

JOANA D'ARC TEIXEIRA

GESTÃO DE PESSOAS:
DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES

JOANA D'ARC TEIXEIRA

GESTÃO DE PESSOAS:
DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Instituição Anhanguera, como requisito parcial
para a obtenção do título de graduado em
Administração.

Orientador: Isabella Santos

JOANA D'ARC TEIXEIRA

GESTÃO DE PESSOAS:

DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Instituição Anhanguera, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Santo André, 18 de junho de 2021

TEIXEIRA, Joana D'Arc. **Gestão de pessoas**: diferencial competitivo para as organizações. 2021. 31. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração – Anhanguera, São Paulo, 2021.

RESUMO

Em um cenário altamente competitivo e mutável, as organizações buscam constantemente por maneiras de adquirir diferenciais estratégicos diante da concorrência. Neste contexto, o respectivo estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão de pessoas pode ser considerada um diferencial competitivo para as organizações? A fim de responder a esta questão o objetivo deste trabalho consiste em compreender os principais fatores que contribuem para que a gestão de pessoas se caracterize como um diferencial competitivo. Para tal, objetiva-se de forma específica apresentar conceitos que envolvem a gestão de pessoas; contextualizar sobre a liderança e seus estilos, e descrever as principais ferramentas utilizadas para atrair, reter e desenvolver os colaboradores. Assim, para a construção do referencial teórico e apresentação dos resultados utiliza-se a técnica de coleta de dados bibliográfica, com abordagem qualitativa e caráter descritivo. Os resultados mostram que investir no gerenciamento dos recursos humanos não é apenas uma opção, e sim, uma necessidade para as empresas que desejam manter-se competitivas no mercado. Visto que, uma gestão eficaz das pessoas promove o alinhamento entre a satisfação das necessidades dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Ainda, por exercer uma forte influência sobre o comportamento dos liderados, a existência de uma liderança situacional e empática contribui diretamente para uma maior motivação, engajamento e performance das equipes. Sobretudo, a utilização de ferramentas e estratégias efetivas aplicadas na condução dos fatores de atração, retenção e desenvolvimento de colaboradores evidencia a gestão de pessoas como um verdadeiro diferencial competitivo, uma vez que o reflexo das ações é percebido no desempenho individual e, por fim, nos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Diferencial competitivo. Organizações. Resultados.

TEIXEIRA, Joana D'Arc. **People management: competitive advantage for organizations.** 2021. 31. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração – Anhanguera, São Paulo, 2021.

ABSTRACT

In a highly competitive and changing scenario, organizations are constantly looking for ways to acquire strategic differentials in the face of competition. In this context, the respective study presents the following research problem: How can people management be considered a competitive advantage for organizations? In order to answer this question, the objective of this work is to understand the main factors that contribute to the management of people to be characterized as a competitive differential. To this end, the objective is specifically to present concepts that involve people management; contextualize the leadership and their styles, and describe the main tools used to attract, retain and develop employees. Thus, for the construction of the theoretical framework and presentation of the results, the bibliographic data collection technique is used, with a qualitative approach and descriptive character. The results show that investing in human resources management is not just an option, but a necessity for companies that wish to remain competitive in the market. Since, an effective management of people promotes the alignment between satisfying the needs of employees and the strategic objectives of the organization. Also, because it exerts a strong influence on the behavior of the followers, the existence of a situational and empathic leadership directly contributes to a greater motivation, engagement and performance of the teams. Above all, the use of effective tools and strategies applied in the management of the factors of attraction, retention and development of employees highlights the management of people as a true competitive differential, since the reflection of the actions is perceived in the individual performance and, finally, organizational results.

Keywords: People management. Competitive edge. Organizations. Results.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desdobramentos dos estilos de liderança.....	17
--	-----------

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. GESTÃO DE PESSOAS	9
3. LIDERANÇA E SEUS ESTILOS.....	14
4. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	20
4.1 ATRAÇÃO	20
4.2 RETENÇÃO	22
4.3 DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS.....	30

1. INTRODUÇÃO

Em virtude das frequentes mudanças e da forte concorrência empresarial, é compreensível que as empresas foquem seus esforços na formulação de estratégias capazes de promover cenários favoráveis à maximização dos resultados organizacionais. Diante de tal conjuntura, a capacidade das pessoas em planejar, criar e inovar as classifica como o principal ativo organizacional. Sendo assim, o tema deste trabalho consiste em uma abordagem sobre a gestão de pessoas, considerando uma perspectiva positiva em relação ao processo, ao qual se aponta como diferencial competitivo para as organizações.

A relevância deste trabalho está na percepção de que independentemente do ramo ou porte da organização, a superação dos desafios e a conquista dos resultados são reflexo do desempenho dos colaboradores. Neste sentido, o presente estudo torna-se um instrumento propulsor de conhecimento, apresentando conceitos e diferentes perspectivas acerca da importância do tema. Portanto, o conteúdo pode ser utilizado por empreendedores e líderes que desejam estruturar atividades e ações específicas para uma melhor gestão e desempenho de suas equipes. Já para a comunidade acadêmica, considera-se a contribuição no contexto da gestão estratégica de pessoas, sendo esta, uma das abordagens indispensáveis para o sucesso profissional dos indivíduos e também das empresas.

Nesta conjuntura, reconhece-se que o desempenho das equipes está fortemente relacionado com a maneira em que a empresa conduz estes recursos humanos, transformando-os em uma força ou uma fraqueza interna. Por isso, o presente trabalho visou responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a gestão de pessoas pode ser considerada o diferencial competitivo das organizações?

Para esclarecer esta questão, o objetivo deste estudo consistiu em compreender os principais fatores que caracterizam a gestão de pessoas como um diferencial competitivo. Para tal, delimitaram-se três objetivos específicos, sendo eles: apresentar conceitos que envolvem a gestão de pessoas; contextualizar sobre a liderança e seus estilos, e descrever as principais ferramentas utilizadas para atrair, reter e desenvolver os colaboradores.

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se a técnica de pesquisa bibliográfica na coleta de dados, assim, a construção do referencial teórico ocorreu por meio da leitura de livros e artigos científicos de diversos autores em diferentes

épocas, como Chiavenato (2014), Einchinger, Lombardo e Capretta (2015), Lacombe e Heilborn (2006), entre outros. Para compreender o tema proposto, o estudo utilizou uma abordagem qualitativa, cuja análise se baseou em fontes confiáveis de conhecimento a fim de gerar informações consistentes. Já em relação aos objetivos atribuiu-se caráter descritivo, uma vez que se procurou transcrever fielmente os resultados alcançados.

2. GESTÃO DE PESSOAS

As abordagens dos processos que envolvem a gestão de recursos humanos normalmente baseavam-se nas percepções básicas que as organizações mantinham dos funcionários. No entanto, o seu carácter evolutivo se deu no momento em que se passou a considerar as necessidades dos indivíduos, paralelo a isso, iniciou-se um processo de ampliação dos valores humanos, que contribuíram para a valorização e percepção do capital intelectual como diferencial nas organizações (EICHINGER; LOMBARDO; CAPRETTA, 2015).

Entende-se assim que a área de recursos humanos não se preocupa mais apenas em cumprir processos burocráticos, impor regras e métodos que obrigavam as pessoas a trabalharem corretamente e mecanicamente. O foco está em identificar formas de contribuir com o crescimento dos negócios por meio das pessoas. Neste sentido, torna-se fundamental manter equipes de alto desempenho e que estejam aptas a cumprir com os resultados estratégicos almejados pela empresa.

A área de gestão de pessoas segundo Chiavenato (2014) tem como objetivo principal auxiliar a empresa no alcance dos seus objetivos estratégicos e na concretização da sua missão. Logo, entende-se que é função da moderna gestão de pessoas trabalhar para tornar a organização competitiva. Deve existir, portanto, um esforço da área em desenvolver habilidades e a capacidade das pessoas, reconhecendo as suas necessidades e promovendo uma identificação pessoal com o trabalho, para que assim, elas realizem suas atividades com foco e produtividade.

Sob esta perspectiva, compreende-se que fazer a gestão das pessoas é atividade chave na gestão de uma organização, tendo em vista que trata de um dos seus principais recursos, as pessoas. Assim, deve-se considerar toda e qualquer ação que promova o melhor envolvimento das equipes de trabalho e que possibilitem um melhor desempenho da empresa no mercado. Para tal, Ribeiro (2006) diz que é então necessário integrar os objetivos, procedimentos e políticas do gerenciamento de recursos humanos à programação estratégica da organização.

As organizações devem, portanto, de acordo com Venturi e Lenzi (2003) manter um planejamento de recursos humanos paralelo ao planejamento estratégico geral. Levando em consideração as atividades e fatores internos no ambiente organizacional, deve-se direcionar o planejamento para as necessidades futuras de pessoal. Assim é importante alinhar as necessidades da empresa com as demandas

dos colaboradores, buscando proporcionar a satisfação de ambos em uma relação de interdependência.

Compreende-se que satisfazer as pessoas pode ser um trabalho um pouco complexo, considerando que elas se diferem umas das outras, seja na sua maneira de pensar ou no seu comportamento. Neste sentido, é possível dizer que a área de gestão de pessoas tem como desafio proporcionar motivos para que os colaboradores realizem seu trabalho com dedicação e eficiência. No que diz Chiavenato (2014) a gestão de pessoas tem por obrigação estar atenta ao comportamento e desempenho dos membros das equipes, além de identificar suas potencialidades, estabelecer planos estratégicos de desenvolvimento e acima de tudo, compreender que as pessoas são a alma do sucesso dos negócios.

Neste cenário, a empresa necessita considerar um fator muito importante, que é o contexto interno aonde está inserido o colaborador. A qualidade de vida vivenciada no ambiente organizacional pode interferir positiva ou negativamente na sua satisfação e comprometimento. Neste sentido, Maximiano (2011) menciona que é função da gestão de pessoas criar um ambiente agradável, concedendo liberdade de expressão, atividades significativas, tempo de trabalho adequado, condições de segurança, enfim, estruturar o ambiente para que ele atenda as expectativas e satisfaça as necessidades individuais, gerando confiança na administração.

Assim, é relevante dizer que dependendo das condições ofertadas pela empresa e a maneira como se conduz as pessoas, elas são capazes de ampliar ou limitar as suas chances de sucesso. Neste sentido, Chiavenato (2012) ressalta que as organizações precisam ter sua missão e cultura organizacional bem definidas, pois todos os programas e ações direcionados ao gerenciamento das pessoas devem se basear nestas variáveis.

Enquanto a missão define o porquê a empresa existe, a cultura organizacional na perspectiva de Freitas (1991 *apud* DELLAGNELO, 2011, p. 74) consiste em um mecanismo que visa moldar e padronizar comportamentos, até mesmo a forma de pensar e se relacionar dentro da organização. Para a autora:

[...] é a cultura organizacional quem comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto; é ela quem diz quais os valores que são ou não compatíveis com essa construção e a que crenças devem os membros organizacionais se agarrar; é ela, ainda, quem determina os modelos que devem ser seguidos, aplaudidos, reconhecidos, [...] é ela, também quem dá uma nova estética à linguagem organizacional.

Neste contexto, entende-se que a gestão de pessoas tem como uma de suas responsabilidades promover a disseminação e internalização da missão e da cultura organizacional no ambiente corporativo. Para isso, é necessário que as lideranças imediatas, orientadas pela gestão de pessoas, conduzam e inspirem suas equipes para que de fato estas questões sejam incorporadas no ambiente de trabalho. Assim, as pessoas podem saber o porquê, para onde devem seguir, e de forma geral, quais as expectativas que a empresa possui sobre o desempenho de suas funções.

Compreende-se então, a importância para a empresa em manter líderes que exerçam seu papel com eficiência. Para Lacombe e Heilborn (2006) a liderança organizacional eficaz é capaz de motivar, comandar, inspirar, persuadir, compartilhar dificuldades e ações com seus liderados, delegar, acompanhar e cobrar resultados, promovendo assim o alcance dos objetivos da empresa e em paralelo valorizando e desenvolvendo os membros da equipe de maneira contínua.

Diante da atual conjuntura, é possível destacar seis processos distintos, os quais na percepção de Chiavenato (2012) caracterizam-se amplamente como as responsabilidades maiores da gestão de pessoas, a saber:

1. Agregar pessoas: Por meio deste processo a empresa busca atrair pessoas interessadas a fazerem parte da equipe de funcionários, aonde o método se constitui em formas de recrutar e selecionar indivíduos que demonstrem melhor perfil para a vaga disponível.

2. Aplicar pessoas: Após a contratação é necessário promover a integração dos novos colaboradores à rotina e também ao ambiente. Para isso, cada organização deve estruturar o seu processo, que possa na prática promover esta socialização e orientação em relação as atividades que serão desempenhadas.

3. Remunerar pessoas: Neste momento é esclarecido ao colaborador questões a respeito da remuneração de pessoal, onde se abordam informações sobre o salário e as gratificações que o colaborador receberá pelo trabalho que será executado.

4. Desenvolver pessoas: Este processo se traduz como um meio para elevar os níveis dos empregados e conseqüentemente sua satisfação na empresa, trazendo desta forma melhores resultados, por isso é importante que a organização invista em programas que tenham como foco o treinamento e o desenvolvimento das equipes de trabalho.

5. Manter pessoas: O foco deste processo é desenvolver um cenário e políticas organizacionais que criem um ambiente interno propício a satisfazer as necessidades dos colaboradores aliadas aos objetivos da empresa, assim, estimula-se um maior rendimento e qualidade de vidas das pessoas durante suas horas de trabalho.

6. Monitorar pessoas: Esta ação visa medir e acompanhar o desempenho de cada colaborador por meio de ferramentas que possibilitem a mensuração de resultados. Esse processo é inteiramente ligado aos demais, pois oferece subsídios para a tomada de decisões em relação a performance dos envolvidos.

Sabe-se que as empresas se diferem umas das outras, não apenas em termos de estrutura, mas também em relação aos seus objetivos de mercado. Sendo assim, é válido dizer que cada empresa deve identificar um modelo de gestão de pessoas que se adéque melhor a sua realidade, que possa auxiliar a organização na tomada de decisões quanto ao melhor gerenciamento dos seus recursos humanos. O mais importante, é que independentemente do porte da empresa devem existir ações específicas direcionadas a administração de pessoal, afinal, uma empresa não existe sem um quadro de pessoal que esteja apto a realizar as atividades da rotina diária.

Ainda, é importante que as organizações considerem alguns desafios competitivos, assim, a percepção de Bohlander, Snell e Sherman (2003) demonstram certa equivalência destes com as responsabilidades atribuídas a gestão de pessoas ressaltadas anteriormente, aonde estas, representam fundamental importância na superação destes obstáculos, a saber:

(a) Desafio de tornar-se global: considera o desempenho das atividades de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração;

(b) Desafio de adotar nova tecnologia: necessário treinamento, desenvolvimento, planejamento, promoção, manutenção, controle, avaliação;

(c) Desafio de gerenciar mudanças: exige comunicação assertiva, reorganização, liderança;

(d) Desafio de desenvolver capital humano: envolve recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, comunicação;

(e) Desafio de reagir ao mercado: fundamental rever a cultura, motivação, educação corporativa;

(f) Desafio de conter custos: *Downsizing*, terceirização, comunicação.

Compreende-se que os desafios versus as atividades ou ações relacionadas, aproximam a gestão de pessoas da gestão estratégica da empresa como um todo. Pois se evidencia que as responsabilidades da gestão de pessoal estão diretamente ligadas ao processo de superação das barreiras competitivas do mercado. Sendo assim, é fundamental que as empresas realizem investimentos para promover uma área eficiente de gestão de capital humano, aonde as ações, atividades e programas sejam conduzidos de maneira assertiva.

A assertividade no gerenciamento das pessoas tem início com a valorização dos indivíduos, além da percepção da empresa sobre a necessidade de satisfazer e motivar estas pessoas na realização de seu trabalho. Assim, Carvalho e Nascimento (2004) enfatizam que as necessidades, expectativas, desejos e objetivos dos indivíduos devem ser considerados, para que alinhados a processos de treinamento, desenvolvimento de habilidades e aprimoramento de competências promove os integrantes para serem excelentes e inteligentes em suas funções, para serem sujeitos ativos e proativos capazes de contribuir eficientemente para geração de valor e melhores resultados.

Em complemento, diz Chiavenato (2014, p.5):

[...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Este cenário possibilita compreender o papel fundamental da gestão de pessoas para a condução eficaz dos colaboradores, que deve considerar, inclusive, os anseios e expectativas individuais de cada membro. Neste sentido, é indispensável que as empresas identifiquem e invistam também na formação e desenvolvimento de suas lideranças, para que estes tenham de fato, capacidade para exercer suas funções de maneira assertiva em direção ao alcance dos objetivos organizacionais, (MAXIMIANO, 2011).

3. LIDERANÇA E SEUS ESTILOS

De acordo com Venturi e Lenzi (2003) a prática da liderança relaciona-se com a habilidade de persuadir as pessoas a exercerem suas funções como verdadeiros membros de uma equipe. No entanto, para manter estas equipes motivadas e engajadas mesmo diante das dificuldades e desafios, exige dos líderes outras grandes e variadas habilidades.

Desta forma, Lacombe e Heilborn (2006) destacam que o líder organizacional deve ser capaz de comandar, motivar, persuadir, capacitar, compartilhar dificuldades e ações com seus liderados, delegar e também cobrar resultados, buscando assim alcançar os objetivos da organização ao passo que contribui com o desenvolvimento de cada membro. Fonseca *et al* (2015) acrescentam que esta capacidade se dá através de um conjunto de comportamentos e técnicas, as quais se utilizam para influenciar efetivamente os integrantes de uma equipe.

Compreende-se, portanto, que nas definições de liderança se encontra uma relação de influência do líder para com os demais indivíduos do grupo, e de acordo com Fonseca *et al* (2015) ela é medida pelos resultados que este grupo apresenta. Entretanto, em uma definição mais específica de Maximiano (2011), este processo de influência da liderança envolve pelo menos três componentes: as motivações dos liderados, a tarefa ou missão envolvida, e a figura do líder.

1. As motivações dos liderados: Por quais razões as pessoas permitem que o líder as influencie? Existe reciprocidade entre o líder e os membros de sua equipe, aonde a influência de um sobre o outro acontece devido à compatibilidade de pensamentos e expectativas. Ambas as personalidades são peças fundamentais para um processo construtivo, logo, a existência de um depende da existência do outro (MAXIMIANO, 2011).

Para Maximiano (2011), os liderados podem ser caracterizados em dois tipos: àqueles que se identificam e são fiéis ao líder em virtude do seu caráter como colaboradores, e àqueles que agem por interesses próprios. Ambos sempre exigirão do líder algum tipo de vantagem; enquanto os primeiros exigem que o líder tome ações para suprir as necessidades do grupo, os segundos exigem benefícios próprios. Em troca, o líder tem a colaboração de todos para realizar os objetivos.

2. A tarefa ou missão: Trata-se de um elo entre a liderança e os seus seguidores; sem tarefa ou missão não há como liderar, pois não existe um propósito pelo qual se unir e agir em favor. Neste sentido, deve-se esclarecer aos liderados aonde se deseja chegar, bem como o caminho a ser percorrido. A missão deve ser representada por fatores que desencadeiam a automotivação dos liderados, e neste sentido, ela deve ser adaptada para cada tipo de seguidor (MAXIMIANO, 2011).

3. A figura do líder: Além de estabelecer as metas a serem perseguidas, o líder orienta e incentiva seus liderados por meio de uma ampla visão de futuro. Seu objetivo é engajar e inspirar o grupo comunicando-lhes essa visão e motivando-os a superar as possíveis barreiras que porventura possam surgir durante a trajetória (ROBBINS, 2002). Segundo Lacombe e Heilborn (2006), o verdadeiro líder tem a habilidade de reunir pessoas diversas por trás de um mesmo propósito, e dirigir os esforços destas pessoas para que, juntas, alcancem tal objetivo.

Neste contexto, Senge (2005) reconhece que determinados traços de personalidade e competências interpessoais são indispensáveis para o exercício de uma boa liderança. Sendo assim, Maximiano (2011) diz que o líder precisa se equipar de determinação, iniciativa nas relações pessoais, vontade de liderar e autoconfiança. Senge (2005) ainda complementa que líderes são pessoas que caminham para frente, e são sinceramente comprometidas com as mudanças profundas em si mesmos, para depois promover as mudanças em suas organizações.

Já para Gonçalves e Mota (2010), o conceito de liderança está diretamente relacionado à sua capacidade de conduzir equipes por meio do seu prestígio pessoal, o que por sua vez contribui para a aceitação dos membros da equipe sobre o seu estilo de liderar. Sua perspectiva aborda três características básicas de um líder, a saber:

1. Abordagem dos traços de personalidade como: aptidão para liderar pessoas, capacidade de administrar e tomar decisões, estabelecer prioridades, confiança, adaptabilidade, entre outras.

2. Abordagem do comportamento como: movimento de relações humanas aponta que pessoas treinadas em competências de lideranças seriam capazes de obter melhores resultados; um líder orientado para as pessoas enfatiza as relações humanas em seu trabalho, destacando que todos são importantes.

3. Abordagem situacional: traz como características as experiências passadas, expectativas e comportamento dos superiores e dos liderados, e as próprias exigências do trabalho.

Sendo assim, a forma adotada para fazer com que as tarefas sejam realizadas impacta diretamente na eficiência do exercício da liderança. Neste âmbito, Jacobsen (2017) destaca cinco fontes de poder utilizadas pelas lideranças, a saber: poder legítimo atribuído pelo cargo; poder através de recompensas; poder de coerção sob uso de punições; poder de referência; e o poder de competência.

Compreende-se que todas essas fontes de poder são potencialmente importantes, embora seja fácil supor que os chefes mais poderosos são aqueles que têm alto poder legítimo, àqueles que controlam as principais recompensas e àqueles que fazem uso de punições. As demais fontes de poder, no entanto, não devem ser subestimadas, uma vez que podem ocorrer variabilidades na aceitação dos liderados, assim, determinada fonte pode ser eficiente em um grupo específico e não tão eficaz em outro (JACOBSEN, 2017).

Neste sentido, compreende-se que o líder exerce grande influência sobre a maneira que as pessoas se comportam, aonde a forma de condução por ele adotada tem potencial para impactar positiva ou negativamente as relações estabelecidas com as equipes e os resultados por elas alcançados (CHIAVENATO, 2014).

É o que afirma Gonçalves e Mota (2010) ao destacar que o estilo de liderança adotado impacta diretamente nas relações humanas de trabalho. Para tanto, Dubrin (1998 *apud* JACOBSEN, 2017, p. 52) diz que estilo de liderança “trata-se do padrão típico de comportamento que um líder usa para influenciar seus empregados a atingirem as metas”. Para tal, Maximiano (2011) classifica a liderança em dois estilos básicos opostos: a autocracia e democracia.

1. Estilo autocrático: o líder autocrático acredita que as tarefas são mais importantes que as pessoas. Assim, o estilo se manifesta por meio de um comportamento controlador, direto e autoritário, aonde o líder toma as decisões individualmente, mantendo uma postura centralizadora. Em virtude das características de dominância e centralização do poder, ele contribui para a redução da burocracia interna e propicia um processo decisório mais ágil (CHIAVENATO, 2014).

2. Estilo democrático: na liderança democrática o líder ocupa um papel consultivo, além de motivar e envolver a equipe a participar dos projetos. A postura do líder está voltada para o trabalho em equipe, aonde há estimulação do diálogo e

busca conjunta por soluções. Este estilo tem se destacado nas organizações, pois se demonstra muito eficiente no dia a dia por meio da melhoria das performances individuais e coletivas (CHIAVENATO, 2014).

Em síntese, o líder democrático defende a ideia de que a organização deve proporcionar condições para que as pessoas se sintam satisfeitas no seu ambiente de trabalho. Em virtude de suas crenças e valores, procura realizar sempre a escuta ativa, apoiar e dar atenção as necessidades dos seus liderados. No entanto, é necessário ter cuidado para que o processo de orientação não seja realizado ao extremo, para evitar que o líder se torne permissivo ou omissivo diante das situações (JACOBSEN, 2017).

Ainda neste contexto, Silva e Vasconcelos (2010) apontam alguns desdobramentos dos dois principais estilos básicos de liderança já mencionados anteriormente, os quais se identificam no Quadro 1 em sequência.

Quadro 1 – Desdobramentos dos estilos básicos de liderança

Líder	Características
Coercitivo	O líder coercitivo não realiza um diálogo aberto, tem seu comportamento baseado em ordens e faz pouco uso do processo de orientação. O acompanhamento dos seus subordinados é realizado por meio de feedbacks não construtivos e com aspecto de coerção.
Afetivo	O estilo de liderança afetivo tem um comportamento mais harmonioso, seu principal objetivo é criar um ambiente de trabalho saudável e sinérgico, sem geração de situações que possam desencadear conflitos. Assim, este líder valoriza e utiliza parte do seu tempo para cultivar bons relacionamentos com seus liderados.
Dirigente	O líder dirigente faz muito uso do diálogo com as pessoas, buscando apresentar uma perspectiva singular sobre o negócio e assim estabelecer e promover uma visão do todo. Com isso, mantém as equipes engajadas, demonstrando que o interesse da direção se mantém no longo prazo.
Treinador	O estilo treinador tem como principal objetivo contribuir com a profissionalização e o desenvolvimento das pessoas. Neste

	sentido, faz uso constante dos feedbacks construtivos, presta apoio e auxilia os membros da equipe a identificarem seus pontos fortes e os pontos a serem melhorados, além de contribuir no desenvolvimento de um plano de ação que possa na prática melhorar o desempenho profissional.
Modelador	O líder modelador busca manter um padrão de excelência na execução das tarefas. Por isso, este estilo apresenta dificuldades em delegar e adota padrões de conduta e de execução para si mesmo e para os outros.

Fonte: Silva; Vasconcelos (2010)

Conhecendo os estilos mencionados, observa-se que definir qual deles adotar pode representar um grande desafio para os líderes. Entretanto, Maximiano (2011) diz que é possível aplicar uma visão diferenciada da liderança, aonde se unificam os dois estilos básicos, combinando diferentes graus de autocracia e democracia.

Na percepção de Jacobsen (2017) os diferentes estilos de liderança são caracterizados por diferentes comportamentos, que em virtude do momento ou situação podem ou não ser eficazes. Contudo, independentemente do estilo adotado, o mais importante é que o líder seja eficaz na tradução dos resultados e mantenha as pessoas motivadas e satisfeitas.

Nesta conjuntura, surge a perspectiva da liderança situacional; uma concepção que defende a ideia de que para tornar-se eficaz, o estilo adotado deve ser conduzido pela situação vivenciada no momento específico. Sendo assim, destaca-se a importância do líder em analisar criteriosamente as situações de seu cotidiano e tomar suas decisões com base no estilo mais apropriado para cada situação (JACOBSEN, 2017).

Compreende-se então, que os líderes habilidosos na adaptabilidade situacional reconhecem a necessidade de ser flexível e agir de maneira diferente, porque não há duas situações exatamente iguais. Assim, usar a mesma abordagem, tom e estilo em contextos distintos podem ser ações consistentes, mas não necessariamente eficazes (EICHINGER; LOMBARDO; CAPRETTA, 2015).

O termo adaptabilidade situacional se relaciona com a necessidade de dar importância aos acontecimentos e ajustar-se adequadamente a eles, usando da empatia em momentos de transições, direção firme e diplomacia em situações de

indecisões e conflitos. Assim, é necessário que o líder avalie constantemente o reflexo que suas ações têm sobre os outros, e se permita mudar sua abordagem ou comportamento (EICHINGER; LOMBARDO; CAPRETTA, 2015).

Neste sentido, também é importante que o líder conheça os membros de sua equipe, perceba suas necessidades, seus objetivos, e principalmente, àquilo que os motiva e impulsiona seus comportamentos. Desta forma é possível tomar ações mais assertivas, direcionando-as para a realidade de cada indivíduo (CHIAVENATO, 2014).

4. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As transformações nas relações de trabalho têm tornado a área de gestão de pessoas cada vez mais relevante e estratégica para as organizações. Compreendendo que o mundo está altamente competitivo e globalizado, o capital humano pode ser o que diferencia uma organização da outra, tendo em vista que o planejamento e ações organizacionais são realizados por pessoas, que juntas conduzem as atividades da organização rumo ao seu sucesso.

Nesta conjuntura, a área de gestão de pessoas precisa em amplo contexto, ser assertiva nos fatores que envolvem a atração, retenção e desenvolvimento dos talentos da organização. Para tal, Lacombe (2011, p. 20) alerta que:

a sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na alta administração da organização, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada.

Diante deste cenário, observa-se que a atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores são fatores de grande importância para a área de gestão de pessoas, uma vez que, caracterizam-se como processos complementares e sequenciais, que viabilizam a construção de equipes de alta performance. Sendo assim, as empresas necessitam adotar ferramentas e estratégias para que estes fatores, possam de fato, contribuir para a alavancagem da organização (LACOMBE, 2011).

4.1 ATRAÇÃO

Compreende-se que a entrada de pessoas é uma ação estratégica que, se bem realizada, permite que a empresa agregue ou crie ainda mais valor à sua marca por meio de pessoas capacitadas e com qualificações condizentes com o cargo que ocuparão. Neste contexto, é possível destacar os processos de recrutamento e seleção de pessoal.

Recrutamento e seleção são coisas distintas, embora façam parte de um processo unificado. Entende-se por recrutamento a chamada ou a comunicação no mercado de que há vagas disponíveis para as pessoas desenvolverem suas

atividades laborais nas empresas (DALMAU; GIRARDI, 2015). Logo, segundo Ivancevich (2008, p. 190), o “[...] processo de recrutamento necessariamente começa com uma descrição de especificação detalhada do cargo. Sem isso, fica impossível o recrutador saber se algum candidato estará apto para preencher a vaga.”.

O processo de seleção, por sua vez, sucede o recrutamento, e pode ser definido como a escolha da pessoa mais indicada para ocupar o cargo em aberto na empresa. Essa definição preliminar alinha-se com a percepção de Bohlander, Snell e Sherman (2005), quando dizem que a seleção é um processo de escolha daqueles indivíduos que passaram pelo processo de recrutamento, e que previamente apresentaram qualificações e características pessoais relevantes para preencher as vagas existentes ou projetadas.

Conforme apontam Dalmau e Girardi (2015) existem diversas maneiras de realizar o processo seletivo. Cabe ao gestor, durante o seu planejamento, pensar que em função dos recursos empregados, a melhor alternativa, ou as melhores, devem estar em consonância com o tempo, os recursos, as pessoas envolvidas e, sobretudo, as exigências do cargo desejado.

Chinelato Filho (2011) diz que o processo de atrair talentos deve considerar estratégias de comunicação das vagas disponíveis em locais que estejam relacionados com o público alvo esperado (anúncio das vagas através das redes sociais da empresa, divulgação em agências de emprego, sites de vagas de emprego, jornais locais, cadastro no Sistema Nacional de Emprego da Cidade – (SINE)), etc.

Dentre as ferramentas para atrair as pessoas certas, existe a possibilidade de realizar o recrutamento interno, externo ou misto. Entende-se como recrutamento interno, o processo realizado dentro da empresa, privilegiando os próprios funcionários, a fim de promovê-los ou transferi-los para atividades mais complexas ou mais motivadoras (CHIAVENATO, 2014).

Já o recrutamento externo, é oferecido ao público geral externo, e visa captar competências e habilidades que ainda não existem na empresa, ou que permita consideravelmente o enriquecimento do capital intelectual interno. O misto, por sua vez, abre espaço para os dois públicos, interno e externo, e os candidatos passam igualmente por seleção para o preenchimento dos cargos oferecidos pela organização (CHIAVENATO, 2014).

Para auxiliar no processo de atração de candidatos Vargas e Mantovani (2018) destacam a cultura organizacional. Este elemento tem se demonstrado como um

potencial fonte de valor, tendo em vista que hoje os clientes e fornecedores buscam fazer parcerias com empresas cuja missão, visão e cultura refletem idoneidade e comprometimento social. Ademais, no processo de atração de talentos, por exemplo, os candidatos costumam buscar informações sobre a empresa onde estão concorrendo a uma vaga. O objetivo é identificar os seus valores e comparar com os valores individuais antes de aceitar uma proposta. Desta forma as pessoas buscam compatibilidades de pensamentos, interesses e propósitos, o que as permite vislumbrar uma carreira dentro da organização.

Neste contexto, uma eficaz atração de talentos promove processos de recrutamento e seleção eficientes. Para tal, estes processos devem identificar profissionais que apresentam perfil condizente ao cargo e também à cultura da empresa, uma vez que estes indivíduos estão propensos a permanecer por um tempo maior na empresa. Logo, um recrutamento efetivo deve incluir a identificação dos riscos de rotatividade, assim, os critérios de seleção devem ser baseados nas competências e comportamentos que apoiam a estratégia de retenção (HALONEN, 2014).

Observa-se, portanto, que o recrutamento efetivo é capaz de proporcionar uma retenção efetiva. Tendo em vista que a seleção e posterior escolha das pessoas certas, que são capazes de atender às necessidades da empresa enquanto satisfazem as suas próprias, e se identificam com os valores da organização, tem maior probabilidade de se automotivarem em busca dos seus objetivos pessoais e também organizacionais, gerando assim um alto nível de comprometimento, produtividade e permanência no trabalho.

4.2 RETENÇÃO

A retenção de talentos é tão importante quanto a sua atração, pois, de nada adianta recrutar os melhores colaboradores e não empregar esforços e estratégias para fazê-los permanecer na empresa. Assim, as organizações devem se equipar de ferramentas capazes de manter os colaboradores comprometidos, motivados, engajados e satisfeitos, com vistas a reduzir os índices de rotatividade (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Lacombe (2011), o sucesso de uma organização está diretamente relacionado com a competência e a motivação de seus colaboradores, e com quem é

admitido e quem é demitido. Em resumo, o sucesso da organização relaciona-se com a retenção na empresa da equipe adequada para gerar resultados com eficiência e eficácia.

Neste contexto, existem estratégias e ferramentas que podem ser utilizadas pelos líderes e pela área de gestão de pessoas para manter os colaboradores motivados e engajados, tais como:

(a) **Gestão Participativa:** trata-se de uma aspiração motivacional que derruba a gestão centralizada. Uma liderança orientada para as pessoas enfatiza as relações humanas e permite a participação dos funcionários no poder de tomar as decisões, fazendo com que os colaboradores vejam que suas contribuições são valorizadas (MAXIMIANO, 2011).

(b) **Liderança situacional:** para motivar pessoas diversas em suas equipes, os líderes precisam saber como agir com cada uma delas. Sua melhor alternativa para conviver harmoniosa e profissionalmente com todos os tipos de pessoas é evitar julgamentos e posicionamentos pessoais. O líder deve ser experiente a ponto de se conhecer e conhecer os membros de sua equipe, o que envolve ter uma variedade de habilidades e abordagens interpessoais e saber quando e com quem usar cada uma delas (EICHINGER; LOMBARDO; CAPRETTA, 2015).

(c) **Liderança empática:** um comportamento acolhedor coloca as pessoas à vontade e prepara o palco para interações suaves e produtivas. Quando os relacionamentos são abordados pelo líder de maneira flexível e orientados para os outros, ele obtém resultados positivos ao estabelecer a boa vontade e deixa os outros interessados e motivados a continuar trabalhando com ele (EICHINGER; LOMBARDO; CAPRETTA, 2015).

(d) **Qualidade de vida no trabalho:** é necessário criar um ambiente que possa proporcionar segurança, convivência cooperativa, saúde física e emocional. Um local agradável, com liberdade de expressão, comunicação eficiente, atividades desafiadoras e condizentes com as habilidades de cada um, ferramentas e jornada de trabalho adequadas. Isto irá auxiliar na promoção da satisfação das necessidades e objetivos individuais, promovendo mais confiança na empresa e aumentando o comprometimento das pessoas (CHIAVENATO, 2014).

(e) **Plano de cargos e salários:** um plano de cargos e salários pode incentivar as pessoas a buscarem maior capacitação, dando a informação específica do que é necessário para o seu crescimento dentro da organização. Esse crescimento pode ser

oriundo de uma nova posição dentro da hierarquia da empresa, ou então, mediante reunião de qualificações que são consideradas valiosas para ocupar determinada posição ou função (ZIMPECK, 1990).

(f) Remuneração: o pagamento representa a recompensa em troca do trabalho prestado pelo empregado, e de acordo com a teoria de equidade, este pagamento deve ser condizente com as contribuições pelo trabalho realizado. Assim, devem ser estabelecidas práticas de remuneração estratégicas justas, tanto internas quanto externas, ou seja, os empregados devem perceber que o que recebem devido ao cargo que ocupam aproxima-se do valor do trabalho prestado à empresa. Além disso, o valor do salário deve ser equivalente ao mercado de trabalho e ao que as demais empresas pagam por trabalho similar (DALMAU; GIRARDI, 2015).

(g) Recompensas financeiras: abrangem além dos salários dos empregados, os incentivos, as bonificações e as comissões (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

(h) Recompensas não financeiras: incluem programas de reconhecimento do empregado, atividades gratificantes, horários de trabalho flexíveis para satisfazer às necessidades pessoais, entre outros (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Tais recompensas afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, portanto, é necessário considerá-las no seu conjunto (CHIAVENATO, 2014).

(i) Recompensas verbais: os prêmios verbais são fornecidos através de *feedback*, com uns parabéns, um elogio ou aprovações, por exemplo. Na maioria dos casos, os líderes usam essas recompensas verbais para encorajar ou inspirar seus subordinados. Essa recompensa verbal e informativa pode influenciar positivamente a opinião do empregado sobre si mesmo e suas habilidades que, no final, podem despertar a motivação intrínseca (IVANCEVICH, 2008).

Para Robbins (2002) funcionários motivados e satisfeitos faltam menos ao trabalho, reduzindo o índice de absenteísmo, e permanecem mais tempo, reduzindo o índice de rotatividade. Em contrapartida, a desmotivação pode refletir negativamente no clima organizacional, e em médio e longo prazo, pode resultar em perdas de oportunidades de novos negócios, prejudicando o desempenho da organização como um todo (CHIAVENATO, 2014).

Sobre o *turnover*, Oliveira (2006) ressalta que gera transtornos na empresa por falta de mão de obra, e isso acaba por limitar a produtividade da organização, pois existem custos com os desligamentos e as admissões, impactos financeiros, de tempo

e de recursos, perda de lucratividade, de capital intelectual e de motivação das pessoas, além da interferência na imagem da empresa junto aos seus clientes e parceiros.

Assim como o processo de atrair talentos, a retenção efetiva é fundamental para a eficiência dos processos organizacionais. Ademais, possibilita que a empresa mantenha profissionais capacitados, comprometidos e engajados, o que, conseqüentemente, tem potencial para alavancar os resultados organizacionais.

4.3 DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

O desenvolvimento contínuo dos colaboradores é um dos elementos chave da gestão eficaz de pessoas. Isso porque, além de funcionar como um fator motivacional para os colaboradores, que podem evoluir nas suas carreiras. Ao investir no desenvolvimento das pessoas a organização garante a maximização das suas habilidades de forma com que contribuam de maneira mais efetiva para os resultados do negócio (VENTURI, LENZI, 2003).

Conforme Vargas e Mantovani (2018) este subsistema da gestão de pessoas visa capacitar e desenvolver os colaboradores para as atividades atuais e futuras da organização. Estão incluídas nas atividades desse processo: programas de treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento, e gestão de competências, por exemplo.

O treinamento é voltado para preparar os colaboradores de nível não gerencial para a execução das tarefas descritas para o seu cargo, seja em seu ingresso na empresa ou durante sua permanência, visando desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com suas funções dentro da empresa. Ele tem caráter imediato, ou seja, seus resultados são esperados em curto prazo (CHIAVENATO, 2014).

Em complemento, Marras (2002) diz que o treinamento tem por objetivo ampliar os horizontes e atitudes dos funcionários, para que ocorra assim, a associação de possíveis inovações ao campo de atividade exercido pelo colaborador. Ademais, o conhecimento, habilidades e padrões de conduta demonstrados por ele no momento da admissão podem sofrer variabilidades com o passar do tempo. Por isso, é importante submeter os membros a programas de treinamento, evitando possível declínio em seu desempenho com prováveis prejuízos para a organização.

Para tanto, os principais motivos que levam a aplicação de treinamentos são a admissão ou desligamento de pessoas, alteração nos meios de efetuar as tarefas, excesso de retrabalho e desperdícios, falhas na comunicação, remanejamento de pessoas, modernização da organização, recém-formados com conhecimentos aquém do desejável, alteração na natureza das atividades desenvolvidas pela organização, entre outros (CHIAVENATO, 2014; LACOMBE, 2011).

No que tange aos principais programas de treinamento utilizados pelas empresas destacam-se: treinamento de integração de novos colaboradores; de integração pós-promoção; de reintegração dos colaboradores; treinamento em segurança no trabalho; treinamento de estagiários; de menores aprendizes; de *trainees*, treinamento específico para certificações; treinamento técnico; e treinamento comportamental (VARGAS; MANTOVANI, 2018).

Assim como o treinamento, o desenvolvimento é um processo de aprendizagem, diferenciando-se pelo objetivo, pois o desenvolvimento visa desenvolver pessoas que buscam promoções (trocar de cargo) ou um desempenho melhor no cargo atual. Normalmente, é aplicado para os cargos gerenciais, cujo resultado pode ser mensurado no longo prazo, devido a ter foco nas competências comportamentais, que precisam de um tempo maior para provocar mudanças nas pessoas (ARAUJO; GARCIA, 2010).

O processo de desenvolvimento envolve a disponibilização de recursos que permitam as pessoas destacarem-se naquilo que se sentem potencialmente capazes, fazendo-as crescer, tornarem-se melhores e mais fortes na sua individualidade. Neste sentido, Venturi e Lenzi (2003) acreditam que os programas de desenvolvimento de pessoal devem, portanto, permitir uma atualização do potencial intrínseco a cada um de seus participantes, deve facultar que os potenciais de ação se transformem em ações efetivas, conservando todo o respeito com as características individuais da personalidade de cada um.

Dentre as principais ferramentas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, é possível citar os programas de *coaching*; *mentoring*; aconselhamento; desenvolvimento de sucessores; *job rotation*; *on the job*; desenvolvimento de equipes; desenvolvimento gerencial; desenvolvimento de instrutores; e projetos comunitários (VARGAS; MANTOVANI, 2018).

Logo, conforme Bichueti (2011, p. 142) o desenvolvimento de pessoas pode garantir a sustentabilidade de uma empresa através

[...] da gestão do conhecimento e da transferência de experiências, cuja origem pode ser interna ou externa a organização. As pessoas precisam querer aprender; devem ser humildes para reconhecer suas limitações e buscar os ensinamentos necessários para completar seus conhecimentos, suas habilidades e suas competências, além de reconhecer que podem transmitir o que sabem a outros, sem se sentir ameaçadas de perder espaço na empresa. Ao contrário, isso cria condições para melhorar o desempenho individual e coletivo.

Neste contexto, Dalmau e Girardi (2015) corroboram que a organização precisa reconhecer e dar ênfase às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, amparando e apoiando a ampliação das suas habilidades. Ademais, Chiavenato (2012) aponta que o desenvolvimento e desempenho do potencial humano na empresa são considerados tão importantes que precisam ser também acompanhados, para que possíveis correções e novos direcionamentos sejam realizados.

Observa-se que através dos processos de treinamento e desenvolvimento, as pessoas podem elevar seu nível de conhecimento, bem como ampliar as habilidades e atitudes positivas. Estas por sua vez, refletem em inúmeros benefícios para os clientes internos, externos, a organização e o contexto em que atua. Logo, desenvolver as pessoas que fazem parte da força de trabalho contribui efetivamente para a alavancagem da performance organizacional (CHIAVENATO, 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu compreender que, indiscutivelmente, organizações não existem sem recursos humanos. Logo, gerir pessoas não se torna uma opção, e sim uma obrigação para as empresas que desejam fazer seu negócio prosperar. Neste sentido, fazer a gestão efetiva das pessoas se tornou um fator determinante de competitividade e sucesso, pois ela promove o alinhamento dos objetivos da corporação com as necessidades dos colaboradores, buscando garantir que as pessoas estejam preparadas para desempenhar sua melhor performance em busca dos resultados organizacionais.

Dito isso, identificou-se que os líderes ocupam um papel indispensável no processo de gerir pessoas, pois exercem um grande poder de influência sobre suas equipes, assim, a forma com que eles realizam a sua gestão reflete diretamente no engajamento, motivação e desempenho do grande grupo. Considerando, portanto, os estilos de liderança apresentados, percebeu-se que o mais adequado e assertivo é o estilo situacional, aonde o líder apresenta capacidade para avaliar cada situação e cada liderado de maneira única, adotando uma postura específica para o respectivo momento e situação, o que por sua vez, promove resultados mais consistentes e duradouros.

Ainda, em relação a administração dos recursos humanos, se observou que todas as ações realizadas pelas empresas por intermédio da área de gestão de pessoas, de forma geral, buscam atender com assertividade os fatores de atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores. Contudo, para que eles se tornem diferenciais práticos, se faz necessária a utilização de diferentes estratégias e ferramentas de gestão, tais como: cultura organizacional; recrutamento e seleção estratégicos; gestão participativa; qualidade de vida no trabalho; liderança situacional e empática; plano de cargos e salários; remuneração adequada; recompensas; programas de treinamento e desenvolvimento contínuos, entre outros.

Assim, o presente trabalho permitiu compreender que a seleção das pessoas certas para comporem o time; a promoção da sua satisfação para que se sintam parte do negócio; e a capacitação e desenvolvimento destas pessoas a fim de torná-las eficientes no exercício de suas funções evidenciam que a gestão de pessoas é além de um recurso estratégico, um diferencial competitivo para as organizações, afinal,

uma gestão efetiva destes fatores refletem na motivação, engajamento e produtividade, e por fim nos resultados organizacionais.

Considerando o exposto no presente estudo, concluiu-se que todos os objetivos apresentados foram atingidos de acordo. No entanto, visto a amplitude do assunto, deixa-se como sugestão de pesquisa futura, a realização de um estudo de caso, aonde seja possível analisar a satisfação dos colaboradores em relação aos fatores de atração, retenção e desenvolvimento praticados pela área de gestão de pessoas da referida empresa selecionada como objeto do estudo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. D; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BICHUETTI, José L. **Gestão de Pessoas Não É com o RH**. São Paulo: Larousse, 2011.
- BOHLANDER, G.; SNELL. S.; SHERMAN.A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning,2003.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- CARVALHO, A. V; NASCIMENTO. L. P. **Administração de recursos humanos**. 1. vol. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos, coaching e mentoring**. Ed. rev.atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHINELATO FILHO, João. **O & M Integrado à Informática: Uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- DALMAU, M. P. L; GIRARDI, M. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.
- DELLAGNELO, E. H. L. **Desenvolvimento de recursos humanos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2011.
- EICHINGER, R. W; LOMBARDO, M. M; CAPRETTA, C. C. **FYI: For Learning Agility**. 5. ed.Los Angeles:Korn Ferry, 2015.
- FONSECA, A. M. O; PORTO, J. B; ANDRADE, J. A B. **Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira**. Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 3, p. 290-310, jun. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>. Acesso em: 10 abril 2021.
- GONÇALVES, H. S; MOTA, C. M. M. **Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura**. Revista Produção, dez. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop_t6_0007_0204.pdf. Acesso em: 11 abril 2021.
- HALONEN, Kalle. **Gestão de risco pessoal como uma ferramenta estratégica para a gestão**. Lago Saarijärvi: Pertec Consulting, 2014.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008...

- JACOBSEN, Alessandra L. **Introdução à Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.
- LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Thais. **Rotatividade de pessoal -turnover**. Portal Administradores, 2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/>. Acesso em: 12 abril 2021.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Organizational behavior**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SENGE, Peter. **Além da quinta disciplina**. São Paulo: Revista HSM Management, n. 19, v. 4, mar/abr., 2005.
- SILVA, P. O. M; VASCONCELOS, K. C. A. **Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose**. Revista de Administração, Faces Journal, abr./ jun. 2010. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/179/176>. Acesso em 10 abril 2021.
- VARGAS, E. C; MANTOVANI, M. T. S. R. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Maringá: UniCesumar, 2018.
- VENTURI, J. L; LENZI, F. C. **Desenvolvimento gerencial: da teoria acadêmica para a prática empresarial**. Rio do Sul: Nova Era, 2003.
- ZIMPECK, Benerly G. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

Critérios para correção da Tarefa 3 - TCC 2/2		
	Pontos	Pontos Alcançados
Elementos pré-textuais e pós-textuais	0-200	200
Introdução clara e coerente com o trabalho	0-400	400
Considerações finais coerentes com os objetivos propostos	0-400	400
Desenvolvimento (Capítulos 1, 2 e 3) de forma clara e estruturada ao longo de todo o trabalho	0-2000	2000
Apresenta coerência, linguagem formal e impessoal, respeita as regras ortográficas.	0-600	600
Referências contempla todas as obras e autores que foram citados no trabalho, atendendo à formatação correta de acordo com a ABNT.	0-400	400
NOTA FINAL		4000