

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM EMPRESAS DO SUL DE SANTA CATARINA

Mariane Crepaldi Zuchinali

Graduada em Economia, Universidade do Extremo Sul
Catarinense (UNESC), Brasil - mari_zuchi@hotmail.com

Tânia Aquino Alves Martins

Especialista em Administração RH, Universidade do Extremo Sul
Catarinense (UNESC), Brasil - taniamar@alinharsc.com.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar as estratégias e tendências em Gestão de Pessoas nas empresas do Sul de Santa Catarina na opinião de profissionais de Gestão de Pessoas. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e com método de levantamento de dados através de questionários com uma análise quantitativa. Os parâmetros utilizados na elaboração dos questionários e nas análises faz referência a um estudo correlato. A revisão da literatura expôs os diversos desafios das empresas diante das mudanças e influências do contexto externo e interno ao longo dos anos, bem como, as transformações nas políticas e práticas de gestão de pessoas inerentes a este ambiente. Demonstrou também a importância do planejamento de gestão de pessoas perante o planejamento estratégico empresarial. Os resultados da pesquisa mostraram que o papel do profissional de gestão de pessoas está passando por mudanças. Ele está assumindo perfil estratégico e participando ativamente das decisões da empresa. O desenvolvimento profissional vem sendo, e continuará sendo incorporado nas empresas, com ênfase na gestão por competências, educação corporativa e o autodesenvolvimento. Arelado a isto, continuará fortemente políticas de meritocracia e *feedback*. Manter as estratégias multifuncionais de atuação, fornecendo novos processos e conhecimentos para os colaboradores serão cruciais para o formato organizacional da função de gestão de pessoas futuramente. As decisões de pessoal serão tomadas em conjunto com o gerente do negócio, o profissional de gestão de pessoas atuará como um consultor interno. As empresas deverão estar preparadas para o grande desafio dos próximos anos de atrair, capacitar e reter talentos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão estratégica. Competitividade.

STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE IN COMPANIES SOUTH OF SANTA CATARINA

ABSTRACT

The present study aims to verify the strategies and trends in People Management in the companies of the South of Santa Catarina in the opinion of professionals of People Management. The research is characterized as bibliographical and method of data collection through questionnaires for a quantitative analysis. The parameters used in the elaboration of the questionnaires and in the analyzes refer to a related study. The literature review exposed the various challenges faced by companies in the face of the changes and influences of the external and internal context over the years, as well as the changes in the policies and practices of people management inherent in this environment. He also demonstrated the importance of people management planning in the face of strategic business planning. The survey results showed that the role of the people management professional is undergoing changes. He is assuming strategic profile and actively participating in the company's decisions. Professional development has been and will continue to be incorporated in companies, with emphasis on competence management, corporate education and self-development. Linked to this, policies of meritocracy and feedback will continue strongly. Maintaining multifunctional strategies of action, providing new processes and knowledge to employees will be crucial to the organizational format of the people management function in the future. Personnel decisions will be taken in conjunction with the business manager, the people management professional will act as an in-house consultant. Companies should be prepared for the great challenge of the coming years of attracting, training and retaining talent.

Keywords: People management. Strategic management. Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem se tornado uma área cada vez mais importante nas organizações diante das mudanças globais no mercado, nas empresas, no cotidiano das pessoas. As pressões externas e internas por mudanças que recaíram sobre as organizações exigiram revisão de conceitos e a forma de pensar as relações de trabalho. Desta forma, o empenho e envolvimento das pessoas com os objetivos do negócio passaram a ser essenciais na construção e manutenção de vantagens competitivas (DUTRA, 2006). Nesse sentido, o principal meio para obter vantagem competitiva atualmente nas empresas não se encontra somente na escala de produção ou na tecnologia, e sim no comportamento das pessoas, na construção de uma organização na qual os colaboradores participam da tomada de decisão, de forma colaborativa e comprometida (GHOSHAL, 2000).

A ênfase dada a estudos sobre este tema indica que a gestão estratégica de pessoas bem estruturada pode ser crucial para melhorar o desempenho da empresa e gerar vantagem competitiva. Baseado neste contexto, o presente estudo busca compreender de que forma a Gestão de Pessoas está representada no âmbito estratégico das empresas do Sul de Santa Catarina. Para atingir este objetivo foram traçados seguintes objetivos específicos: a) elencar as empresas da região do Sul de Santa Catarina; b) selecionar uma amostra representativa entre as empresas elencadas para responderem a um instrumento de coleta de dados; e c) analisar entre as empresas o posicionamento estratégico da área de Gestão de Pessoas.

Analisar a preocupação atual e futura das empresas com relação à gestão estratégica de pessoas e também poder verificar como elas estão se posicionando frente às tendências em gestão de pessoas, é de ampla relevância devido ao atual momento de instabilidade econômica no país que as organizações brasileiras estão vivenciando, bem como as novas configurações trabalhistas.

A viabilidade desta pesquisa consiste na possibilidade de colaboração das empresas analisadas para a coleta de dados, visto que o estudo permitirá identificar quais são as prioridades e urgências nas áreas de Gestão de Pessoas e servirá de orientação para ações estratégicas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão compilados os estudos teóricos relacionados ao tema servindo como embasamento para posterior análise.

2.1 Mudanças e transformações globais e seu impacto nas empresas

Historicamente, as mudanças ambientais, organizacionais e pessoais vêm proporcionando grandes transformações dentro das empresas e no mercado de trabalho. Diante deste contexto, há um grande esforço em prol de repensar as relações de trabalho dentro das organizações (DUTRA, 2006).

As mudanças ambientais são de cunho global e refletem alterações na sociedade e na economia dos países. As mudanças organizacionais influenciam as empresas em termos de políticas, procedimentos, tecnologias, mercados, entre outros. E as mudanças pessoais, são reflexos da adaptação e interação das pessoas com esta realidade. Portanto, as pressões externas e internas por mudanças que recaíram sobre as organizações exigiram revisão de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas de gestão de pessoas. Embora este movimento, visando repensar a gestão de pessoas dentro das organizações, vem desde os anos oitenta, propostas mais sólidas e resultados positivos só foram percebidos a partir dos anos noventa (DUTRA, 2006).

Chiavenato (2004) destaca três períodos no decorrer do século XX que marcaram as grandes transformações e que influenciaram a administração e o comportamento das organizações. Primeiro deles, a Era da Industrialização Clássica, momento após a Revolução Industrial que se desdobrou até meados de 1950, foi marcado pela intensa industrialização e surgimento dos países desenvolvidos. As empresas adotaram estrutura burocrática em formato piramidal, centralizador, hierarquizado, o comportamento das pessoas era disciplinado e padronizado. O ambiente externo era previsível, as mudanças eram gradativas, por isso as organizações voltavam suas atenções ao ambiente interno, visando eficiência, padronização, especialização dos trabalhadores, enfim, produzir mais a custos menores. As pessoas eram consideradas recursos de produção (CHIAVENATO, 2004).

A Era da Industrialização Neoclássica, entre as décadas de 1950 a 1990, teve seu início após a Segunda Guerra Mundial. Este período foi caracterizado pela intensificação das relações comerciais com a abertura dos mercados locais e internacionais. O ambiente se tornou menos previsível e mais rápido. O antigo modelo de gestão de pessoas precisou ser alterado, e adotou-se a estrutura matricial, uma combinação de departamentalização funcional e estrutura lateralizada de produtos e serviços, que, apesar de não promover melhorias significativas, foi fundamental posteriormente na construção de unidades estratégicas de negócios (CHIAVENATO, 2004).

O período que iniciou na década de 1990 é considerado a Era da Informação, as mudanças se tornaram velozes, complexas e imprevisíveis acirrando a competitividade entre as organizações. O conhecimento passou a ser essencial. As organizações passaram a ser propícias a criatividade e inovações, as equipes tornaram-se autônomas e interdependentes (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Vergara (2007) as transformações tecnológicas mudaram profundamente a atmosfera de negócios, desde a forma de organização do trabalho e o andamento das tarefas, o desenvolvimento das capacidades dos empregados e até mesmo presente em equipamentos que podem substituir pessoas. O avanço da tecnologia impacta no tratamento das informações, possibilitando melhorias e rapidez nos processos, e também viabiliza diferenciação de produtos e serviços (VERGARA, 2007).

No decorrer destas três eras, foi possível verificar as alterações na forma de lidar com as pessoas. De acordo com Chiavenato (2004), a Área de Recursos Humanos (ARH), termo utilizado pelo autor, passou por três etapas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

Na Industrialização Clássica surgem os antigos departamentos de pessoal que eram destinados a fazer cumprir as exigências legais empregatícias, passando posteriormente a denominar departamentos de relações industriais, assumindo além destas funções o monitoramento do relacionamento sindical. Predomina o conceito de mão-de-obra. Na Industrialização Neoclássica, surgem os departamentos de recursos humanos, que além das tarefas operacionais e burocráticas, desenvolviam funções táticas. Na Era da Informação, surgem equipes de gestão de pessoas, tomando uma postura estratégica de consultoria interna, visando o desenvolvimento das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Neste último momento, as pessoas passam a ser agentes ativos, inteligentes e impulsionadores da organização. Participam da tomada de decisão com relação as suas atividades desenvolvidas e passam a ser consideradas parceiros da organização (CHIAVENATO, 2004). Ou seja, as principais mudanças nas empresas têm sido na forma de organização do trabalho para atender as exigências do mercado diante da competitividade e constante revitalização dos mercados locais e globais (DUTRA, 2006).

A gestão de pessoas surge da necessidade de se ajustar aos novos tempos e da percepção de administrar com as pessoas. Os profissionais desta área precisam assumir perfil estratégico em prol dos objetivos das organizações, administrar a infraestrutura da empresa em busca de melhorias contínuas, incentivar o envolvimento e comprometimento dos

colaboradores, trazer opções criativas e inovadoras para assegurar capacidade de mudança, identificação e solução de dificuldades (CHIAVENATO, 2004).

Essas novas formas de encarar a gestão de pessoas, segundo Dutra (2006), estão relacionados à percepção da organização de que seu desenvolvimento está atrelado ao desenvolvimento das pessoas, de que a gestão de pessoas deve ser integrada atendendo interesses e expectativas de ambas as partes. A empresa deve conhecer a contribuição individual de cada pessoa e as pessoas devem ter visão do que irão receber em troca, pois as expectativas das pessoas em relação ao ambiente de trabalho e sua carreira profissional também mudaram. As pessoas visam desenvolvimento profissional contínuo, exigem mais transparência nas relações, comunicação clara, oportunidades e desafios que incrementem suas competências (DUTRA, 2006).

2.2 Mudanças e transformações no Brasil e seu impacto nas empresas

O processo evolutivo da gestão de pessoas no Brasil, segundo Dutra (2006), acompanhou as fases da história econômica brasileira.

Até meados de 1930, na Primeira República, as atividades industriais eram principiantes, caracterizada pela inexistência de legislação trabalhista e de qualquer forma de gestão de pessoas, pois existia mão-de-obra em abundância e não havia organização entre elas para manifestar exigências diante das organizações (DUTRA, 2006).

No período do Estado Novo, de 1930 a 1945, ocorre o fortalecimento das atividades industriais e o início da indústria de base. Este momento é retratado pela formulação de leis para disciplinar as relações trabalhistas e também a criação de sindicatos. Trata-se da gestão burocrática de pessoas (DUTRA, 2006).

Entre 1945 e 1964, na Segunda República, o país assume viés preocupado com o desenvolvimento econômico através de investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações. Isto estimulou empresas multinacionais a operarem no Brasil, trazendo com elas práticas de gestão de pessoas mais estruturadas nos moldes taylorista/fordista (DUTRA, 2006).

A intervenção estatal marca os anos seguintes, período de 1964 até final dos anos noventa, reforçando o modelo taylorista/fordista de gestão de pessoas (DUTRA, 2006).

Na década de 1970, período de expansão econômica, questões sobre cargos, salários, competências técnicas, são tratadas fortemente (DUTRA, 2006).

Na década seguinte, é dada ênfase às competências de negociação, relacionando novamente a ideia de remuneração. Enquanto que em outros países europeus e nos Estados Unidos da América já havia a preocupação com gestão estratégica de pessoas. Devido à crise dos anos oitenta, alguns setores foram mais pressionados pela competitividade, o país necessitou intensificar as exportações, modificando a forma de conduzir as empresas (DUTRA, 2006).

A abertura comercial brasileira em 1991 provocou fortalecimento da competitividade e fez com que percebêssemos que os antigos modelos de gestão estavam se tornando ineficientes e que, portanto, as empresas precisariam entrar em processo de realinhamento de suas práticas de gestão para minimizar ameaças e ampliar as chances de sucesso (GRAMIGNA, 2006).

2.3 Gestão de Pessoas em um contexto competitivo e dinâmico

A globalização do sistema produtivo, a revolução tecnológica e a grande exposição global das empresas, tornaram-nas mais suscetíveis às transformações do ambiente onde estão inseridas. Este contexto levou as organizações a uma profunda revisão do seu comportamento, visando flexibilidade para se adequar ao ambiente, presteza para não perder as oportunidades, e efetividade para atender as demandas por qualidade, preço e entrega (DUTRA, 2006).

Na década de 1980, a mais relevante mudança foi a aproximação do poder decisório à base operacional, os gestores passaram a ter mais autonomia nas decisões do negócio, engajando todas as áreas (DUTRA, 2006). As novas estruturas organizacionais fragilizaram a tradicional pirâmide hierárquica, dando lugar a equipes com alto grau de autonomia, com visão e ação estratégicas para resultados (VERGARA, 2007).

O empenho e envolvimento das pessoas com os objetivos do negócio passaram a ser essenciais na construção e manutenção de vantagens competitivas. O comprometimento buscado pelas empresas, aliado às mudanças nas expectativas das pessoas com relação à sua carreira, fez com que surgissem movimentos internos tornando as pessoas mais atraídas por autonomia e liberdade profissional. Houve “[...] um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento.” (DUTRA, 2006, p. 26). Desta forma, a pessoa passa a ser responsável pelo seu desenvolvimento profissional e a empresa deve oferecer a elas suporte e estímulos ao seu desenvolvimento (DUTRA, 2006).

Dentro deste contexto, Chiavenato (2004) enfatiza que as organizações precisam deixar de tratar as pessoas como recursos, sujeitos passivos no processo, elas devem ser vistas

como parceiros do negócio, como capital intelectual. Os autores Giovelli; Calvetti; Bevilacqua (2012) também apontam para este conceito nas empresas, o de capital-humano e/ou intelectual, que parte do pressuposto de que as pessoas são dotadas de conhecimento que gera inovação e criatividade nas empresas, por isso as empresas precisam investir em conhecimento e potencializar as habilidades de seus profissionais.

A principal finalidade da administração de gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2004), é colaborar no alcance das metas, proporcionar competitividade utilizando as habilidades e competência das pessoas, capacitando-as continuamente e motivando-as para melhorar seu desempenho. Também é fundamental aumentar a satisfação dos colaboradores no trabalho e desenvolver e manter a qualidade de vida deles para tornar o ambiente propício para desenvolver suas habilidades e pra evitar rotatividade de talentos. O gestor deve estar atento as mudanças para contribuir com soluções estratégicas e também ser responsável por manter ética nas relações sociais (CHIAVENATO, 2004).

Giovelli; Calvetti; Bevilacqua (2012) também enfatizam a importância de definir estratégias que engajem as pessoas aos objetivos da organização em prol de melhorias no desempenho, permitindo a interação entre as pessoas, detentoras de uma gama de conhecimentos e experiências, e as empresas, com sua cultura corporativa.

2.4 Planejamento de Gestão de Pessoas

Antes de elencar sobre o planejamento de gestão de pessoas é crucial entender, apesar de que sucintamente, o contexto conceitual desenvolvido por Michel Porter sobre estratégia competitiva nas empresas.

Porter (1986) analisou as empresas de acordo com seu ambiente como forma de formulação de estratégias competitivas num ambiente concorrencial. As denominadas “cinco forças de Porter” refletem o contexto no qual todas as empresas competem, sendo elas: empresas concorrentes já existentes no mercado, empresas entrantes em potencial, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e ameaça de produtos ou serviços substitutos. O autor enfatiza que algumas empresas, que atuam tanto em nível nacional como internacional, são mais lucrativas que outras e atingem diferentes parcelas de mercado por que o desempenho delas está relacionado às suas posturas estratégicas adotadas diante da análise destas cinco forças.

De acordo com Porter (1986) as empresas precisam adotar planejamento estratégico conforme sua estrutura e o mercado em que atuam.

Porter (1986) enfatiza que as empresas, em momentos de transição e crescimento, precisam priorizar a dimensão humana. Com o desenvolvimento da empresa, ajustes internos precisam ser realizados visando adequar o pessoal a nova realidade, principalmente visando moldar as funções dos gerentes às novas pressões. Dentro desta perspectiva, que o planejamento de pessoas é visto como determinante para as empresas crescerem e se manterem em mercados competitivos (PORTER, 1986).

Para Lucena (1995), diante do contexto brasileiro, algumas empresas ainda estão pautadas nas premissas tradicionais de gerenciamento. No campo da gestão de pessoas isso reflete na inexistência de práticas e políticas de gestão de pessoas. Outras empresas, no entanto, estão num processo de modernização, transitando do modelo tradicional para o avançado. Estas empresas enfrentam grandes desafios para começar a atuar de forma inovadora, pois precisam identificar e questionar suas atuais estruturas, formas de trabalho e estratégias. Por fim, há um grupo de empresas que já alinharam seus objetivos para atuarem neste ambiente em transformação. Nestas empresas que o planejamento de gestão de pessoas é presente, onde os profissionais de gestão de pessoas são vistos como essenciais para a adequada condução do negócio (LUCENA, 1995).

O planejamento de pessoas é considerado uma estratégia integrada ao planejamento estratégico empresarial que visa compreender e analisar com clareza sobre os rumos da empresa e a partir disso definir as prioridades da área de pessoal e o desenvolvimento de ações no curto, médio e longo prazo, garantindo a continuidade do negócio (LUCENA, 1995).

Lucena (1995) destaca a necessidade e importância de reformulação das estratégias de atuação na área de gestão de pessoas com o objetivo de mudar o panorama empresarial onde algumas empresas não possuem gestão integrada de pessoas, apenas profissionais que atendem as demandas legislativas e burocráticas ou servem como mediadores na resolução de problemas e conflitos.

Lucena (1995) colocou em discussão algumas propostas e alternativas de reestruturação. De forma geral, frisou a necessidade de definir a missão da área de gestão de pessoas dentro da totalidade empresarial, dimensionando as premissas e políticas para operacionalizar e atender esta missão. Integrar os objetivos estratégicos da gestão de pessoas ao do negócio e as expectativas dos colaboradores. Também destacou a importância de desenvolver uma cultura organizacional que possibilite todos os envolvidos identificar e participar ativamente deste processo, e também integrar o trabalho de gerir as pessoas aos gerentes, dando suporte a eles para alcançar os objetivos da missão.

2.5 Gestão estratégica de pessoas

A gestão de pessoas é um conjunto interligado de processos dinâmicos e interativos que ajudam o administrador a planejar, organizar, dirigir e controlar a organização através de suas equipes (CHIAVENATO, 2004).

A gestão de pessoas para Chiavenato (2004, p. 13), consiste nas atividades de “[...] descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc.”.

Dutra (2006) trabalha com diferentes abordagens de gestão de pessoas, a funcionalista, sistêmica e de desenvolvimento humano. Na abordagem funcionalista, a gestão de pessoas é vista como uma função organizacional, ou seja, diversas atividades essenciais que inseridas num sistema maior interligado formam a visão sistêmica. O autor vai mais além, colocando que estas duas abordagens não dão conta de explicar a realidade nas relações entre as pessoas e as organizações, necessitando analisar o processo de agregação de valor entre ambos, adicionando a estas duas abordagens a visão do desenvolvimento humano (DUTRA, 2006).

Conforme Dutra (2006), as bases da visão do desenvolvimento humano vêm da aprendizagem, das dimensões da pessoa e da competência. Em um ambiente exigente, complexo e dinâmico se torna cada vez mais essencial criar um clima organizacional que incentive a aprendizagem pautada no comprometimento mútuo, na gestão participativa e na renovação contínua. O desafio da gestão consiste em gerenciar cada pessoa considerando sua individualidade dentro deste ambiente diversificado e saber desenvolver as pessoas por suas competências, ou seja, suas qualificações e capacidade de entrega das demandas (DUTRA, 2006).

De acordo com Dutra (2006) o modelo de gestão de pessoas necessita de um contínuo equilíbrio entre pessoas e empresa, e de processos e bases que sustentem este equilíbrio. As pessoas estão buscando desenvolvimento profissional, por isso estão cobrando cada vez mais condições dentro da empresa para isto. Desta forma, as empresas precisam criar estímulos, oferecer suporte e disseminar com clareza o que esperam de cada um (DUTRA, 2006). O desafio dos profissionais da área é proporcionar uma resposta aos anseios dos colaboradores por valorização e crescimento profissional e pessoal. O reconhecimento do papel estratégico da gestão de pessoas vem trazendo uma nova configuração em termos de valores e cultura organizacional, atitudes e competências dos colaboradores (BOOG, 2002).

Os processos de gestão de pessoas são classificados por Dutra (2006) em movimentação, desenvolvimento e valorização. Os processos classificados como movimentação visam dar suporte a toda ação de movimento da pessoa, admissão, transferências, promoções, etc. O desenvolvimento, objetiva capacitar, melhorar desempenho e estimular a carreira profissional. A categoria de valorização compreende práticas de remuneração, premiação, etc. que buscam a valorização das pessoas. Estas relações precisam estar estruturadas de forma que preserve a integridade e saúde dos envolvidos e apoiadas em processos que facilitem a comunicação, fluxo de informações, relações entre todas as partes envolvidas (empresa, pessoas, comunidade, sindicatos) (DUTRA, 2006).

Um novo modelo de gestão de pessoas deve analisar as pessoas por sua capacidade de entrega e o valor que o seu trabalho agrega pra organização, pela complexidade de suas atribuições e responsabilidades como forma de diferenciação, garantindo crescimento atrelado a valorização salarial (DUTRA, 2006). O sucesso das organizações depende da capacidade da empresa em “[...] atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar [...]” as pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 53). O capital humano é indispensável para as organizações. Saber identificar e reter pessoas talentosas é crucial, pois elas se diferenciam através de seus conhecimentos, habilidades e competências (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), talento envolve três aspectos que diferenciam a pessoa: o conhecimento que é resultado da aprendizagem contínua; a habilidade que é a aplicação do conhecimento para sanar problemas, criar e inovar; e a competência que é fazer acontecer, agregar valor, alcançar e superar metas. O desenvolvimento dos talentos só é possível mediante um contexto organizacional incentivador, através de um ambiente interno adequado aos processos e atividades, um clima organizacional democrático e participativo, e também com gestão de lideranças descentralizada (CHIAVENATO, 2004).

A introdução de melhorias na forma de gerenciar as pessoas vem possibilitando aos gestores da área atuar estrategicamente juntamente com gerentes para atingir os objetivos do negócio, está havendo uma conversão do modelo centralizado pautado no autoritarismo para o participativo, onde toda equipe participa da tomada de decisão (GRAMIGNA, 2006).

O profissional de gestão de pessoas deve estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, ser mais amplo e abrangente, colaborando na tomada de decisão a fim de atingir os objetivos em um determinado tempo (CHIAVENATO, 2004). Também precisa estar engajado aos objetivos da organização e estar atento ao mercado, verificando as inovações que podem ser introduzidas na empresa, os riscos inerentes aos novos projetos, enfim, harmonizar os interesses da organização com os individuais (GRAMIGNA, 2006).

A dificuldade em mensurar a eficácia das atividades e dos programas da área de gestão de pessoas para os resultados da empresa pode ser sanada através da análise de indicadores de desempenho. Desta forma, se faz cada vez mais necessário o uso da tecnologia da informação através da disponibilização de bancos de dados para uso dos profissionais (BOOG, 2002).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como descritiva, pois objetiva descrever as características de uma população em estudo, procurando formar relações entre as variáveis analisadas (GIL, 1999).

A pesquisa se configura como bibliográfica, pois foi desenvolvida através de pesquisa bibliográfica de autores que sistematizaram estudos sobre o tema e tornaram público, sendo uma oportunidade de análise do tema sob uma nova perspectiva (LAKATOS; MARCONI, 2010).

O método da pesquisa é o de levantamento (*survey*), que se caracteriza pela coleta de informações acerca do problema em estudo através da aplicação de questionários, com intuito de obter conclusões por meio de uma análise quantitativa (GIL, 1999).

Após elencar as empresas da região do Sul de Santa Catarina optou-se pela aplicação dos questionários as empresas associadas à Associação Brasileira de Recursos Humanos Seccional Santa Catarina (ABRH-SC), Regional Criciúma. A relevância desta escolha está pautada na premissa de que as empresas associadas visam melhores práticas em gestão de pessoas e, portanto sua opinião é crucial para a análise.

Os questionários foram enviados para os profissionais da área de gestão de pessoas das quarenta e seis empresas associadas à ABRH-SC Criciúma por intermédio da secretaria da instituição, possibilitando a privacidade das informações dos pesquisados. A pesquisa obteve taxa de retorno de 22%, considerada satisfatória para a análise. Também responderam ao questionário dois profissionais da área de gestão de pessoas cadastrados como associados Pessoa Física na ABRH-SC Criciúma.

Os parâmetros utilizados na elaboração do questionário e desenvolvimento do estudo fazem referência ao estudo intitulado: Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010, publicado em 2001 e de autoria de André Luiz Fischer e Lindolfo Albuquerque. Neste estudo, os autores adotaram a Técnica Delphi de previsão de cenários para identificar as tendências em gestão de pessoas através da aplicação de questionários aos formadores de opinião da área de Recursos Humanos, em duas rodadas.

Os critérios adotados são baseados no estudo em questão, porém a técnica, como mencionado anteriormente, é a de levantamento (*survey*). Algumas adequações foram necessárias para enquadramento a atual realidade, como por exemplo, substituição do termo Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, bem como exclusão de alguns pontos que não são mais tratados na atualidade.

A formulação de outras questões, além das utilizadas na pesquisa mencionada anteriormente, permitiu abranger o estudo.

A abordagem do problema de pesquisa é quantitativa. O método quantitativo, segundo Richardson (1999) caracteriza-se pela quantificação na coleta das informações acerca do estudo e no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, permitindo uma análise segura dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Perfil dos profissionais e das empresas pesquisadas

Os profissionais da área de gestão de pessoas que contribuíram com a pesquisa são, em sua maioria, mulheres (81%) com idade média de 35 anos. Estes profissionais assumem funções diversificadas dentro das empresas. Possuem maior presença nos cargos de assistente (22%), analista (19%) e gerente (19%), e em menor número, exercem as funções de supervisor, consultor e diretor. Possuem uma formação educacional qualificada em cursos de especialização ou MBAs (67%). Caracterizados por um perfil de experiência profissional intermediária, visto que, há uma concentração maior de respondentes com idades de atuação entre 0 a 5 anos (26%) e 6 a 10 anos (44%).

As empresas possuem em média 30 anos de atuação no mercado, com exceção de quatro empresas que possuem menos de 10 anos de atuação no mercado. Algumas alcançam 65 anos de atuação. Empresas sólidas, e em sua maioria de médio porte (56%) e com em média 340 colaboradores. As empresas são segmentadas nos setores da indústria (52%), serviços (33%) e comércio (15%).

As empresas pesquisadas são associadas à ABRH-SC Criciúma. ABRH-SC é uma associação não governamental e sem fins lucrativos que visa difundir o conhecimento sobre a área de Recursos Humanos para desenvolver pessoas e organizações, influenciando na melhoria da condição social, política e econômica do País. Criada em 1976, é uma das 22 afiliadas à ABRH-Brasil e possui grande representação na área de Recursos Humanos do

Estado. Além da Administração Central, localizada em Itajaí/SC, a ABRH-SC é representada por nove regionais, presente nas cidades de Brusque, Florianópolis, Itajaí, Joinville, Blumenau, Jaraguá do Sul, Chapecó, Tubarão e Criciúma. A regional de Criciúma atende as empresas situadas nas cidades de Araranguá, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lages, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga (ABRH-SC, 2019).

4.2 Posicionamento dos profissionais de Gestão de Pessoas

A primeira parte deste estudo buscou analisar alguns aspectos relacionados à posição atual dos profissionais de gestão de pessoas no ambiente empresarial.

Foi possível evidenciar que os esforços e investimentos das empresas, em termos de orçamento, na área de gestão de pessoas estão em níveis medianos. Segundo os respondentes, os níveis de investimentos estão nas faixas de médio baixo (26%) a médio (56%), considerando uma escala *Likert* de cinco pontos (baixo, médio baixo, médio, médio alto e alto).

As tarefas burocráticas e operacionais estão sendo desempenhadas por profissionais de Departamento de Pessoal em 74% das empresas. Este é um aspecto relevante já evidenciado na literatura, pois o profissional de gestão de pessoas está assumindo um novo perfil dentro das empresas. De acordo com a pesquisa, em 59% das empresas este profissional “sempre” participa das reuniões e em 37% “às vezes” participa, ou seja, está participando ativamente da tomada de decisão juntamente com gerentes de outros setores.

Os dados apontam também maior engajamento no planejamento estratégico das empresas. Conforme os respondentes, em 81% das empresas o profissional de gestão de pessoas está presente na formulação do planejamento estratégico.

4.3 Parâmetros de elaboração

A segunda parte do estudo utilizou como referência parâmetros resultantes da pesquisa: Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010, na qual se usou a metodologia Delphi de previsão de cenários para criar um modelo de referência que norteia as decisões das organizações com relação as políticas e práticas a serem seguidas (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001). Desta forma, os resultados que serão apresentados a seguir visam identificar as tendências em gestão de

pessoas nas empresas do Sul de Santa Catarina da região de Criciúma, a partir da visão dos profissionais que atuam na área, permitindo resultados específicos para a região.

O questionário foi formulado com base na proposta da pesquisa supracitada de forma a verificar as capacidades atuais e as mudanças previstas para os próximos anos de acordo com quatro dimensões do modelo de gestão de pessoas. São elas:

- Filosofia e Princípios de Gestão de Pessoas
- Políticas que orientam os processos de gestão
- Formato Organizacional da função de Gestão de Pessoas
- Perfil do Profissional Especializado

Foi agrupado um conjunto de tendências para cada uma destas dimensões em que os pesquisados necessitariam opinar sobre a relevância destas tendências para a realidade empresarial, sobre o posicionamento da empresa neste contexto e os empecilhos em incorporar estas mudanças (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001). Para cada dimensão se indagava:

1. Trata-se de uma tendência relevante para a Gestão de Pessoas nas organizações brasileiras?
2. Esta mudança já foi introduzida na empresa pesquisada?
3. Esta mudança deverá ser incorporada ao modelo de gestão da empresa do pesquisado nos próximos 10 anos?
4. Qual o grau de dificuldade para se implantar esta mudança, considerando uma escala *Likert* de cinco pontos (1. Muito fácil, 2. Fácil, 3. Mais ou menos, 4. Difícil e 5. Muito difícil)?

Os resultados serão expostos a seguir.

4.4 Filosofia e princípios de Gestão de Pessoas

Todos os princípios e filosofias relacionados à gestão de pessoas no âmbito das organizações são considerados de grande relevância para os pesquisados, conforme apresenta o quadro 1, os princípios são classificados como relevantes em percentuais superiores a 79%.

A busca por uma “Gestão de Pessoas coerente com o negócio” e pelo “Comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais” são os princípios que mais foram introduzidos pelas empresas (87% e 80%, respectivamente). Porém, são assuntos que ainda serão tratados pelos gestores nos próximos anos. Os resultados apontam um grau de dificuldade médio de 3,73 para conseguir implantar ou manter o “Comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais”.

O “Autodesenvolvimento” e a “Gestão de Competências” foram parcialmente introduzidos ao modelo das empresas (50% e 47%, respectivamente), e também permanecerão em pauta.

A “Educação Corporativa”, pouco presente nas organizações atualmente (29%), deverá, nos próximos anos, ser incorporada ao modelo de gestão de 67% das empresas.

Quadro 1 – Filosofias e princípios de Gestão

Filosofias e princípios de Gestão	É relevante	Já foi introduzido	Será incorporado	Grau de dificuldade (1 a 5)
Autodesenvolvimento	100%	50%	79%	3,20
Educação Corporativa	100%	29%	67%	3,60
Gestão de Competências	100%	47%	71%	3,33
GP coerente com o negócio	100%	87%	92%	3,20
Comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais	100%	80%	77%	3,73
<i>Empowerment</i>	100%	20%	73%	4,13
Gestão do Conhecimento	93%	21%	53%	3,40
Diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento	80%	21%	50%	3,36
Empregabilidade	79%	31%	23%	3,00

Fonte: Elaboração dos autores (2019)

Os princípios de “Gestão do Conhecimento” e “Diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento”, possuem grandes similaridades nos resultados. Ambos foram introduzidos em apenas 21% das empresas, e conforme os dados deverão ser incorporados

parcialmente futuramente, possuem graus de dificuldade de implantação de 3,40 e 3,36, respectivamente.

Um aspecto relevante está no princípio “*Empowerment*”, que determina a descentralização da tomada de decisão nesta área. Este princípio apresenta alta relevância (100%), porém só foi introduzido em 20% das empresas em estudo, para os próximos anos, 73% dos respondentes apontaram que pretendem incorporá-lo. Apresenta o maior grau de dificuldade de implantação (4,13), comparado aos demais analisadas, portanto será um grande desafio para os gestores.

Para a maioria das empresas a “Empregabilidade” não se apresenta como uma tendência presente nos dias atuais e, em apenas 23% das empresas há a intenção de ser incorporada futuramente.

4.5 Políticas que orientam os processos de gestão

Conforme demonstra os dados do quadro 2, a política de gestão de pessoas de “*Feedback* frequente aos colaboradores” foi considerada de alta relevância. Está e continuará sendo utilizada pelas empresas apesar de apresentar uma dificuldade média de implantação (3,00). Nesta mesma tendência segue a política de fazer “Parcerias com Instituições Externas para promoção de programas de desenvolvimento”, todavia está avaliada como de fácil implantação. Ponderada com o grau de menor dificuldade de todas as políticas em análise (2,60).

As políticas de “Meritocracia” e “Maior poder de decisão dos gestores sobre a remuneração de sua equipe” exibem alta relevância, porém as duas foram pouco introduzidas (17% e 18%, respectivamente) talvez justificadas pelo alto grau de dificuldade de implantação (3,70 e 4,00, respectivamente).

Os dados apresentam forte tendência para 70% das empresas adotarem em seus modelos de gestão a “Ênfase às necessidades biopsicossociais dos colaboradores”, apesar de ter sido introduzida nos dias atuais em apenas 27% delas.

A adesão a “Benefícios flexíveis, com a participação do colaborador na sua elegibilidade”, é um princípio considerado de difícil implantação (3,80), talvez seja por isso que não foi introduzido na maioria das empresas e também não está no planejamento futuro das empresas.

Quadro 2 – Políticas de Gestão de Pessoas

Políticas de Gestão de Pessoas	É relevante	Já foi introduzido	Será incorporado	Grau de dificuldade (1 a 5)
<i>Feedback</i> frequente aos colaboradores	100%	64%	88%	3,00
Meritocracia	92%	17%	56%	3,70
Parcerias com Instit. Externas para promoção de programas de desenvolvimento	92%	73%	78%	2,60
Maior poder de decisão dos gestores sobre a remuneração de sua equipe	83%	18%	30%	4,00
Ênfase às necessidades biopsicossociais dos colaboradores	75%	27%	70%	3,20
Práticas de monitoramento contínuo do ambiente organizacional	75%	55%	67%	3,10
Benefícios flexíveis, com a participação do colaborador na sua elegibilidade	67%	9%	22%	3,80
Utilização de educação à distância (EAD)	58%	27%	33%	3,30
Políticas diferenciadas de acordo com os grupos ocupacionais	58%	27%	40%	3,50
Opção aos colaboradores de serem acionistas	8%	0%	0%	4,60

Fonte: Elaboração dos autores (2019)

A “Opção aos colaboradores de serem acionistas” foi avaliada como uma política de baixa relevância (8%). Ela não foi introduzida em nenhuma empresa e também deixou de ser uma tendência. Exibiu também o maior nível de dificuldade de implantação (4,60).

4.6 Formato organizacional da função de Gestão de Pessoas

A “Utilização de estratégias multifuncionais na atuação de Gestão de Pessoas” e o papel de “Fornecer novos processos e conhecimentos em Gestão de Pessoas para clientes internos” consistem em formatos de alta relevância nas empresas, de acordo com o quadro 3.

São tendências já introduzidas (78% e 70%, respectivamente) e que continuarão sendo prioridades para os próximos anos.

A formação de “Equipes autogerenciáveis na atuação de Gestão de Pessoas” é considerada, segundo os participantes da pesquisa, como de alta relevância e este formato foi introduzido em apenas 22% das empresas. Apresenta maior grau de dificuldade de implantação dentre as analisadas (3,57).

Quadro 3 – Formato Organizacional da função de Gestão de Pessoas

Formato Organizacional da função de Gestão de Pessoas	É relevante	Já foi introduzido	Será incorporado	Grau de dificuldade (1 a 5)
Utilização de estratégias multifuncionais na atuação de GP	82%	78%	75%	3,33
Principal papel: fornecer novos processos e conhecimentos em GP para clientes internos	82%	70%	75%	3,22
Equipes autogerenciáveis na atuação de GP	80%	22%	38%	3,57
Perfil de atuação do profissional de GP de técnico especialista para consultor interno	80%	56%	50%	3,29
Descentralização das decisões de GP para o gerente do negócio	73%	40%	57%	3,38
Atuação em rede, processos ou células de trabalho na GP	60%	38%	29%	2,83
Sistemas, processos e práticas de GP com ciclo de vida mais curto	60%	20%	44%	3,50
Migração de funções de GP para unidades de negócio	60%	20%	33%	3,29
Terceirização das funções operacionais de GP	18%	20%	13%	2,88

Fonte: Elaboração dos autores (2019)

O grupo de tendências “Atuação em rede, processos ou células de trabalho na Gestão de Pessoas”, “Sistemas, processos e práticas de Gestão de Pessoas com ciclo de vida mais curto” e “Migração de funções de Gestão de Pessoas para unidades de negócio” possuem

média relevância e seguem um padrão semelhante. Todas possuem um baixo grau de introdução nos modelos adotados, e possuem fracos indicativos de estar no formato organizacional da função nos próximos anos.

A “Descentralização das decisões de Gestão de Pessoas para o gerente do negócio” foi introduzida em apenas 40% das empresas em estudo, este formato onde o gerente de negócios colabora na tomada de decisões sobre seus colaboradores ainda estará em discussões futuras.

A mudança de “Perfil de atuação do profissional de Gestão de Pessoas de técnico especialista para consultor interno” foi introduzida parcialmente (56%) e continuará nesta convergência.

A “Terceirização das funções operacionais de Gestão de Pessoas” conforme os pesquisados é um assunto pouco tratado, uma tendência irrelevante (apenas 18% apontaram como relevante) e de baixo grau de dificuldade de implantação (2,88).

4.7 Perfil do profissional especializado

Para avaliar as tendências voltadas ao perfil do profissional de gestão de pessoas, foi apresentado aos pesquisados um conjunto de competências e solicitado a eles para selecionar cinco das opções que seriam as principais requeridas a um profissional. O quadro 04 apresenta os resultados na ordem de percentual de maior escolha.

Quadro 4 – Competências profissionais de Gestão de Pessoas

Competências	% de escolha
Liderança	58%
Pensamento Estratégico	47%
Orientação para Resultados	42%
Promotor de Mudança Cultural e de Atitudes	42%
Conhecimento do Negócio	42%
Trabalho em Equipe	37%
Empatia	37%
Ética	32%

Análise de Problemas	32%
Capacidade de Persuasão	32%
Disseminador da Missão e Valores da Empresa	16%
Experiência Multifuncional/Generalista	16%
Negociação	11%
Criatividade	11%
Flexibilidade	5%
Capacidade para ouvir e compreender o outro	5%
Capacidade Técnica	5%
Sensibilidade	5%
Autoconhecimento	5%
Motivação	5%
Autocontrole	5%
Tenacidade	5%

Fonte: Elaboração dos autores (2019)

Diante do atual cenário empresarial, os pesquisados apontaram como principais competências as atitudes de “liderança” (58%) e “pensamento estratégico” (47%). Também aparece como importantes competências: “orientação para resultados”, perfil de “promotor de mudança cultural e de atitudes” e “conhecimento do negócio”.

4.8 Desafios estratégicos da Gestão de Pessoas

Na última parte do questionário, foi solicitado aos pesquisados que escolhessem três opções que seriam para eles os principais desafios estratégicos da gestão de pessoas para os próximos dez anos. O quadro 05 apresenta os resultados na ordem de percentual de maior escolha.

Quadro 5 – Principais desafios estratégicos da Gestão de Pessoas

Principais desafios estratégicos da Gestão de Pessoas	% de escolha
Atrair, capacitar e reter talentos	53%

Conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade	42%
Gerir competências	37%
Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência	32%
Equilíbrio com Qualidade de Vida no Trabalho	26%
Gerir novas relações trabalhistas	21%
Manter a motivação/Clima organizacional	21%
Descentralizar a GP para outras áreas do negócio	21%
Gerir conhecimento	16%
Formar novo perfil de profissional demandado pelo setor	16%
GP reconhecido como estratégico	16%
GP reconhecido como contributivo para o negócio	11%

Fonte: Elaboração dos autores (2019)

O grande desafio para as empresas nos próximos anos será o de “atrair, capacitar e reter talentos” (53%), ou seja, as empresas anseiam por pessoas diferenciadas e de destaque. Também terão o desafio de “conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade” (42%), “gerir competências” (37%) e “desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência” (32%).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar como a gestão de pessoas está representada no ambiente estratégico das empresas do Sul de Santa Catarina através da percepção de profissionais da área de gestão de pessoas. Buscou também verificar as tendências em gestão de pessoas diante das filosofias e princípios, das políticas, do formato organizacional da função de gestão e o perfil do profissional envolvido.

A maioria dos tópicos analisados são tratados como de grande relevância pelos pesquisados o que permite concluir que a gestão de pessoas é prioridade nas empresas. As decisões empresariais são embasadas não somente em custos de produção, mercados, marketing, etc., mas principalmente nas pessoas.

Os resultados desta pesquisa corroboraram com a literatura, pois as mudanças na área de gestão de pessoas persistem na medida em que ocorrem as transformações no ambiente empresarial e nos mercados. O principal aspecto percebido está no escopo estratégico do

profissional de gestão de pessoas. O profissional está deixando gradativamente suas funções burocráticas e operacionais para assumir posições estratégicas e de liderança. Participando da formulação do planejamento empresarial e das decisões da empresa, conhecendo o negócio e promovendo ações visando resultados.

Os princípios de gestão mais presentes nas empresas na atualidade e que são tendências para os próximos anos também retratam este papel do profissional de conciliar a gestão de pessoas com os objetivos do negócio, visando o comprometimento dos colaboradores. O grande desafio dos gestores hoje consiste na dificuldade de descentralização de poderes para uma gestão com maior autonomia.

Temas atrelados ao desenvolvimento profissional estão gradualmente sendo incorporadas as práticas de gestão das empresas. Os dados apontam que se dará mais ênfase a gestão de competências, a educação corporativa e o autodesenvolvimento dos colaboradores. Por outro lado, o colaborador precisará demonstrar sua capacidade de entrega e estar atento às demandas por atualização em seu campo de trabalho, pois as empresas não estão demonstrando interesse no assunto empregabilidade, desta forma a entrada e manutenção no mercado de trabalho dependerá fortemente do colaborador.

As empresas deverão estar atentas ao crescimento dos diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento para poder conduzir o conhecimento do negócio de forma uniformizada em todos os níveis da empresa.

As políticas de gestão de pessoas estarão atreladas a estas mudanças de princípios. Para viabilizar o desenvolvimento profissional as empresas necessitarão fazer parcerias com instituições externas de treinamento e desenvolvimento. Deverão dar constantemente *feedback* aos seus colaboradores. Intensificar-se-á políticas de meritocracia atreladas ao desempenho e a capacidade de entrega do colaborador.

Há forte tendência nas empresas em adotarem em seus modelos de gestão cuidados com as necessidades biopsicossociais dos colaboradores, valorizando a qualidade de vida das pessoas.

As prioridades para o formato organizacional da função de gestão de pessoas são de manter as estratégias multifuncionais de atuação, fornecendo novos processos e conhecimentos para os colaboradores. As decisões de pessoal serão tomadas em conjunto com o gerente do negócio, o profissional de gestão de pessoas atuará como um consultor interno.

Uma particularidade do formato é com relação a formação de equipes autogerenciáveis na atuação de gestão de pessoas. Pouco introduzido nas empresas, este formato apresenta

maior grau de dificuldade dentre os demais formatos analisados, talvez por isso não esteja no planejamento futuro da maioria das empresas.

Muitas questões estão diminuindo sua relevância nas empresas, como visto na análise dos dados: empregabilidade, benefícios flexíveis, opção aos colaboradores de serem acionistas, terceirização das funções operacionais de gestão de pessoas.

Por fim, as estratégias empresariais devem estar alinhadas com o grande desafio das empresas nos próximos anos de atrair, capacitar e reter talentos. Com destaque também em conseguir conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade. O conceito de competências novamente aparece, enfatizando a precisão de práticas fundamentadas nas competências pessoais e organizacionais para administrar o negócio.

Reavaliar o modelo de gestão de pessoas e também a própria gestão do negócio deve ser primordial nas empresas diante do dinamismo e competitividade característicos do contexto em que estão inseridas. Esperamos que as ponderações feitas neste estudo sirvam de apoio para decisões estratégicas.

REFERÊNCIAS

- ABRH-SC, Associação Brasileira de Recursos Humanos Seccional Santa Catarina. **Histórico**. Disponível em: <http://www.abrhsc.org.br/a-abrh/>. Acesso em: 14 jan. 2019.
- BOOG, Gustavo G (Coord.); BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010**. São Paulo, 2001. Disponível em: <https://slidex.tips/download/tendencias-que-orientam-as-decisoes-dos-formadores-de-opinio-em-gestao-de-pesso>. Acesso em: 14 jan. 2019.
- GHOSHAL, Sumantra. **O cheiro do lugar**. 2000. Disponível em: <http://www.desenvolverconsultoria.com.br/wp-content/uploads/O-CHEIRO-DO-LUGAR.pdf>. Acesso em 25 ago. 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIOVELLI, Grazielly Rita Marques; CALVETTI, Prislá Ücker; BEVILACQUA, Solon. **Manual de gestão de pessoas e RH**. São Paulo: DCL, 2012.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.