

REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO, A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS

Adriana Leônidas de Oliveira¹ Jorge Luiz Knupp Rodrigues²

¹ Universidade de Taubaté/Professora do Programa de Pós-graduação em Administração.PPGA. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP. adrianaleonidas@uol.com.br

² Universidade de Taubaté/Professor do Programa de Pós-graduação em Administração. PPGA. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP. jorgeknupp@gmail.com

Resumo- Este ensaio teórico busca apresentar e analisar a evolução histórica do mundo do trabalho, a fim de se compreender o surgimento das organizações, sua evolução, suas características na atualidade e o papel que o ser humano exerce no mundo organizacional. É a partir dessa compreensão que tem-se como objetivo central apresentar a atuação da área de recursos humanos e o diferencial de se adotar uma perspectiva estratégica de gestão de recursos humanos dentro de uma organização. Constata-se que o trabalho atualmente incorpora novos paradigmas jamais vistos na história. Em função destes novos paradigmas, as organizações exigem muito mais dos indivíduos e a administração das pessoas dentro destas organizações procura adaptar-se a este novo cenário desenvolvendo atividades compatíveis com as necessidades e exigências do mesmo. Assim, conclui-se que uma das importantes atividades desenvolvidas pela administração de Recursos Humanos na atualidade é o planejamento estratégico dos processos da área, o qual precisa estar ligado à estratégia da organização.

Palavras-chave: Trabalho; Gestão de Recursos Humanos; Planejamento Estratégico.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

O trabalho atualmente incorpora novos paradigmas jamais vistos na história. Se observarmos as características do trabalho nas diferentes sociedades, podemos verificar que em nenhum momento descrito na história do trabalho serviu para definir o “status” do indivíduo, ou ainda, para exigir competências do mesmo como ocorre atualmente.

Em função destes novos paradigmas, as organizações exigem muito mais dos indivíduos e a administração das pessoas dentro destas organizações procura adaptar-se a este novo cenário desenvolvendo atividades compatíveis com as necessidades e exigências do mesmo. Uma das atividades desenvolvidas pela administração de Recursos Humanos é o planejamento estratégico dos processos da área, isto é, a gestão de pessoas, a qual precisa estar ligada à estratégia da organização. Lacombe (2005, p. 28) afirma que “o planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa”, isto é, o RH antes de planejar suas ações terá como embasamento as ações do planejamento estratégico da organização.

Este artigo tem como objetivo apresentar e analisar, por meio de pesquisa bibliográfica, a evolução histórica do mundo do trabalho, a fim de se compreender o surgimento das organizações, sua evolução, suas características na atualidade e o papel que o ser humano exerce no mundo organizacional. É a partir dessa compreensão que se busca apresentar a atuação da área de recursos humanos e o diferencial de se adotar uma perspectiva estratégica de gestão de recursos humanos dentro de uma organização.

Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório e o delineamento de pesquisa utilizado foi o bibliográfico. Conforme aponta Gil (2002), grande parte dos estudos exploratórios visam obter uma familiaridade maior com o problema e podem ser definidos como pesquisas bibliográficas

Segundo Vergara (2000) o método bibliográfico caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Ainda segundo a autora, a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de

pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma, como no caso do presente estudo.

Resultados

Ao longo da Revolução Industrial, o mercado de trabalho (MT) substituiu as fazendas pelas fábricas (RIBEIRO, 1978). Agora, na revolução da informação, o MT está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. A indústria está oferecendo menos emprego, embora produzindo cada vez mais graças à modernização, tecnologia, melhoria de processos e aumento da produtividade das pessoas.

Moraes (2002) afirma que a competitividade tem exigido muitas mudanças nas organizações empresariais. Estas devem buscar associar tanto as características das pequenas empresas (agilidade, velocidade) como as características das grandes empresas, com destaque para o investimento em pesquisa e desenvolvimento. Frente a tais demandas, as empresas estão se reestruturando por meio de alianças estratégicas, a fim de garantir a presença em mercados de interesse. São palavras do autor: “Esses novos mecanismos estão levando a maior sinergia, velocidade e flexibilidade no mercado empresarial, ao mesmo tempo em que fazem com que os empreendimentos já não sejam tão estáveis quanto antigamente [...]”. (MORAES, 2002, p.118).

As mudanças de paradigmas no mundo do trabalho sempre ocorreram, porém atualmente a velocidade destas mudanças assusta e modifica radicalmente estruturas e práticas consideradas únicas e verdades absolutas, como a divisão de tarefas, a separação entre trabalho e lazer, dentre outras (MARTINS, 1999).

Segundo Rodrigues (2009), o trabalho na sociedade contemporânea é uma atividade institucionalizada. É algo que tem uma existência formal, perfeitamente nítida. Na maioria dos países do mundo ocidental, sua existência é tão concreta que se materializa em repartições especializadas no seu tratamento, edifícios onde se abriga, por assim dizer, a representação coletiva do trabalho e quase por toda parte está em vigência um direito do trabalho. Estas características do trabalho constituem um resultado de um longo processo histórico que apareceu praticamente no fim do século XIX.

Já na sociedade primitiva os indivíduos trabalhavam e a compensação dos mesmos se dava em forma de prestação recíproca de serviço anterior ou posterior a sua ação. Atuavam em regime de mútuo. Como exemplo, podemos citar o momento em que um indivíduo precisava construir uma canoa e convidava vários outros indivíduos/vizinhos para auxiliá-lo desde o corte da árvore, o transporte da mesma e a construção da

referida canoa. Durante o trabalho recebiam algum tipo de alimento fornecido pelo solicitante e também realizavam alguns ritos mágicos (RODRIGUES, 2009).

Na sociedade antiga, o trabalho era considerado como algo infamante, um desvalor e que degradava o indivíduo que o praticava. Entre os gregos os indivíduos que desenvolviam artes mecânicas e até seus filhos eram considerados últimos cidadãos e os indivíduos que não exerciam nenhuma arte mecânica e que se dedicavam a profissão das armas eram considerados mais nobres. (RODRIGUES, 2009).

Já na idade média ocorre um rígido ordenamento social justificado pela ideia central de que o mundo é um todo ordenado, baseado num conjunto de leis e ordenações eternas, as quais, nascidas com o primeiro princípio de Deus. Assim sendo, a posição e a função do indivíduo na sociedade resultam de desígnios da vontade divina, um servo não pode tornar-se nobre, pois existe uma diferença de virtudes entre um e outro. Segundo o pensamento religioso medieval é a providência divina que cria ricos e pobres (RODRIGUES, 2009).

Durante o final do século XVII, o mundo presenciou a evolução de uma economia agrária, para uma economia industrial. Houve uma troca do auto-emprego para empregos em metalúrgicas, ferrovias e outras fábricas grandes. Por volta de 1870 a Revolução Industrial estava bem encaminhada. Esse novo modo de trabalhar representava um novo paradigma, pois envolvia a participação do indivíduo em apenas uma etapa do produto acabado, em oposição ao velho paradigma, no qual, o indivíduo era responsável pelo produto total (RODRIGUES, 2009)..

No século XVIII, a administração de pessoas passou a participar ativamente do mundo empresarial com o surgimento do capitalismo industrial. No período que se seguiu à Revolução Industrial, com o crescente desenvolvimento das máquinas e ferramentas e conseqüente intensificação da produção e do comércio, houve uma crescente divisão do trabalho. Esta divisão do trabalho por vezes, tornava as tarefas excessivamente repetitivas (RODRIGUES, 2009).

No começo do século XX, surgem estudos e análises críticas da estrutura e do comportamento organizacionais: os marxistas denunciando a injustiça nas relações econômicas e os pensadores libertários ou anarquistas, de outro lado, condenando, além da injustiça da estrutura em termos econômicos, também a dinâmica do poder. Dentre os estudos encontramos os estudos dos estruturalistas, nos quais afirmavam que a sociedade moderna e industrializada é um sociedade de organizações, das quais o homem

passa a depender para nascer, viver e morrer. Essas organizações são altamente diferenciadas e requerem dos seus participantes determinadas características de personalidade. Essas características permitem a participação simultânea das pessoas em várias organizações, nas quais os papéis desempenhados variam (RODRIGUES, 2009).

Ainda segundo os estruturalistas, as organizações constituem a forma dominante de instituição da moderna sociedade. São a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas. Cada organização é limitada por recursos escassos, e por isso, não pode tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem: daí o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos naquela alternativa que produz melhor resultado (RODRIGUES, 2009).

As organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis e deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos. Assim, a organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas desenvolvem relações entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas. Na sociedade das organizações, moderna e industrializada, o ser humano é visto como homem organizacional, que participa simultaneamente de várias organizações, subordinando-se ou não a várias normas e regulamentos diferentes de cada uma delas.

Afirma Rodrigues (2009) que as organizações, tais como as pessoas, nascem, crescem, desenvolvem-se, adquirem estabilidade, declinam e morrem. Todo este cenário permitiu o surgimento de diversas filosofias, técnicas ou tendências no campo da administração, principalmente na administração de Recursos Humanos.

Para Pagès (1990) os modelos de organizações são agora mais abstratos. O autor enfatiza que existe na atualidade maior pretensão à exaustão e à cientificidade e que é nesta perspectiva que, cada vez mais, se leva em conta o fator humano.

Discussão

Ensina-nos Rodrigues (2009), que uma organização é composta de três elementos; os recursos materiais entendido como todo material ou objeto usado pelo homem para fazer funcionar a organização, assim como máquinas,

ferramentas, utensílios, prédios, etc. Outro elemento, é o método, ou seja, a maneira que o homem atuará com os materiais para realizar seu intento e atingir seu objetivo. O terceiro elemento é o homem, elemento humano que irá gerir suas vontades em busca de alcançar seus objetivos. Destes, obviamente o mais importante é o elemento humano, o qual motivado, comprometido, com determinação e garra, movimentará os demais para buscar melhorias cada vez maiores.

Assim sendo, o elemento humano, é visto como o principal elemento responsável pelas mudanças, por isso, é sempre sobre ele que começam os planos para a realização de inovações e mudanças. Não se implanta uma filosofia de trabalho apenas colocando máquinas para trabalharem sozinhas. Não se constroem organizações sem a mão do homem, podemos afirmar que praticamente em todas as atividades da sociedade moderna o homem está presente.

Para Spector (2002, p. 83), "uma maneira importante de as empresas se organizarem para gerar inovações é por meio da fonte de idéias criativas de seus trabalhadores, informações e conhecimento, valorizando o seu conhecimento tácito". A competitividade exige das organizações inovação e reestruturação no modo a enfatizar a produtividade, a qualidade total, o atendimento ao cliente e a velocidade de respostas como vantagens competitivas, afirma Coelho (2003). Neste contexto, os recursos humanos são solicitados a reagir ou por meio de redução dos custos ou pela agregação de valores.

Diante destas exigências nas empresas é fundamental que se valorize os talentos e os conhecimentos dos mesmos, pois se a empresa busca inovação é necessário agregar os conhecimentos dos colaboradores melhorando o ambiente organizacional e mantendo a motivação na busca da produtividade.

Segundo Spector (2002, p.83): "O que distingue empresas inovadoras das demais é que as inovadoras valorizam o potencial e o conhecimento sublimado de seus colaboradores, transformando-os em competitividade empresarial e não em custos". O autor ainda completa: "A empresa inovadora considera cada trabalhador muito importante como pessoa e para a organização e, mais importante, tem com ele um compromisso de longo prazo, gerando de certa forma um ambiente de estabilidade e lealdade à organização" (p.83)

É importante valorizar cada trabalhador pelo seu potencial e pela forma como pode contribuir para um ambiente inovador e produtivo. Cabe destacar que "todos os trabalhadores são fontes sublimadas de inovação dentro do processo produtivo e podem contribuir por meio de seu

conhecimento tácito, intervindo no sistema de rotinas e procedimentos, com sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração com o seu meio de trabalho, deixando de ser simples executor de tarefas para ser sujeito da ação, isto é, passam de sujeito passivo para ativo”, conforme Spector (2002, p. 83).

A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Administração que envolve todas as ações que têm como o objetivo a integração, a manutenção, a coordenação, a capacitação e o desenvolvimento do trabalhador no contexto organizacional. Assim sendo, a Administração de Recursos Humanos não se restringe a uma pessoa, a um grupo de pessoas ou a uma área ou departamento da organização. Ela é uma atividade que deve ser distribuída por todos os níveis da organização, segundo Aquino (1996).

Aguiar (2000) afirma que a partir do início do século passado, considerando a força sindical emergente, a carência de mão-de-obra devido a 1ª guerra mundial, algumas empresas criaram órgãos de recursos humanos. Entretanto, a idéia concebida de Administração de Recursos Humanos começou a surgir somente em meados da década de 60, quando passou-se a usar a expressão para substituir as de Administração de Pessoal e Relações Industriais. Atualmente, algumas organizações de grande e médio porte mantêm departamentos de recursos humanos, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada ao interesse de apresentar um traço de modernidade à organização. Trata-se de uma área multidisciplinar, que acaba por envolver entre outros, conhecimentos de Sociologia Organizacional, Psicologia do Trabalho, Direito Trabalhista, Engenharia do Trabalho, Serviço Social e outros. Atualmente muitas organizações procuram manter as atividades de Recursos Humanos, como atividades estratégicas para melhorar a produtividade, a qualidade, a competitividade e a lucratividade.

A Gestão de Recursos Humanos deve pensar nas pessoas sob diversos enfoques para que as mesmas consigam agregar valor as atividades e processos e produzirem resultados esperados para a organização em geral, e para si mesmas em particular. Assim sendo, as pessoas devem ser vistas como: a) *como seres humanos* dotados de personalidade própria; diferentes entre si; com história de vida particular e diferenciada; com conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais, isto é, pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização, b) *como ativadores inteligentes de recursos organizacionais*, que impulsionam a organização e dotam-na de inteligência, talento e

aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade, c) *como parceiros da organização*, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Como parceiros ativos e não como meros sujeitos passivos, as pessoas fazem investimentos na organização, com esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc.. A expectativa é de colher frutos destes investimentos, representados pelos salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc.

Como é do senso comum, as organizações necessitam dos equipamentos e dos métodos para que possam obter seus resultados, ou melhor, atingir seus objetivos. Entretanto, o elemento humano ainda é o primordial em relação aos demais, constituindo-se no mais valioso recurso da organização, principalmente neste momento da história. O Administrador de Recursos Humanos, ou melhor, o gestor de Recursos Humanos, deve encarregar-se de trabalhar o homem tratando-o sob duas perspectivas: a primeira como pessoa, ou seja, dotado de personalidade, características próprias, valores particulares, motivações, etc; a segunda é vê-lo como um profissional, ou seja, como um ser dotado de capacidades, habilidades e de conhecimento. Para Aguiar (2000), é necessário aos indivíduos que atuam no âmbito das organizações, na perspectiva moral e ética, repensar a atuação a partir do princípio universal de respeito à dignidade humana e dos direitos iguais de todos os indivíduos.

Moraes (2002, p.119) afirma que: “Com os negócios cada vez mais dinâmicos e sujeitos a constantes mudanças, a figura do profissional competente, criativo, responsável, com capacidade decisória, que trabalha em equipes multidisciplinares, passou a constituir a figura central das organizações”. A autora complementa que: “Antes, em ambientes organizacionais relativamente estáveis e estáticos, os gerentes eram as figuras mais importantes, condição de garantia de sucesso para o empreendimento. Hoje, em ambientes tão voláteis, o indivíduo profissional com liderança e visão, comprometido com o empreendimento, é quem dá mais coesão e estabilidade organizacional.”

Segundo Aguiar (2000) as organizações como meio social no qual os indivíduos estão inseridos exercem uma função estimuladora ou bloqueadora do desenvolvimento cognitivo e da maturidade psíquica dos indivíduos. Elas podem, portanto, controlar o desenvolvimento cognitivo de seus membros, à medida que selecionam as ações do indivíduo e as orientam numa dada direção desejada por ela. Assim, o profissional de Recursos Humanos, deve ter consciência do seu papel como estimulador de condições que propiciem às pessoas condições para que possam

atender os objetivos organizacionais e também os objetivos pessoais. “Para que o indivíduo, num dado contexto social, possa desenvolver o seu processo de perceber e pensar, é necessário que os instrumentos para esse desenvolvimento lhe sejam possibilitados” (AGUIAR, 2000, p.19). A autora explica que o desenvolvimento cognitivo é um processo individual inserido no contexto social, e assim, as instruções de trabalho, os programas de técnicas e estratégias de treinamento operacional e gerencial explicitam os reais objetivos das organizações enquanto bloqueadores ou estimuladores do desenvolvimento cognitivo de seus membros, (AGUIAR, 2000).

Antigamente, os órgãos de ARH eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. Segundo Moraes (1997, p.118) “Com a queda das paredes, as organizações tendem a diminuir a burocracia, simplificar os processos, intercambiar dados, tomar decisões on line, o que deverá levar à melhoria significativa do desempenho e, conseqüentemente, a autonomia e produtividade maiores”.

Com a abordagem sistêmica, a velha tradição cartesiana de dividir, segmentar e separar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase agora está em juntar e não mais em separar. O foco não está mais nas tarefas, mas nos processos. Não mais nos meios, mas nos fins e nos resultados. Não mais em cargos individualizados, separados e confinados, mas no trabalho em conjunto feito por equipes multidisciplinares e autônomas. Os movimentos de reorganização empresarial, como a reengenharia e o *downsizing*, provocaram a substituição da organização funcional pela organização em rede de equipes voltadas para processos. Isto também está ocorrendo na gestão de pessoas. Podemos dizer que é a introdução de uma visão holística, ou seja, a visão de que a empresa só terá bons resultados se todos os departamentos e pessoas tiverem bons resultados de forma interdependente.

Cada vez mais a gestão de Recursos Humanos passa a ter responsabilidade de definir e incorporar estratégias que agregam valor às organizações. Abrindo um parentêse, encontramos que estratégia é um termo derivado da palavra grega *stratego*, que possuía conotação militar na Grécia antiga, significando comandante-chefe. Por vários séculos, o uso deste termo permaneceu restrito ao âmbito militar e neste contexto foi estudado e desenvolvido. Sun Tzu assim o fez por volta de 400 a. C. e, mais recentemente, Von Clausewitz, delineando-o em relação às guerras napoleônicas. Uma completa adaptação, porém, do termo ao mundo dos

negócios ganhou forças no decorrer do século XX, mais precisamente com advento da II guerra mundial (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000 apud RODRIGUES, 2009; GHEMAWAT, 2000).

Aquino (1996, p.27) enfatiza que: “A Administração de Recursos Humanos tem um papel preponderante na formulação e na execução do plano estratégico, ao definir políticas e estratégias específicas, em consonância com as decisões estratégicas gerais, conduzindo o planejamento e a organização de todo o sistema de pessoal para resultados condizentes com os fins e objetivos da empresa, ao proporcionar uma força de trabalho útil à implementação da estratégia da empresa.”

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a parceria com a função de gestão de pessoas. Em outros termos, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de Recursos Humanos. Isso pode ser feito através de um planejamento estratégico de Recursos Humanos. Este planejamento estratégico de RH deve ser um processo dinâmico conduzido tanto pela alta direção, junto com os gestores, bem como por profissionais da área de Recursos Humanos, que têm que estar sintonizados com a direção estratégica da empresa. Juntos, eles definem o futuro ideal da gestão de pessoas para a organização e as principais estratégias necessárias para alcançar eficiência de pessoal. Com base nestas estratégias, desenvolvem-se planos anuais e orçamentos específicos.

Diante deste novo cenário de trabalho, os profissionais da área de RH devem desempenhar um papel mais significativo do ponto de vista estratégico, intermediando, orientando e apoiando o componente de recursos humanos da organização. Estas novas responsabilidades exigirão que RH passe muitas de suas atuais áreas de responsabilidade para os gestores e, em vez disso, os apóie com capacitação e consultoria. Assim sendo, os gestores poderão buscar auxílio e suporte dos profissionais da área de RH para desenvolver as competências necessárias e desenvolver estes novos papéis de modo compatível e consistente com o plano estratégico da organização. É desejável que os gestores de pessoas, qualquer indivíduo que coordene uma equipe, desenvolvam a habilidade de liderar pessoas eficazmente, para que elas se tornem os talentos mais valiosos e indispensáveis da organização.

Recursos Humanos deve estar pronto para concentrar-se em áreas de planejamento estratégico de RH, estratégias de pessoal, planejamento da sucessão, consultoria e desenvolvimento de competências;

compartilhando capital intelectual e desenvolvendo técnicas para demonstrar como o componente de recursos humanos acrescenta diretamente valor à criação do sucesso organizacional. O planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. O planejamento estratégico de RH deve buscar uma maneira de integrar a função RH aos objetivos globais da empresa. A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de RH perfeitamente integrado e envolvido. O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função RH pode agregar valor e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Conclusão

Mesmo que o funcionamento do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos esteja devidamente ajustado e em funcionamento, é necessário muita atenção aos Recursos Humanos, pois é este o elemento mais sujeito às mudanças na organização em função das exigências internas e externas. Assim sendo, o planejamento estratégico de RH deve ser integrado ao planejamento estratégico da organização e não ser do tipo adaptativo, que é quando o planejamento estratégico de RH é feito após a elaboração do planejamento estratégico da empresa e procura adaptar-se a ele no sentido de contribuir para sua implementação; e nem ser autônomo, que é quando o planejamento estratégico de RH é feito isoladamente pelos especialistas da área, sem nenhuma preocupação ou articulação com o planejamento estratégico da organização, como um planejamento introvertido e auto-orientado para a função de RH. Ambos, planejamento adaptativo e autônomo, não funcionam bem pelo fato de não estarem perfeitamente integrados no plano maior.

Diversos fatores influenciam o planejamento estratégico de RH, por isso, os profissionais da área de RH devem ter uma forte participação em todos os níveis da organização, em todas as áreas, se preocupar com os detalhes, dar transparência nas relações internas e com os clientes e, sobretudo, entender o negócio e a sua responsabilidade pelos resultados da empresa.

Pensar estrategicamente é compreender a situação atual e analisar como levá-la à situação desejada. É neste ponto que os profissionais da área de RH devem atuar, definindo quais competências precisam ser desenvolvidas para se chegar ao resultado, além de desenvolver

ferramentas de atração e retenção dos seus talentos.

Referências

- AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada à administração**. S. Paulo: Excellus, 2000.
- AQUINO, C. P. **Administração de R H: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- COELHO, K. S. DELLAGNELO, E. H. L. **Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 Cd Room.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre, RGS: Bookman, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, R. V. **A relação do surdo com o trabalho, com o emprego precário e com o desemprego**. 1999. Tese. (Doutorado em psicologia). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 1999.
- MORAES, M. C. **O paradigma educacional emergente**. Campinas, SP: Papirus, 2002
- PAGÈS, M. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- RIBEIRO, D. **O Processo Civilizatório**. São Paulo: Circulo do Livro, 1978.
- RODRIGUES, J. L. K. **Trabalho, empreendedorismo e a gestão de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Corifeu, 2009.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.