Araújo (2006), dentre outros, que serviram de embasamento teórico para a literatura aqui apresentada.

Os resultados verificados mostram que, quando os funcionários são valorizados, percebem quais os pontos devem ser melhorados, isso com auxílio do mapeamento das competências efetuado pelas empresas, e buscam alternativas para desenvolver o que ainda é necessário.

Quanto à estrutura, este trabalho está estruturado da seguinte maneira: na primeira parte são apresentados o tema, sua delimitação, os objetivos geral e específicos, o problema, a justificativa elaborada para este trabalho e a metodologia na qual foi pautada e organizada.

A segunda parte cuidou do embasamento teórico, apresentando o histórico e o conceito da gestão de pessoas e das modernas ferramentas de gestão de pessoas, a técnica e os métodos do mapeamento das competências, abordou também os programas de desenvolvimento, principalmente o treinamento.

A terceira parte apresenta os principais conceitos de diferencial competitivo das modernas ferramentas de gestão de pessoas para as organizações institucionais e empresariais.

Já a quarta parte apresenta a análise dos dados coletados teoricamente sobre as modernas ferramentas de gestão de pessoas, bem como a formulação das considerações finais com as conclusões do estudo realizado.

2 JUSTIFICATIVA

As pessoas representam muito mais que a força produtiva de uma organização. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Mas para obter bons resultados, a empresa precisa abrir mão de alguns paradigmas e criar um cenário onde o colaborador possa por em prática toda uma experiência profissional já vivenciada ou praticada em outras ocasiões. O que nem sempre se sucede tornando um profissional "cumpridor de tarefas" ao invés de um profissional "construtor de cenários e estratégias de desenvolvimento".

As virtudes e os infortúnios das empresas estão relacionados diretamente a maneira como as lideranças atuam no sentido de capacitar, estimular e principalmente motivar as pessoas a adquirirem cada vez mais habilidades e atitudes vencedoras para que toda a proposta de negócios atinja grandes resultados e com isso tudo que ficou determinado pelas organizações sejam cumpridos. A Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações é um elo entre metas organizacionais e individuais permitindo a colaboração e participação eficaz de todas as pessoas envolvidas. Para isso as etapas Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar deve ser bem trabalhado pelas lideranças e gerências da empresa conduzindo todos num único objetivo.

Nesta concepção, as novas ferramentas de gestão de pessoas buscam aprimorar a relação entre colaboradores e a empresa, tornando o ambiente mais dinâmico e organizado, fazendo com que as empresas que possuem essas ferramentas se tornem bem mais competitivas. É evidente que as pessoas precisam de um clima organizacional propício e agradável para ser um agente empreendedor "motivação" sempre em alta.

As ferramentas de gestão de pessoas buscam propiciar o conhecimento da força de trabalho disponível, identificando pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador. Essas modernas ferramentas subsidiarão os demais processos de gestão de pessoas e o desenho de planos de desenvolvimento individuais e organizacionais, a serem atendidos por programas de desenvolvimento. Diante

dessas informações, surge a seguinte problemática: como as modernas ferramentas de gestão de pessoas colaboram para o diferencial competitivo dessas organizações?

O objeto de estudo dessa pesquisa são as modernas ferramentas de gestão de pessoas e seu diferencial competitivo no mercado de trabalho. Portanto, o presente trabalho justifica-se pela necessidade de apresentar as ferramentas de Gestão de Pessoas como um diferencial competitivo para as organizações, pois estas proporcionam funcionários comprometidos e motivados com o objetivo comum.

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

- Estudar o diferencial competitivo das novas ferramentas de Gestão de Pessoas, a partir da literatura especializada.

3.2 Específicos

- Analisar o surgimento da Gestão de Pessoas dentro das organizações empresariais;
- Conhecer a importância de um trabalho organizacional voltado para a Gestão de Pessoas;
- Avaliar as principais características das modernas ferramentas de Gestão de Pessoas.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado a partir de uma revisão da literatura de natureza exploratória, a qual foi realizada em livros relacionados ao tema da pesquisa e nas seguintes bases de dados eletrônicas de acesso gratuito: LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), PubMed (Biblioteca Virtual Médica dos EUA) e SciELO (*Scientific Electronic Library Online*).

O desafio da pesquisa exige a definição de paradigmas e o planejamento para se alcançar as metas pré-estabelecidas. No que se refere a pesquisa científica o ponto de partida é o problema, que, neste caso não representa algo negativo, pelo contrário, se o pesquisador tem um problema para analisar, já está com meio caminho andado. Assim, todo pesquisador precisa ter um problema de pesquisa. E, é justamente o problema que o torna um pesquisador. Sem problema não há pesquisa.

De acordo com Castro (2004, p. 47) a pesquisa científica “é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos”.

A adoção da presente metodologia está assegurada pela seguridade das informações coletadas por meio de grandes estudiosos sobre a Gestão de Pessoas. Trata-se, assim, de uma abordagem mais adequada para o estudo por se tratar de um processo muito usado em pesquisas. Optou-se por esse método de pesquisa por possibilitar trabalhar com o universo de significados, possibilitando assim um olhar mais fiel aos dados levantados.

Primeiramente buscou-se conhecer o problema. Para Tomasselli “o problema de pesquisa é a pergunta a que o pesquisador busca responder durante a execução da pesquisa” (CASTRO, 2004, p. 48).

Assim, após a definição da problemática, estabeleceu-se os objetivos da pesquisa, que representam a missão a ser alcançada, e a metodologia, a maneira estabelecida para se chegar aos objetivos prepostos.

Apesar da delimitação da pesquisa ser uma tarefa difícil, buscou-se aqui estabelecer um critério unilateral, que contemple todos os aspectos relevantes do problema da investigação. Assim, a delimitação do estudo está pautada na extensão da pesquisa para focalizar melhor o seu problema. Isso não quer dizer que perde o

contexto de seu problema ou deixa de analisar algo importante. Mas, considerações, muitas vezes pragmáticas, podem “forçar” uma especificação mais precisa do trabalho a ser realizado. Nesse sentido, busca-se aqui um caminho mais específico mais delimitado e focalizado sobre o tema em estudo.

A base de dados eletrônica será composta pelos seguintes descritores: “Gestão de Pessoas” e “Diferencial Competitivo”, onde as mesmas serão utilizadas de forma individual. Os livros que servirão de base para a pesquisa bibliográfica serão coletados diretamente na biblioteca da Faculdade Laboro. O levantamento foi realizado durante os meses de janeiro a abril de 2015. O período que o estudo contemplou foi de 1999 a 2009.

Quanto ao critério de inclusão e exclusão de fontes de pesquisa, optou-se pela qualidade e contemporaneidade dos estudos com ano de publicação de 2004 a 2015. Onde os trabalhos publicados anteriormente a 2004 não serão utilizados como fontes, pois não contemplam, com confiança científica, o tema aqui abordado.

Portanto, a metodologia de pesquisa científica além de um trabalho acadêmico é uma excelente ferramenta norteadora para pesquisadores que necessitam de respostas aos problemas relacionados á sua área de atuação. Para tanto, é preciso que o trabalho científico seja colocado como uma oportunidade de pôr em prática o senso de investigador, e assim, buscar informações úteis para a construção do saber científico, não apenas para obter uma nota ou alcançar um título.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Origem e evolução da Gestão de Pessoas

O surgimento da gestão de pessoas está intimamente ligado à organização da sociedade, que se situa em períodos históricos diferentes e permeado por quatro parâmetros: “modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva” (ARAÚJO, 2006, p. 36).

Nos estudos feitos por Dutra (2001), o mesmo conclui que a gestão de pessoas surge com o aparecimento de estudos sobre Administração. Isso se deve ao fato de que toda organização precisa de pessoas para seu sucesso. Portanto, com pesquisas no campo de Administração, surge a necessidade de abordar o desempenho das pessoas e desenvolver e organizar um setor para acompanhar seu comportamento (DUTRA, 2001, p. 21).

Nesta perspectiva, é possível entender que o primeiro momento da gestão de pessoas é proveniente do desenvolvimento empresarial e da evolução da administração científica de Taylor e Fayol. Nessa época identifica-se uma produção voltada para transações processuais e trâmites burocráticos com o intuito de maximizar o desempenho das tarefas dos operários, obter uma coordenação de esforços para aumentar o lucro e tornar eficiente e produtiva a empresa (EDVINSSON, 2001, p. 14).

Para Fleury (2002) esse modelo surge com o aparecimento do departamento de pessoal e com a ideia de racionalização do trabalho, desimplificação dos movimentos e de que os empregados são fatores de produção cujos custos devem ser administrados de forma racional, assim como os demais custos da organização. (FLEURY, 2002, p. 17).

O advento das escolas influenciadas pela psicologia humanista torna o departamento pessoal inadequado para satisfazer as necessidades dos funcionários, já que os conceitos-chave passam a ser motivação e liderança. As organizações começam a olhar para seus funcionários com maior atenção e percebem que fatores psicológicos afetam a produtividade e que devem portanto dar ênfase em satisfazer seus anseios. Os líderes devem seguir pelo caminho da

democracia e não mais pelo autoritarismo para agregar valor aos seus comandos, e terem uma autoridade legitimada por seus liderados (FLEURY, 2002, p. 18).

Já num outro momento, a administração de recursos humanos – ARH deixa de se concentrar na tarefa, nos custos e no resultado para atuar sobre o comportamento humano. Esses movimentos iniciam-se com os estudos desenvolvidos pelo psicólogo Elton Mayo. (CAMPOS, 2009, p. 11).

As empresas, conforme Chiavenato (1999, p. 27), “perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”.

Sobre isso, Fleury explica que:

A escola de relações humanas, como é conhecida essa linha de pensamento, entra em ação nos anos 60 e 70, dando ênfase na relação entre a empresa e os funcionários, intermediado pelos gerentes de linha de produção. O foco centra-se no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação e no estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais que sejam coerentes com o processo de ARH da empresa (FLEURY, 2002, p. 17).

Um outro autor que também colabora com essa literatura é Marras (2000), afirmar que:

Esse novo modelo de administração teve como base da mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

Esse momento da Administração de Recursos Humanos - ARH é, conforme descrito pelos autores citados, marcado por uma mudança na forma de pensar dos administradores, que percebem a importância de se tratar os RH como diferenciais, no alcance dos objetivos e não mais como meros recursos que devem ser vigiados, punidos e ameaçados para cumprir regras.

Logo em seguida, a evolução na área de recursos humanos se intensificou com o contato do setor de gestão de pessoas com a administração da organização, para isso é importante que se alie a missão, negócio, visão e metas com o desenvolvido pela gestão de pessoas.

Nas décadas de 70 e 80 é introduzido um novo elemento para auxiliar a área de RH: unir as estratégias da empresa à gestão de pessoas. Segundo Fleury (2002, p. 24) “passa-se a acreditar que a gestão de recursos humanos deveria buscar o

melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais”. Surge nesse período, conforme cita Zabot (2002, p. 10) a gestão estratégica:

O conceito de gestão estratégica de recursos humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia (ZABOT, 2002, p. 17).

Nesse contexto, o que se buscava era desenvolver uma nova perspectiva estratégica da gestão de pessoas, embasada em filosofia de participação, recrutamento, desenvolvimento e demissão, políticas de recompensa e sistemas de trabalho, enfim, preocupar-se com fatores internos e externos à organização, sem esquecer que esta sofre influências dos *stakeholders* (acionistas, gerentes, grupos de empregados, sindicatos, comunidade e governo). A empresa entra na visão sistêmica da administração integrando todas as partes que interagem para formar um só elemento (FLEURY, 2002, p. 29).

A visão sistêmica da administração presume uma grande participação das pessoas na tomada de decisões por incluir a opinião de todos os envolvidos no processo, desde a alta hierarquia até os trabalhadores da produção (MARRAS, 2000, p. 96).

Chiavenato (1999, p. 29) explica essa mudança:

A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) visualizam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção; RH o mais importante recurso organizacional e fator determinante de sucesso empresarial.

Esse modelo trouxe, portanto, uma nova visão à área de RH mostrando que soluções padronizadas são insuficientes para atender as necessidades de todos os tipos de organização; é necessário perceber que o comportamento humano é um problema da empresa e de sua estratégia e que a gestão de pessoas não pode ser um elemento genérico e sim de diferenciação. (FLEURY, 2002, p. 19).

A era da competitividade instalada no século XXI instaura o quarto momento da ARH. Exige-se uma nova abordagem da gestão de pessoas, uma vez que aumenta a intenção de estabelecer vínculos entre o desempenho e os resultados da organização. O trabalho deixa de ser apenas um conjunto de tarefas descritas pelo

cargo, para ser um prolongamento direto das competências que o indivíduo possui para assumir sua profissão.

Segundo Fleury (2002, p. 25):

Essa produção teórica tem origem nas mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 1980. Nessa época, a chamada ofensiva japonesa desestabilizou a hegemonia das grandes corporações americanas, tornando a busca da competitividade um tópico recorrente na literatura sobre gestão empresarial.

Zabot (2002, p. 10) explicita que “o uso e o desenvolvimento de conhecimentos são fortemente objetivados e associados à estratégia competitiva das empresas”.

Para estar inserida no mercado, a empresa precisa engajar na perspectiva de que a competitividade está relacionada com a capacidade de reinventar seu setor, não bastando posicionar-se melhor no espaço competitivo; é preciso criar um novo espaço. As pessoas precisam ser vistas pela organização como competências essenciais para atingir um posicionamento diferenciado, diante do mercado do século XXI (RESENDE, 2000, p. 39).

Já na visão de Oliveira (2002, p. 63), o modelo de gestão é qualificado como competitivo, por dois motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente de competitividade que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de competências.

Chiavenato (1999, p. 31) descreve as mudanças ocorridas na Gestão de Pessoas, até a concepção aceita no século XXI:

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

Portanto, a gestão de pessoas surge nesse contexto, que leva em consideração tudo aquilo que interfere de alguma forma nas relações organizacionais, dando ênfase, principalmente, aos comportamentos coerentes com o negócio da empresa, o que culmina em uma valorização de atributos que sejam necessários para o desempenho das atividades e no reconhecimento das pessoas como parceiros da organização.

5.2 Conceito de Gestão de Pessoas

Segundo Rabaglio (2004, p. 37) as modificações impostas pela globalização vivenciada no século XXI tornam importante que a administração da empresa perceba que os resultados são alcançados, por meio da mobilização e utilização plena das capacidades do pessoal, sendo que esses devem estar engajados nas estratégias organizacionais, em prol do alcance dos objetivos.

Ao invés de despende esforços para desenvolver produtos e serviços melhores e atendimento de qualidade aos clientes, convém enfatizar políticas que valorizem os funcionários, como parceiros da organização, para que busquem criar, desenvolver, produzir, satisfazer, encantar e melhorar os já existentes. O diferencial, a vantagem competitiva das empresas decorre, principalmente, das pessoas que nelas trabalham. Sabe-se que ao se tratar de organizações, acaba-se falando das pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. (CHIAVENATO, 1999, p. 39).

Ocorre, portanto, uma mudança na forma de se gerenciar as pessoas de uma organização, conforme descrito por Davel e Vergara (2001, p. 04):

O sistema autoritário e centralizador que prevaleceu até pouco tempo, está sendo substituído pelo participativo, em que as decisões já chegam ao “chão de fábrica”, na esfera de competências das equipes e times que trabalham em forma de células.

Nessa concepção, alguns autores como Ferreira et. al. (2002) conceituam a gestão de pessoas da seguinte forma: “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações, para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”.

Para Chiavenato (1999, p. 9) “é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. A ARH era percebida, numa visão tradicional, como uma área funcionalista que atua com recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança no trabalho (DUTRA, 2001, p. 14).

Este conceito adotado por esses autores citados demonstra uma modificação da visão tradicional das pessoas, dentro das organizações que passam de meros

recursos, que devem ser administrados, para parceiros, ou seja, sujeitos proativos e incentivadores de tomadas de decisão mais próximas à realidade vivenciada na organização.

As organizações percebem que para prosperar e crescer precisam atrelar seus objetivos às necessidades de seus parceiros, portanto, concebem seu pessoal como criadores de inovação dentro da empresa e suas necessidades. As pessoas sentem uma necessidade de obter reconhecimento sobre o investimento despendido na otimização da execução de suas tarefas para continuarem investindo esforços na organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 36).

A gestão de pessoas é como uma lente que ajuda a perceber a realidade e complexidade, ajudando a tornar transparente as relações e situações subjacentes à compreensão dos leigos no assunto. É uma função que inclui as pessoas como agentes de processo de produção da organização, dá ênfase em como se deve trabalhar e como pensar instrumentos e práticas de gestão, com base nesses mesmos processos e reforça a ideia da importância da conciliação das expectativas e interesses individuais e organizacionais sabendo-se que essas expectativas devem ser continuamente construídas (DUTRA, 2001, p. 36).

Nesta perspectiva, gestão de pessoas é a capacidade de mobilizar as pessoas em busca de resultados positivos, compreendendo suas diferenças em termos de aspirações, perspectivas, condições sociais e culturais. É compor um coletivo organizacional capaz de promover processos, relativamente, homogêneos de produção, atendimento e vendas, por exemplo. (ALBUQUERQUE, 2007, p. 11).

Diante dessa perspectiva adotada por Dutra e Bitencourt pode-se presumir que há uma busca intensa pela união das pessoas dentro, da organização, pois percebe-se que no cenário do século XXI, onde as organizações buscam maior competitividade, o mundo voltou-se para o tema das competências, isso porque há uma necessidade de valorizar o pessoal e seu trabalho desempenhado, dentro de sua função organizacional.

Portanto, a gestão está voltada para o capital intelectual, já que a riqueza das organizações depende, substancialmente, dos conhecimentos e habilidades das pessoas que a compõem. Há uma necessidade de promover a capacitação, com base nas noções de competências, e para isso torna-se necessário diagnosticar quais competências são requeridas pelas organizações e quais precisam ser melhoradas em seu pessoal.

5.3 Aspectos organizacionais da Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (1999, p. 12) a Gestão de Pessoas está organizada nos seguintes parâmetros “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. [...] Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente”.

Esses processos são, na verdade, as atuações da gestão de pessoas dentro da organização, ou seja, as atividades relacionadas aos funcionários que devem ser desempenhadas pelo setor de RH.

“O primeiro processo é o de agregar pessoas, que é também denominado de provisão ou suprimento e significa incluir novas pessoas na empresa”. (CHIAVENATO, 1999, p. 36).

Segundo Marras (2002, p. 65), “esse subsistema é responsável pela: captação e triagem de profissionais no mercado; e pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa”.

Esse primeiro subsistema de RH mostra para as empresas a real importância de procurar no mercado, profissionais que sejam qualificados para assumir vagas dentro do quadro de pessoal, com a admissão, alocação e integração de talentos à organização, que servirão para preencher lacunas nas competências. Isso torna o desempenho das tarefas e dos projetos organizacionais eficaz e produtivo.

O preenchimento das vagas na organização visa obter o melhor talento possível, por isso é preciso ter uma visão clara dos conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA dos funcionários que são necessárias para o alcance dos objetivos, o que é feito por meio do mapeamento de competências. Explicando esse fato Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 79) explicam que “a finalidade central da pesquisa do potencial de RH é proporcionar à organização uma visão clara do número e tipos de funcionários necessários ao pleno funcionamento da empresa num determinado período”.

“O segundo processo é o de aplicar pessoas que é composto por desenho das atividades que serão realizadas na empresa, ou seja, descrição dos cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho” (CHIAVENATO, 1999).

Para Marras (2002, p. 94) este processo consiste em: é o trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo,

estudando-lhe os contornos do 'que', 'como' e 'para que' se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados.

Todas as empresas, sem exceção, fazem planejamento de cargos e salários, portanto, o processo de aplicar as pessoas precisa acompanhar continuamente as mudanças sofridas pelo mercado para que se adeque às necessidades impostas pelos avanços tecnológicos, globalização, políticas econômicas diversas, alterações em leis trabalhistas e anseios sociais (MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2004, p. 18).

As pessoas precisam desenvolver atividades que possuem afinidades, por essa razão esse processo é essencial para a organização, pois define quais as características e competências necessárias para cada cargo e avalia se a pessoa que será colocada nele possui as características compatíveis com o desenho do cargo, obtendo maior aproveitamento de cada indivíduo em particular. O terceiro processo é o de recompensar as pessoas, que pode ser explicado pelo incentivo financeiro dado às pessoas pelo desempenho das tarefas que lhe são atribuídas. "Inclui também recompensas em benefícios e serviços sociais". (CHIAVENATO, 1999, p. 39)

Marras (2002, p. 90) também faz essa colocação afirmando que o "salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração".

No século XXI percebe-se que as pessoas estão interessadas além do retorno financeiro de seu trabalho, também no seu reconhecimento como profissional qualificado e empenhado em auxiliar o avanço da organização. Por essa razão o processo de recompensa deve atrelar salário a benefícios sociais, tais como bolsas de estudo de línguas e de pós-graduação, por exemplo, que são meios de promover a aprendizagem, uma das etapas necessárias para o desenvolvimento das competências necessárias em uma organização (BECKER e HUSELID, 2001, p. 93).

O quarto processo é o de desenvolver as pessoas, que visa incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. É formado por treinamento, desenvolvimento organizacional e pessoal; programas de mudança e desenvolvimento de carreiras; e programas de comunicação e consonância. (CHIAVENATO, 1999, p. 39).

Marras (2002, p. 170) descreve esse processo de desenvolver as pessoas: Reforça a visão holística do mundo dos negócios, que visa transformar o executivo em um profissional atualizado, pronto a atender às necessidades do mercado, o que é interessante tanto para ele, quanto para a organização que investe nesse sentido.

Esse processo inclui educar os indivíduos, promovendo programas que visem o desenvolvimento de competências, para que possam aplicar todas as suas competências desenvolvidas ao longo de sua vida de relações com outras pessoas, no desempenho das tarefas, maximizando os esforços em função de uma maior produtividade. Davel e Vergara (2001, p. 54) descrevem o tópico de educação afirmando que nessa etapa “o indivíduo é profundamente influenciado pelo meio onde vive, trabalha e se desenvolve através de seus vários grupos de referência: a escola, o lar, o trabalho, o clube, a igreja etc.”.

O quinto processo é o de manter as pessoas; inclui criar condições ambientais psicológicas satisfatórias para as atividades desenvolvidas na organização e administração da qualidade de vida, higiene e segurança. (CHIAVENATO, 1999)

Marras (2002, p. 31) mostra a importância desse processo ao descrever que: Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de ‘viver qualitativamente melhor’ é algo patente é palpável para a grande massa dos trabalhadores.

Os funcionários precisam sentir que a organização está interessada em seu bem estar, para que a reconheçam como um local apropriado para estarem atuando, isso implica em aumento de motivação e desempenho.

O sexto processo é o de monitorar as pessoas sendo utilizado para acompanhar e controlar as atividades dos indivíduos e verificar resultados. (CHIAVENATO, 1999)

Esse processo é mais conhecido como avaliação de desempenho e visa comparar o que o avaliado faz – seu desempenho – com o que deveria fazer – descrição do cargo acompanhado dos critérios de avaliação (CAMPOS, 2009, p. 17).

Esse processo é importante, já que tem a função de analisar a discrepância entre a produtividade dos funcionários e a esperada pela organização, identificando o desempenho deficiente que precisa ser desenvolvido. Mostra aos funcionários qual

a diferença entre sua atuação e o esperado por seus superiores e também promove, com diálogos após a avaliação, a melhoria dos pontos falhos de forma a obter o máximo aproveitamento das tarefas executadas.

Marras (2002, p. 173) descreve que esse processo é de suma importância para a organização, pois “trata-se de um instrumento [...] que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização”.

5.4 O papel dos Recursos Humanos na Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2000, p. 69) “o Departamento de Recursos Humanos tem um papel muito importante para que a gestão de pessoas tenha e traga resultados satisfatórios a todos os envolvidos”.

Sendo assim, é possível entender que a área de Recursos Humanos atua como um controle estratégico da empresa selecionando pessoas e escolhendo o tipo propício de recrutamento. Esse deve ser o ponto de partida para que a empresa consiga desenvolver pessoas na sua gestão estratégica.

Para Fleury (2002, p. 42) cabe ao RH a responsabilidade pela condução do processo de Recrutamento e Seleção sabendo e fazendo uso das ferramentas adequadas disponíveis a cada situação, para que as pessoas possam ser colocadas na função certa, sendo essa pessoa certa e num momento oportuno.

Para isso, o RH deverá trilhar o perfil dos gestores da empresa, bem como quais são os objetivos, valores, políticas, culturas dessa mesma organização.

Para que não haja conflitos, o profissional de RH precisa desenvolver o lado bom negociador, ter muito dinamismo, fazer de suas observações pontos relevantes e principalmente ter uma visão sistêmica, tendo como pressuposto que as pessoas são o sucesso de qualquer organização, mas que também podem ser o fator problema desde que o RH se preocupe apenas com o fator preencher requisição de vagas sem a devida preocupação com o contingente certo para ocupar o lugar certo.

5.5 As modernas ferramentas de Gestão de Pessoas

As modernas ferramentas de gestão de pessoas visam desenvolver maneiras de melhorar o desempenho estratégico dos recursos humanos das organizações, e

uma dessas ferramentas é a gestão de pessoas por competências, que surge em um momento em que a globalização está assolando as organizações e exigindo que sejam criativas e desempenhem seu papel de serem responsáveis socialmente, o que pode ser demonstrado por meio do interesse de promover o desenvolvimento das pessoas aprimorando suas competências e desenvolvendo novas habilidades (ALBUQUERQUE, 2007, p. 36).

Gestão por competências é um modelo estratégico que surge nesse cenário e serve para otimizar o setor de RH na organização, porque promove a integração entre a gestão de pessoas e as estratégias de negócio, tendo como consequência uma atuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais (PORTER, 2002, p. 96).

Resende (2000) já descreve, em uma perspectiva funcionalista, gestão de pessoas por competências como:

A gestão de competência pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização. Ainda deve ser vista como um processo circular e também deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (RESENDE, 2000, p. 63).

O modelo de gestão descrito necessita do reconhecimento de que as competências são sua chave principal e que auxiliam no desempenho das tarefas e dos cargos. Oliveira (2007, p. 24) descreve que:

As competências individuais fornecem estruturas e padrões para os sistemas de recursos humanos; auxiliam as pessoas a se alinharem com a organização e a contribuírem para uma visão compartilhada que permite a elas seguir a mesma direção.

Esse é um modelo que reconhece as competências como forma de proporcionar ganhos organizacionais e assim conseguir recompensar o esforço dos indivíduos, seja por meio de sua maior produtividade e consequente retorno financeiro, quando esse ocorre por meio de alcance de metas, ou por meio de desenvolvimento da carreira dentro da organização podendo, o indivíduo ser alocado para áreas que sejam mais compatíveis com seu perfil e que lhe deem maior motivação para trabalhar, conforme visto na teoria científica seleção científica do trabalho.

A gestão de competências é denominada também como gestão estratégica de talentos e tem como diferencial a descentralização para linha de comando, ou seja, transformar quem possui subordinados no verdadeiro gestor, pois esse conhece diretamente a linha de produção. Outra característica, também, é formar uma equipe enxuta que possui coautoria na execução das estratégias, identificar as competências necessárias para seu bom desempenho e disseminar os valores que são seguidos (SALGADO, 2005, p. 39).

Bitencourt (2004, p. 256) descreve gestão de competências como: Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a se próprio (auto realização).

O talento que a empresa atrai, administra e retém é sua fonte de valor já que o foco centra-se no capital intelectual que agrega informação, habilidade, conhecimento e experiência dos indivíduos na intenção de captar os dados disponíveis no mercado de atuação e transformá-los em oportunidades.(CHIAVENATO, 1999).

O setor de RH precisa diagnosticar as competências requeridas pela organização, tendo em vista sua missão, visão e estratégias e buscar desenvolvê-las de forma a participar mais ativamente do desempenho eficaz das tarefas, procurando alternativas criativas e inovadoras para problemas não resolvidos. O diferencial está em unir conhecimento à criatividade e inovação. Esse é o fator crítico do sucesso organizacional que promove o desenvolvimento da gestão de pessoas por meio da mente e da emoção do grupo que a compõe.

O mundo globalizado requer das organizações estratégias de aprendizagem contínua, como é o caso do desenvolvimento das competências diagnosticadas como necessárias para o sucesso organizacional. O intuito é formar e valorizar o profissional para que esse dê respostas mais rápidas e eficientes às demandas do mercado e da empresa, tendo uma postura aberta à inovação e sendo criativo e flexível (BITENCOURT, 2004).

Portanto, essa forma de visualizar a gestão de pessoas além de buscar uma eficácia na utilização dos recursos produtivos, visa, em última instância, à melhor adequação das pessoas ao trabalho.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa feita sobre as modernas ferramentas de gestão de pessoas demonstrou que estas são sim um diferencial competitivo, haja vista que quando este departamento é bem assistido a empresa ganha bastante no rendimento de seus colaboradores.

Segundo Salgado (2005) no cenário de globalização e competitividade do século XXI é necessário que, para que uma empresa desenvolva bons produtos e serviços, a mesma deverá ser composta de um qualificado capital humano, originado pelo conhecimento proveniente da aprendizagem e da experiência das pessoas, o que possibilita o alcance dos objetivos e aumento da riqueza.

O capital intelectual para Chiavenato (2002, p. 17) é o “ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento e informação”.

A gestão de pessoas por competências, por sua vez, é um método que visa agregar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho superior de pessoas e organizações; esse modelo se propõe, principalmente a suprir as lacunas entre as competências existentes e as esperadas para consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Portanto percebe-se que o capital intelectual assim como a gestão de pessoas por competências é relevante, na medida que trabalha com a convergência da vantagem competitiva para as organizações. Eles não são facilmente copiados, pois englobam aprendizado dos parceiros da organização o que demora tempo para construir.

Dessa maneira, a valorização do capital humano na organização com a ideia do capital intelectual e da percepção dos mesmos como parceiros e colaboradores em busca do alcance dos objetivos e das estratégias organizacionais incentiva a promover o desenvolvimento das pessoas por meio de treinamentos que os auxiliem a evoluir dentro da organização e profissionalmente, para poder assumir cargos mais elevados na empresa e, também, em outras.

Nessa abordagem, faz-se necessário a compreensão e o entendimento sobre Planejamento Estratégico e conseqüentemente o papel potencial das pessoas.

Para Chiavenato (2001, p.63) Planejamento Estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Contudo, cria-se a missão e visão da empresa que definida e compreendida por todos os envolvidos, a Gestão Estratégica de Pessoas começa a dominar o planejamento estratégico das organizações, tomando conta dos processos e se adequando a realidade da empresa (FERREIRA, 2002, p. 07).

Albuquerque (2007, p. 39) conceitua vantagem competitiva como recursos estratégicos impossíveis de serem copiados, tais como: Preço, Qualidade, Modelo de Gestão, Tecnologia, etc.

O nível estratégico da empresa, representado pela alta cúpula, tem a função de trilhar e direcionar os reais interesses da empresa, cabendo aos mesmos repassar o plano de ação ao nível operacional ou funcional da organização.

Nesse processo, o Setor de Recursos Humanos da empresa é considerado um fator chave, pois está diretamente ligado ao mais alto nível hierárquico da organização podendo interagir de forma abrangente, repassando informações acerca de funcionários atuando como uma consultoria ao corpo estratégico, podendo influenciar positivamente no monitoramento de todas as atividades desempenhadas na empresa (MARRAS, 2000, p. 18).

Toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa (DUTRA, 2001, p. 93).

Percebe-se que uma atitude em relação ao posicionamento de pessoal, transforma, estabelece, direciona e muda o cotidiano de uma organização.

Portanto, as empresas precisam se habituar a visualizar o "eu individual" e não apenas o fator social, como se todos os indivíduos fossem um único sistema com poucas variáveis diferenciais. Lidar com pessoas é uma tarefa moderna e arrojada, onde a necessidade não é encarada com um para todos, mas sim um para um.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui exposto mostrou que a área de gestão de recursos humanos vem passando por grandes transformações quanto aos fatores gerenciais, isso porque as organizações já perceberam que esse departamento desempenha um papel fundamental para o sucesso ou fracasso de suas atividades.

A ideia aqui defendida é de que as modernas ferramentas de gestão de pessoas representam um diferencial competitivo para as empresas, pois quanto melhor forem administrados, mais resultados positivos os colaboradores trarão para dentro das organizações.

A partir da pesquisa apresentada, onde se levou em consideração o estudo de diversos teóricos sobre o assunto, é possível concluir que a gestão de pessoas pode apresentar várias vantagens ao se adotar alguns conceitos no planejamento estratégico de recursos humanos; entre eles, há a ideia de que a seleção deve privilegiar o recrutamento interno, pois bons gerentes não nascem, mas são feitos.

A competitividade das empresas atualmente está mais relacionada a um modelo dinâmico que se baseia na capacidade de inovação, seja ela dos processos produtivos, produtos/serviços, estruturas e redes relacionais, como também do acesso a determinados recursos estratégicos como sejam as competências humanas, sinergias de mudança, a informação ou serviços de apoio.

Dessa maneira, já existe uma eminente necessidade das empresas em se estruturar quanto à administração dos recursos humanos. Neste sentido, as organizações precisam alterar as suas formas de arranjo produtivo, buscando desenvolver novos modelos de gestão interna, baseados numa maior flexibilidade com foco na competência.

Portanto, a gestão de recursos humanos da empresa contemporânea deve ser competitiva, baseada na concepção de que as pessoas devem trabalhar de maneira planejada e proativa, descentralizada e compartilhada, transparente, flexível, integrada e orientada para resultados, sendo constantemente estimulada à inovação e à criatividade.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de recursos humanos**. Tese (Livre-Docência). São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007.
- ARAÚJO, Luís Cesar G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. **Modelos Assistenciais e Unidades Básicas de Saúde**: Elementos para Debate. In Planejamento Sem Normas. São Paulo: Hucitec, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**: como agregar talentos a empresa. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, Joel. **Gestão por Competências – Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas**. Gente. São Paulo. 2001.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron, 1998. estratégica de pessoas com "scorecard". Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, A.I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FLEURY, M. T. L. (Org.). **As Pessoas na Organização**. 1. Ed. São Paulo: Editora Gente. 2002. v. 1. 306 p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico; Editora Futura, 2000, ISBN 8574130265;
- MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F. C. de. **Tecnologia na gestão de pessoas**: estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo: Thomson, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, Ênio. O Livro das Competências – **Desenvolvimento das Competências**: a Melhor Auto- Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, Luiz C. M. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Flávia Sousa dos.

O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS MODERNAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS / Flávia Sousa dos Santos, Bacabal-MA, 2015.

33 fls.

Monografia – (Curso de especialização em Gestão de Pessoas – Faculdade Laboro – Universidade Estácio de Sá).

1. Gestão de Pessoas

I. Título.

CDU: _____