

# GESTÃO DE PESSOAS: A VALORIZAÇÃO DO HUMANO COMO UM DIFERENCIAL PARA O ÊXITO DE UMA ORGANIZAÇÃO

**Samir Monteiro (FEPI)**

samir4836@yahoo.com.br

**Luciana Leao Brasil Martins (FEPI)**

leaobrasil@yahoo.com.br

**Raphaelly Antunes Alves (FEPI)**

raphaellyalvezz@hotmail.com

**Paulo Henrique Paulista (FEPI)**

paulohpaulista@gmail.com



*O tema do presente artigo versa sobre a Gestão de Pessoas e tem como objetivo apresentar um relato sobre a evolução das transformações que ocorreram no âmbito da administração de pessoas, mais especificamente em relação ao Departamento de Recursos Humanos. Este trabalho justifica-se por propiciar uma discussão no que tange o papel da pessoa como parte integrante nas organizações e não pensá-la apenas como uma mão-de-obra disponível, uma vez que da mesma forma que ocorrem mudanças periódicas nas corporações é importante refletir sobre como o patrimônio humano das empresas vem sendo trabalhado e aperfeiçoado ao longo dos tempos. Mudanças nas empresas ocorrem gradativamente, com programações e planejamentos de toda ordem, porém, com a intervenção da globalização, os processos foram sendo aprimorados, e o tempo passou a ser um diferencial na disputa acirrada pelo mercado consumidor. Após inúmeras melhorias atribuídas aos processos de fabricação, começou-se a perceber que as pessoas são as grandes responsáveis pelo desempenho das organizações. Diante deste novo cenário surge o conceito de Gestão de Pessoas, uma forma inovadora de administrar um dos bens mais preciosos das empresas, as pessoas. Novas técnicas começaram a surgir, baseadas em estudos científicos, muitas delas foram e ainda são aperfeiçoadas para o uso como ferramenta potencializadora e estratégica do desenvolvimento profissional.*

*Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Organizações; Ferramenta Estratégica.*

## 1. Introdução

Este artigo tem como objetivo descrever as mudanças que aconteceram ao longo dos tempos em relação à conceituação de Gestão de Pessoas, ou seja, a responsável pela administração e gerenciamento do capital humano dentro das organizações e como essa evolução ocorre através de realização de práticas conceituadas. O artigo propicia uma análise do contexto histórico que envolve Gestão de Pessoas, bem como a descrição de um modo efetivo de conduta organizacional que funcione de maneira íntegra e responsável, respeitando as diferenças dos membros participantes, baseado no conceito de competências, conforme (CHIAVENATO, 2009). Para Fischer (2002), transformações são constantes num ambiente corporativo, novas tecnologias são inovadas, a economia é globalizada e nas empresas novos conceitos administrativos estão sendo implantados, devido à grande concorrência. Gerir toda essa mudança requer novas atitudes dos gestores, fazendo repensarem o conceito de Gestão de Pessoas, deixar de lado conceitos tradicionais usados para gerenciar, pois os conceitos tradicionais têm mostrado ineficiência em ambientes organizacionais, cheios de pressões internas e externas.

As organizações vêm passando por um turbulento processo de fragilidade em relação ao mercado consumidor, baseado na economia do país. Com dados de pesquisas, observa-se que a compreensão e aplicação de todo o processo de valorização de pessoas dentro da gerência organizacional, traz resultados promissores. Onde administradores fazem o seu uso como uma ferramenta estratégica, visando propiciar um ambiente de trabalho mais produtivo, saudável e motivador. O grande desafio é melhorar a forma de como as organizações irão atingir seus objetivos, respeitando as pessoas.

Considerando pessoas como diferencial importante para as organizações, os objetivos são apresentar e analisar formas de fazer o uso de Gestão de Pessoas como ferramenta eficiente, capaz de intermediar as necessidades das organizações com os interesses dos colaboradores, onde ambas as partes exigem que suas necessidades sejam atendidas.

O tema deste artigo é atual, contribuindo para mostrar os conceitos adquiridos durante o curso de Engenharia de Produção – dentro de sua subárea de conhecimento, Engenharia Organizacional.

De acordo com Martins, Mello e Turrioni (2014), esta pesquisa pode ser classificada como de natureza básica que busca uma ampliação dos conhecimentos teóricos, sem colocá-los em prática. Com relação aos seus objetivos, é classificada como exploratória, no qual proporciona maior familiaridade do problema com vistas a torná-los explícitos, envolvendo levantamento bibliográfico, e o método de pesquisa é a revisão da literatura. A revisão de literatura visa o tema Gestão de Pessoas, com cuidado especial em analisar o desenvolvimento de pessoas, avaliando programas de treinamento e desenvolvimento comportamental (AFONSO *et. al*, 2011; GOHR *et. al*, 2013 ).

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2009).

A definição de administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencinando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas, (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2009), Gestão de Pessoas pode ser definida, como sendo:

- RH – Recursos Humanos: O RH é uma unidade operacional que funciona como órgão de staff (quadro dos dirigentes de uma empresa) – como uma ferramenta técnica de prestação de serviços para recrutar, selecionar, treinar, remunerar, comunicar, além de cuidados da área de segurança do trabalho.
- Departamento como um conjunto de práticas de Recursos Humanos: O RH intervém como a organização, opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
- RH como profissão: É quando o departamento cuida dos profissionais que estão trabalhando em tempo integral, ocupando vagas de selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho.

Segundo Chiavenato (2009), o Período da Indústria Clássica é correspondido entre o início do século XX até o fim da Segunda Guerra Mundial, onde ocorre um fato surpreendente que mudou o rumo da história, que foi a expansão da indústria, gerando países desenvolvidos, assim como a fabricação de produtos manufaturados.

Conforme Fischer (2002), alguns fenômenos da psicologia organizacional e sociologia do trabalho despertaram o interesse das grandes organizações da época, no início do século XX. Grandes empresas motivadas a compreender a relação entre suas organizações e trabalhadores, decidiram patrocinar estudos relacionados ao tema. Na década de 20, observa-se o surgimento do movimento de relações humanas, atrelado a um novo conceito, no qual o relacionamento entre empregados e empregadores já apresentavam sinais de desencontro de interesses.

O reconhecimento da importância das pessoas dentro das organizações surgiu quando as descobertas de que os fatores psicológicos e sociais influenciam na produtividade dos trabalhadores, segundo (MONTANA, 2010).

A partir de estudos realizados por Elton Mayo, em 1927, na indústria de Western Electric (Chicago, EUA), verificou-se que a iluminação do ambiente quando modificada, alterava a produtividade dos colaboradores. Além disso, percebeu-se que outros fatores eram capazes de alterar o desempenho dos colaboradores (MONTANA, 2010).

Para as organizações sobreviverem às crises financeiras da época, elas estruturavam de forma burocrática e centralizada, buscando a padronização. Conforme Vergara (2003), essa fase privilegiou a burocracia, ocorrendo a divisão do trabalho hierarquicamente, conforme padronização e comportamento humano.

Para Chiavenato (2009), o grande desafio era produzir maior quantidade de produtos no menor tempo possível, com menos recursos, onde tudo era planejado com tempo hábil, conceituando soluções para as dificuldades. Foi um período caracterizado pela busca da eficiência, assim como especializar a mão-de-obra para aumentar a produção e diminuir os custos.

Para Fischer (2002), já nas décadas de 30 e 50 houve uma predominância da linha behaviorista da Universidade de Yale. Ainda segundo Fischer (2002), começou a ser utilizado nas décadas de 60 até 80, um novo termo que se chamava Administração de Recursos Humanos, com objetivos estratégicos. Nos EUA, através da Universidade de Harvard este termo ganhou corpo ao ser aplicado com orientações estratégicas para as políticas e práticas de RH.

O segundo período ficou conhecido como Era Industrial Neoclássica, conforme Chiavenato (2009), foi compreendido de 1950 a 1990. As transformações ocorreram em velocidade maior, rompendo barreiras territoriais, alterando o rumo da economia local para uma economia globalizada. Os moldes centralizados já não

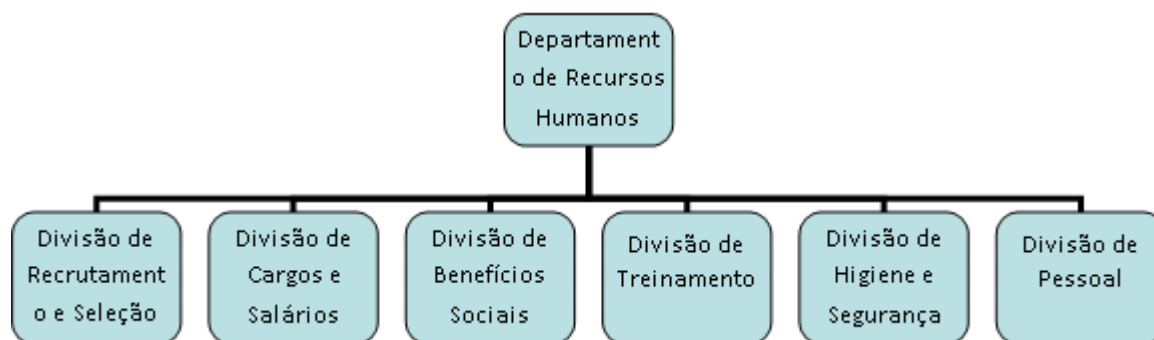
fornecem melhores resultados. As mudanças são rápidas e dinâmicas no setor de Recursos Humanos – responsáveis pela avaliação do desempenho e contratação dos funcionários – afetando a estrutura organizacional da empresa.

Para Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), dois fatores importantes ajudaram a difundir o conceito de Gestão de Pessoas: empresas multinacionais e escolas de ensino superior específicas da área de administração. As empresas foram grandes responsáveis pela introdução dos novos estilos de administração, relacionando novas divisões de trabalho, conforme aptidões definidas na contratação, seleção mais criteriosa que se enquadram ao estilo e necessidade da empresa, treinamentos e desenvolvimentos.

Entretanto ainda não estava consolidada a Gestão de Pessoas, pois os trabalhadores ainda eram considerados recursos, assim como os materiais e os financeiros. Era preciso modificar esta ideia, afirma (GIL, 2006).

Para Martins (2010), o departamento de recursos humanos tradicional já não é capaz de atender de maneira eficiente os requisitos das organizações, hoje, devido à centralização. Conforme a Figura 1.

Figura 1 – Departamento de Recursos Humanos centralizado.



Fonte: Martins (2010).

A Era da Informação é a terceira fase e atual, denominada por Chiavenato (2009), corresponde o período após 1990, com muitas mudanças bruscas e improváveis. O avanço da tecnologia da informação ajudou muito o acesso à economia mundial pelas organizações de vários países, aumentando ainda mais a concorrência e o favorecimento da qualidade e inovações.

A Gestão de Pessoas está em constante transformação, segundo Chiavenato (2002), enfatizando que a mudança está em transposição da ideia de que as pessoas só fornecem mão-de-obra simples, para o fornecimento de conhecimento e competências, através de parcerias e colaboração e não mais como empregados padronizados através de um contrato formal de trabalho.

De acordo com Vergara (2003), as transformações são automáticas e na época presente, o que está evidente são as transformações rápidas nos mercados, nas informações, etc. A disputa está acirrada devido à velocidade competitiva, e para acompanhar este desafio é necessário intensificar a capacidade dos indivíduos, organizações a aprender transferir o conhecimento em fator diferencial e competitivo entre os membros. Devido a estes fatos, a presente fase está baseada numa Economia do Conhecimento, conforme sinaliza (LEMOS, 1999).

Ainda segundo Vergara (2003), a Era da Informação apresenta problemas. Um grave é o excesso de informações que acabam atrapalhando, poucos indivíduos têm a capacidade de filtrar o que realmente importa. Sinalizando o questionamento, ressalta-se que numa organização as informações devem vir de fontes seguras e confiáveis, podendo contribuir para organizações, sendo as pessoas que complementam a organização.

A administração de recursos humanos, a partir de 1990, ampliou a atuação nas rotinas trabalhistas, gerando diferenças entre prestação de serviços e a produção de bens. O momento estava muito propício para esta divisão, pois o mercado iniciou uma nova fase de crescimento, exigindo novas atividades de serviços. (CHIAVENATO, 2004).

Ainda segundo Chiavenato (2004), essa nova fase apresenta características específicas: duplos padrões de interação – produção de bens e serviços; capacidade de informação alta; atividades inovadoras; adaptação para ambientes e tecnologias instáveis; capaz de oferta rápida de resposta diante das mudanças; o homem passa a ser um colaborador da organização deixando de ser um funcionário.

Para Burini, Pinheiro e Vieira (2006), os primeiros anos de 2000 foram cruciais para o trabalhador ser valorizado pelo seu potencial e criatividade.

Chiavenato (2004) afirma que as características principais são: maior autonomia para as equipes; autonomia elevada entre equipes internas; processo organizacional rápido e inovador; cargos bem definidos; atividades complexas e variadas; o processamento da informação adquire capacidade expandida; inovação, criatividade e mudança ganham destaque; ambientes dinâmicos e tecnológicos faz imprescindível o uso do conceito de Gestão de Pessoas.

De acordo com Chiavenato (2004), a partir de 2004 um novo perfil do trabalhador surge apresentando características pessoais para melhor aproveitamento e desenvoltura nas organizações – proativo, criativo, empreendedor e inovador.

Para Queiroz *et. al* (2005), a Gestão de Pessoas possui uma nova tarefa devido à mudança de uma economia de origem industrial para economia de origem do conhecimento. O conhecimento ganhou destaque neste universo de trabalho, pois através dele que se podem gerar riquezas em maiores proporções e não mais somente pelo trabalho.

Martins (2010), classifica os objetivos organizacionais e individuais, no contexto de Gestão de Pessoas, conforme a Figura 2:

Figura 2 – Classificação dos objetivos organizacionais e individuais.

<i>Objetivos Organizacionais</i>	<i>Objetivos Individuais</i>
✓ → Sobrevivência	✓ → Melhores Salários
✓ → Crescimento Sustentado	✓ → Melhores Benefícios
✓ → Lucratividade	✓ → Estabilidade no Emprego
✓ → Produtividade	✓ → Segurança no Trabalho
✓ → Qualidade nos Produtos/Serviços	✓ → Qualidade de Vida no Trabalho
✓ → Redução de Custos	✓ → Satisfação no Trabalho
✓ → Participação no Mercado	✓ → Consideração e Respeito
✓ → Novos Mercados	✓ → Oportunidades de Crescimento
✓ → Novos Clientes	✓ → Liberdade para Trabalhar
✓ → Competitividade	✓ → Liderança Liberal
✓ → Imagem no Mercado	✓ → Orgulho da Organização

Fonte: Martins (2010).

Neste início de milênio, o desafio proposto aos gestores de pessoas é a superação de desafios que envolvem a atual transição. As pessoas precisam aprender continuamente usar inovações incessantemente e de assumir as novas estratégias impostas com maior velocidade e naturalidade (GIL, 2006).

## 2.2 O profissional de Gestão de Pessoas

Segundo Gil (2006), a expressão Gestão de Pessoas é um termo novo no âmbito das organizações, não podendo denominar uma nova profissão. Um termo completo que abrange um propósito do que uma função. Entretanto, o

profissional pode ser considerado como um novo profissional, pois é constituído de algumas aptidões e práticas novas, se comparadas as que eram realizadas anteriormente.

O gestor de pessoas está a seu cargo o desenvolvimento de processos para suprir as demandas, aplicar, e monitorar as pessoas. Esse profissional possui uma visão dos funcionários, considerando-os como parte essencial de todo processo, sendo as pessoas que impulsionam as organizações. (GIL, 2006).

### 2.3 Fatores que melhoram o desempenho de um colaborador em seu trabalho

Segundo Gil (2006), um clima organizacional adequado, faz-se que o gestor de pessoas adquira algumas características que serão capazes de melhorar o grau de satisfação, realização e desenvolvimento das pessoas, sendo:

- Comunicador: comunicar-se bem é essencial para os gestores de pessoas, pois para exercer as atividades precisam expressar-se oralmente. A comunicação é um processo amplo, não percebê-la por esse ângulo tenderá a erros de avaliação e planejamento, conforme (LUDWIG *et. al*, 2009).
- Seleccionador: pessoas são o mais importante capital de que as empresas dispõem, precisam ser selecionadas com aptidão possível, visto que se houver falhas nesse processo, irão repercutir em outras ações posteriores. (FAISSAL, 2005).
- Treinador: para acompanhar tendências e tecnologias é essencial que as empresas capacitem seus colaboradores, a fim de torná-los mais eficazes. Algumas organizações possuem centros de treinamento e desenvolvimento, outras já evoluíram para centros educacionais e universidades corporativas. (CHIAVENATO, 1999).
- Importancia da avaliação de desempenho: a fim de suprir a necessidade de alocar cada colaborador na função adequada, faz necessário o uso de forma sistemática de avaliação de desempenho, para evitar que o desempenho do colaborador seja inferior ao esperado dele (MAXIMIANO, 1995).

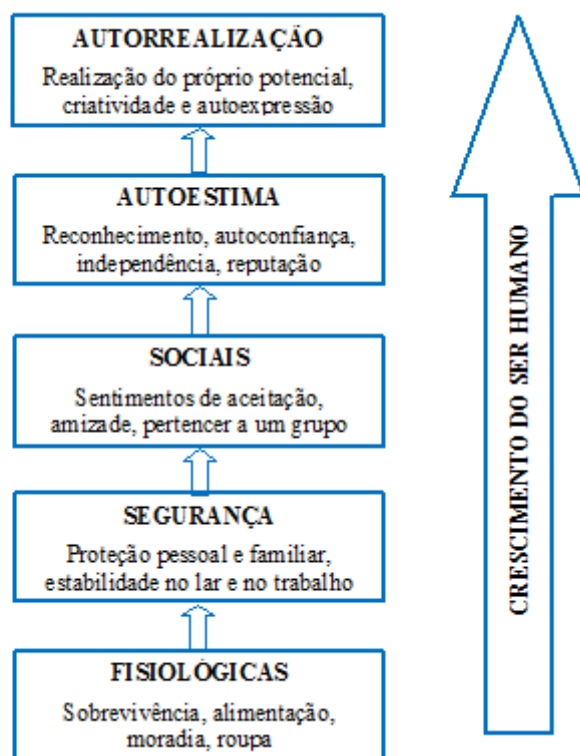
Ainda segundo Maximiano (1995), com boa avaliação de desempenho, é possível: obter recursos para elaborar planos de melhoria para desempenhos insatisfatórios; conseguir recursos para remunerar; recursos para redesenhar o perfil ocupado dos cargos; enaltecer o autoconhecimento dos empregados; reconhecer quanto os programas de treinamento tem contribuído um desempenho satisfatório dos colaboradores;

- Analista de cargos e salários: as organizações estão estruturadas em organogramas, onde os ocupantes desenvolvem papéis específicos de suas funções. A partir do momento em que se encontram bem estruturados, faz necessário a verificação do desempenho de cada integrante. Quando detectadas pessoas especiais capazes de realizar suas funções a contento, é de bom senso oferecer maiores salários com a intenção de mantê-las Para haver equilíbrio de cargos e salários é necessário manter um desenvolvimento ponderado de um programa de cargos e salários, afirma (PONTES, 2004).
- Motivador: empresas valorizam cada vez mais o comprometimento das pessoas. Pessoas comprometidas são raras, portanto, é fácil encontrar pessoas competentes. O papel do gestor nesse processo é de grande importância, é de sua responsabilidade administrar conflitos existentes entre os componentes do “time” e fazer com que o clima seja agradável, onde união e cooperação entre os colaboradores prevaleçam. Existem alguns fatores que são imprescindíveis para se fazer presente à harmonia dentro do âmbito de trabalho: bom humor, espírito de equipe, profissionalismo e comunicação clara, (BERNARDES, 2003).



Um dos estudos realizados sobre o tema foi feito pelo psicólogo americano Abraham Maslow (1908-1970), que apresentou a base científica onde se apoia grande parte das pesquisas sobre motivação (Figura 3). O pesquisador constatou que o ser humano possui uma escala de necessidades básicas que precisam ser atendidas e que elas costumam variar em intensidade, de acordo com o momento vivido por cada indivíduo. (BERNARDES, 2003).

Figura 3 – Necessidades Básicas de um indivíduo.



Fonte: Martins (2010).

- Líder: todos os gestores devem atuar como líderes, pois seu papel é superior ao administrador de pessoas e de Recursos Humanos. Na Gestão de Pessoas, é preciso que as pessoas sejam consideradas colaboradoras, pois espera-se a adesão delas na realização dos objetivos. (CHIAVENATO, 2002).
- Negociador: Hoje são necessárias negociações das diferenças existentes na organização, garantindo que os colaboradores desenvolvam tarefas adequadamente. Onde a importância da execução das tarefas é transmitida de forma clara, pois, os trabalhadores atuam de forma participativa na vida da empresa, (GIL, 2006).
- Gestor da qualidade: para a indústria não há uma pessoa responsável pela qualidade, pois ela é de responsabilidade de todos. Para atender à grande demanda da qualidade, as empresas estão procurando qualidade a fim de agregar maior valor à execução dos trabalhos. A qualidade passa a ser vista como uma política que objetiva a mobilização dos integrantes da empresa ao aprimoramento de seus produtos e serviços (GIL, 2006).
- O papel do *coach*: o termo *coach* vem da origem esportiva, com função de treinar. Nas empresas atuais tem-se usado este termo com a intenção de capacitar profissional para determinado cargo, onde a pessoa compromete-se a melhorar o desempenho. É utilizado em prol de equilíbrio entre as emoções e razão, para a comunicação interpessoal e solução de conflitos. O processo de *coaching* busca aprimorar o

desempenho e capacidade de aprender. Fornece *feedback*, mas tem-se outras técnicas, como motivação, questionamentos e a adequação do estilo de gerenciamento à prontidão dos *coaches* para dedicarem a uma determinada tarefa, o *coaching* não depende de só uma pessoa que diz o que, como fazer e que dá instruções, segundo (LANDSBERG, 1996).

#### 2.4 Clima organizacional adequado

Sabe-se que clima organizacional é capaz de interferir na produtividade e na motivação dos funcionários, Queiroz *et. al* (2005). Porém, é difícil ser medido, pois é formado pelo resultado obtido da interação das pessoas e os insumos que a empresa dispõe. Para Mayo (2003), tudo pode ser quantificado, de maneira que possa ser administrada e modificada. Segundo Queiroz *et. al* (2005), empresas oferecem estratégias, através do conhecimento e de uma comunicação eficiente onde todos trabalham de forma alinhada ao negócio. A empresa se insere na comunidade de forma participativa. São políticas simples como as remunerações por desempenho e benefícios como preocupação com a saúde e a qualidade de vida dos funcionários, que as organizações alcançam resultados expressivos, duradouros e solidificados.

Para Martins (2010), o clima organizacional bom favorece o surgimento de um moderno departamento – Gestão de Pessoas, contrapondo ao antigo departamento pessoal.

#### 2.5 Gestão por competências

A Gestão de Pessoas antes era baseada em modelos de: Ford e Taylor, que eram controladores; surgindo em contraposta: o desenvolvimento mútuo – tanto do trabalhador quanto da organização, forçando a necessidade de rever conceitos que não se enquadram nas empresas atuais (FOGARI e TEIXEIRA, 2012).

Desta maneira, o funcionário se torna ativo, segundo Dutra *et. al* (2001), adquirindo um comportamento de administrar o relacionamento com a empresa. Diante desta proposta, o indivíduo contribuirá para melhor desempenho e se tornará um diferencial competitivo. Um novo perfil de funcionário surge, de forma inovadora e autêntica, caracterizado por padrões e disciplinas que regem sobre valores como autonomia e empreendedorismo.

Entretanto, os novos modelos administrativos, não foram acompanhados pela Gestão de Pessoas e as empresas modificaram o sistema de gestão para se adaptarem às suas necessidades, diante deste cenário aparece um descontentamento generalizado com a maneira de administrar pessoas (DUTRA *et. al*, 2001).

Para Zarifian (2001), ter estratégia é alterar profundamente a maneira de agir. É importante que a equipe tenha entendimento das estratégias da empresa.

Chiavenato (2002) afirma que competência é a junção de três elementos: saber fazer (informações, conhecimento e experiências), querer fazer (motivação, vontade e comportamento) e poder fazer (ferramentas, equipamentos e local de trabalho).

#### 2.6 Administração participativa

O processo compartilhado entre todos os colaboradores da organização e seus clientes é uma administração participativa (MAXIMIANO, 1995). Sinalizando, Fogari e Teixeira (2012), diz que a administração participativa é uma filosofia de administração de pessoas, visando a capacidade de decidir e solucionar problemas. Para Maximiano (1995), a possibilidade de participar do processo de tomada de decisões enobrece o trabalho e aumenta o percentual de satisfação. Para Fogari e Teixeira (2012), a administração só será participativa quando envolve os funcionários e clientes nas atividades de produção, contribuindo com opiniões.



Um dos grandes benefícios alcançados com administração participativa é que sabendo da necessidade do produto para o cliente e tendo pessoas comprometidas com as expectativas do cliente, são reduzidas as deficiências e os defeitos dos produtos, abaixando os custos e elevando o nível de confiabilidade existente no sistema, conforme (FOGARI e TEIXEIRA, 2012).

A organização precisa desenvolver a comunicação para aumentar o fluxo de informações com mais qualidade, de acordo com Queiroz *et al.* (2005). Sendo assim, o clima organizacional é estimulado a melhorar de forma estratégica alguns canais de comunicação.

Martins (2010) acredita que com a descentralização dos Recursos Humanos, vantagens serão inevitáveis, pois as decisões passam a ser delegadas diretamente aos gerentes de linha. Todas estas vantagens são estratégias que favorecem a administração participativa.

### 3. Considerações Finais

Após realizar uma pesquisa sobre o tema, é possível observar que Gestão de Pessoas é diferencial para o bom desempenho das organizações. Há um debate entre os autores contemporâneos sobre a era atual, em que a boa gestão do conhecimento resulta em agregação de valor. Ainda são poucos os dados que apontam esta tendência do mercado, com grande possibilidade de se confirmar. Contudo, já se sabe que as organizações estão se alinhando com práticas do mercado e procuram cada vez mais reconhecer e valorizar seu funcionário. É possível concluir que empresas que se destacam por fazerem o uso constante de seu programa de desenvolvimento, um processo atuante nas empresas, favorecendo um clima organizacional valorizado para todos, produtividade em alta.

### Referências

AFONSO, M. H. F. SOUZA, J. V. S.; ENSSLIN, S. R., ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2001.

BURINI, E. R. V.; PINHEIRO, A. C. F. B. P.; VIEIRA, J. L. Gestão com pessoas como instrumento de aprimoramento profissional. In: **XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE**, 2006, Passo Fundo. Anais... Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006.

BERNARDES, J.; FERREIRA, F. P. M., Sociedade e Natureza. In: CUNHA, S. P; GUERRA, A. J. T. (org.). **A questão ambiental: diferentes abordagens**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

FLEURY, M. T. L.; Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; HIPÓPOLITO, J. A. M.; EBOLI, M. **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 7ª ed. São Paulo: Gente, 2001.

FAISSAL, R.; VALVERDE, A. E.; PASSOS, M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; GONÇALVES, A. M. C.; PINTO, N. O. Um método para revisão sistemática da literatura em pesquisas de engenharia de produção. In: **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, 2013, Salvador. Anais... Salvador, 2013.

LANDSBERG, M. **The Tao of Coaching**. Londres: HarperCollins, 1996.

LEMONS, C. **Inovação na Era do Conhecimento**. In: LASTRES, H. M.M; ALBAGLI, S. *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINS, R. **Reflexões do Mundo Corporativo**. 2ª ed. São Paulo: Scortecci, 2010.

MARTINS, R. A.; MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em Engenharia de Produção**. São Paulo: Atlas, 2014.

MAYO, A. **Valor humano da empresa – valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9ª ed. São Paulo: Ltr, 2004.

QUEIROZ M. A. C.; SIQUEIRA B. S.; FIGUEIREDO D. M., NOVAES J. F. Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. In: **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD Jr., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Recursos humanos: para onde vai a gestão de Pessoas? **GVExecutivo**, v. 11, n. 2, julho/dezembro 2012.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.