

# RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES\*

## HUMAN RESOURCES AS A COMPETITIVE STRATEGY IN ORGANIZATIONS

Renato Stoppa Mondego\*\*

Edilson Silva Diniz\*\*\*

### INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO

---

#### RESUMO

O presente artigo buscou apresentar a área de recursos humanos como um diferencial competitivo nas organizações, partindo das constantes mudanças que a área vem retratando, conseqüentemente, apontando por que os setores de recrutamento e seleção e o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental para a aquisição do tão almejado diferencial competitivo e como eles podem agregar tanto para o crescimento da empresa quanto empregado, esclarecendo os papéis dos gestores responsáveis pelas respectivas áreas, salientando as vantagens que ela proporciona e as estratégias utilizadas para a promover este diferencial, em seqüência, esclarecendo a integração estratégica e competitiva as organizações por meio dos benefícios aplicados na gestão da área, promovendo maior eficácia, produtividade e um melhor aproveitamento dos funcionários, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida, sendo assim, auxiliando no desenvolvimento competitivo das organizações.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Diferencial competitivo; Organizações.

#### ABSTRACT

This article sought to present the human resources area as a competitive advantage in organizations, starting with the constant changes that the area has been portraying, consequently, pointing out why the recruitment and selection sectors and the training and people development sector is fundamental for the acquisition of the so desired competitive differential and how they can add to both company and employee growth, clarifying the roles of the managers responsible for the respective areas, highlighting the advantages it provides and the strategies used to promote this differential, in sequence, clarifying the strategic and competitive integration as organizations through the benefits applied in the management of the area, promoting greater efficiency, productivity and a better use of employees, providing them with a better quality of life, being thus, thus helping in the competitive development of the organizations.

**Key-words:** Human Resources; Competitive edge; Organizations.

---

\* \_\_\_\_\_Tema

\*\* \_\_\_\_\_Autor

\*\*\* \_\_\_\_\_Orientador

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, a área de Recursos Humanos vem ganhando um enorme espaço entre as empresas, devido ao crescimento da necessidade de obter um departamento que cuide da contratação de profissionais qualificados, onde se desenvolva e gerencie as suas questões financeiras, assim dando início a área de Recursos Humanos.

Sendo assim, a partir da utilização de técnicas e métodos de gestão é possível treinar e aperfeiçoar a mão de obra dos colaboradores inseridos na empresa, fazendo com que os processos e pessoas se integrem como engrenagens precisas, identificando talentos e direcionando-os para os setores afins, proporcionando por tanto uma vantagem competitiva as organizações.

A partir destas considerações, visou-se responder a seguinte pergunta: Como as organizações podem utilizar o RH como diferencial competitivo? Diante disto esta pesquisa levantou as seguintes hipóteses, a área de Recursos Humanos pode ser vista como mecanismo para atrair e reter talentos, diagnosticando e corrigindo os colaboradores através de treinamentos e desenvolvimentos, estruturando, analisando e orientando para se obter um clima organizacional saudável para todos.

Desta forma este trabalho conteve como objetivo geral apresentar como as organizações podem utilizar de forma estratégica o RH tornando-o em um diferencial competitivo, dispondo como objetivos específicos a verificação da importância que a área de Recursos Humanos tem dentro da empresa e os seus deveres, análise dos recursos utilizados pelos gestores de RH na hora de realizar um processo de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Logo a justificativa da realização de tal pesquisa, deu-se devido à esta área ser responsável por uma grande fração burocrática da organização, trabalhando de forma estratégica e sendo responsável por garantir um bom funcionamento prático da empresa, mantendo o controle emocional de seus funcionários.

Sendo assim ela acaba por proporcionar um ambiente mais saudável, auxiliando no desempenho da empresa e do funcionário, por meio da atração e retenção de talentos, aproveitando profissionais com um vasto conhecimento a acrescentar para a organização; desenvolvendo e treinando os empregados com capacidade de se aperfeiçoar; recrutando e selecionando de forma estratégica, evitando o desperdício.

A metodologia aplicada foi a de revisão bibliográfica, por meio de livros e artigos científicos datados nos últimos 16 anos, contendo como objetivo a obtenção de conteúdo suficiente para associar diversos pontos de vistas de inúmeros autores com diferentes perspectivas mediante o mesmo assunto.

## **2 A CONSTANTE EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

A área de Recursos Humanos é de suma importância para as organizações, pois, somente ela é responsável pela contratação de novos funcionários reduzindo os gastos desnecessários visando o seu desenvolvimento e aprimoramento, constituindo um plano de carreira sustentável e coerente, supervisionando o aprimoramento pessoal e profissional, assim retendo talentos e aumentando a lucratividade por meio de técnicas de gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2008, p.02) “uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos Humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando”. Em concordância Guimarães e Ferreira (2012, p.11) “É

indispensável fazer com que as pessoas se sintam úteis, participantes dos destinos da organização”.

Seguindo esta linha de raciocínio a área de Recursos Humanos tem passado por constantes mudanças e é indispensável para o crescimento das organizações e de seus funcionários, devido a mesma servir de mediadora entre todos os setores, fazendo com que a comunicação flua com mais facilidade e crie um ambiente organizacional mais saudável.

A tradicional área de recursos humanos, cujo papel sempre foi claramente administrativo, precisa ser substituída por uma função de gestão de pessoas, de caráter primariamente estratégico (GUIMARÃES; FERREIRA, 2012 p.36). De acordo Chiavenato (2008, p.10) “a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização”.

Com base nas citações acima, pode-se notar que antigamente os funcionários eram vistos pelo gestor como mão de obra, atualmente os mesmos são denominados como capital humano, ou seja, o conhecimento, habilidade e atitude comportamental (CHA) dos colaboradores são vistos como vantagem competitiva para as organizações.

Conforme Xavier (2006, p.49) “o gestor, com o apoio de seu pessoal, define quais são as carências e como deverão ser supridas”.

Em concordância Guimarães e Ferreira (2012, p.37) dizem que:

É notório que até os recursos organizacionais e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa, comprometida e motivada força de trabalho, composta de líderes, gestores e outros colaboradores. Porém, para que esses talentos, esse comprometimento e essa motivação, de fato, levem a organização para onde ela quer ir, essas pessoas precisam pensar de maneira estratégica, levando em conta os objetivos da empresa. E a empresa precisa estimular esses indivíduos a pensarem assim, valorizando todos os aspectos que fazem parte do ser, em sua forma mais ampla. É preciso que haja um bom programa de treinamento e desenvolvimento, que trate as pessoas de modo individual, dentro da organização.

Em resumo as organizações precisam levar em consideração tanto a parte estratégica quanto a operacional das empresas, as unindo como uma só ferramenta, valorizando o seu potencial de crescimento, comprometimento e a motivação de seus servidores, os auxiliando em seu desenvolvimento, aproveitando e expandindo as suas habilidades e conhecimentos para que conseqüentemente a empresa possa alcançar seus objetivos.

## **2.1 O recrutamento e a seleção como estratégia competitiva**

O recrutamento tem duas dimensões. A primeira é a da empresa como todo, uma função comandada pela área de Recursos Humanos. A outra é a função do gestor. (XAVIER, 2006, p.24). Portanto seguindo a mesma linha de raciocínio, o recrutamento e seleção tem como seu principal objetivo promover a empresa e os seus profissionais, os qualificando no mercado de trabalho e aprimorando as suas técnicas e habilidades ocupacionais, utilizando de ferramentas de gestão e seleção de pessoas influenciando assim tanto o mercado externo quanto o mercado interno das corporações (FRANCO, 2012, p.35).

Logo, ao planejar um processo de recrutamento de pessoas é necessário reconhecer a mão de obra tão bem quanto a empresa, pois sem ela, não se faz a empresa, e para tal, é essencial realizar um bom recrutamento, evitando desperdícios e manejando os melhores candidatos para as respectivas áreas, ao qual irão se desenvolver melhor.

O recrutamento pode ser realizado através de meios de comunicação tanto de modo interno quanto externo, sendo por meio de redes sociais, indicações, agências de recrutamento, universidades, escolas técnicas e até mesmo pelo banco de talentos da empresa, aproveitando profissionais talentosos.

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que algumas pessoas possam ingressar na organização (CHIAVIENATO, 2008, p.133). Portanto um bom começo para se conseguir uma organização com habilidades estratégicas que partirão, sem dúvida, dos indivíduos que a compõe é ter um sistema bem desenvolvido de seleção e contratação (GUIMARÃES; FERREIRA, 2012 p.37).

Em vista disso a seleção é a parte que seleciona os profissionais levando em conta suas técnicas, habilidades e comportamentos adquiridos e existentes desde o nascimento, selecionando os que estão alinhados com a missão, visão e valores dos negócios para preencher as lacunas identificadas pelos gestores.

Utilizando de Softwares de análise comportamental, testes de conhecimentos, dinâmicas de grupo, testes psicológicos e exames médicos para saber o estado mental e físico do candidato, assim, conhecendo se ele detém a competência exigida e desejável para ocupar determinado cargo.

Conforme Marras (2017, n.p.) “de um simples departamento inserido no contexto das equipes operacionais (Departamento de Pessoal) para a sua evolução a nível tático (Gerencia de RH), surge atualmente nas organizações de ponta em nível estratégico” em contrapartida, Brandão (2018, p.29) diz que “um dos grandes desafios da gestão contemporânea é conseguir, efetivamente, transformar seus recursos humanos em recursos estratégicos da organização”.

Ainda convém lembrar que a área de Recursos Humanos está sob constantes mudanças e que ainda tem muito a acrescentar nas organizações como um setor estratégico, que está envolvido por conhecimentos de diversos âmbitos, os quais podem agregar bastante a uma organização.

Para Cascio e Boudreau (2017, n.p.) “o risco estratégico é, muitas vezes, mais relacionado com unidades de negócio e com a empresa como um todo, pois essas unidades geralmente formulam e são responsáveis por decisões sobre o ambiente estratégico e competitivo”. Muitas empresas ao invés de investirem no cliente, fazem – no indiretamente, investindo nos funcionários que os atendem (CHIAVENATO, 2008, p.551).

Outra preocupação constante é a má aplicação monetária em sistemas de bonificação de funcionários e planos de metas incoerentes, assim, desestimulando os colaboradores e criando um clima organizacional desagradável, afetando a satisfação e rendimento dos funcionários.

Como aponta, Marras (2017, n.p.) “a inabilidade ou mesmo a incompetência de alguns gestores de RH ao permanecer em silêncio em situações como essas reforça o comportamento dessas chefias também incompetentes, colaborando, assim, para a consolidação de patologias”. Merecer como gestor significa cuidar do meio ambiente e das comunidades em que a empresa atua (CASCIO, BOUDREAU, 2017, n.p.).

Um bom gestor deve acompanhar e auxiliar o crescimento da empresa por meio do avanço dos seus colaboradores, estabelecendo um bom plano de metas, para incentivar o progresso profissional e pessoal de seus funcionários, promovendo um ambiente saudável e organizado, desse modo, aproveitando o potencial da sua equipe promovendo a fidelização de clientes e aumentando o seu rendimento.

Segundo Chiavenato (2009, p.84) “recrutamento e seleção – fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo” em contrapartida Xavier (2006, p.25) “o gestor é apanhado de surpresa pelo

desligamento do colaborador e não tem um esquema próprio de recrutamento, ele vai ter dificuldade redobrada para preencher o cargo com a pressa que a situação exige”

O gestor é cobrado pelos resultados da organização, tendo obrigação de suprir suas necessidades, geralmente recorrendo a ferramentas de gestão para solucionar lacunas presentes na instituição e futuras carências, aplicando técnicas e métodos para controlar situações e gerir pessoas.

Conforme Chiavenato (2009, p.86)

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases, a saber: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, onde localizar as fontes de recrutamento no mercado de RH e quais as técnicas de recrutamento aplicar.

Em contrapartida Terra (2008, p.25) aponta que nos anos 70 “Processos formais de recrutamento e seleção faziam com que se buscassem os melhores candidatos para cada posto e outros critérios (além das relações de amizade) passaram a ter peso.

A partir dos anos 70, houve uma elevada melhoria na área de recrutamento e seleção, criando novos critérios para o recrutamento de pessoas, correlacionando as relações de mercado com o âmbito profissional, gerando novos parâmetros, onde a pessoa passou a ser um recurso para o sucesso organizacional.

Após constantes mudanças, o recrutamento passou a ser visualizado como uma ferramenta de diferencial competitivo, agregando a organização profissionais competentes, qualificados e com experiência, assim, sanando diversas lacunas criadas pela alta rotatividade e alavancando a competitividade do mercado.

## **2.2 O treinamento e o desenvolvimento estratégico**

Segundo CHAVIENATO (2008, p.383) “o treinamento é uma forma de educação e deve utilizar os princípios da teoria da aprendizagem, tanto no desenho como na implementação de programas formais e informais de treinamento”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Marras (2017, n.p.) “é pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancado pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional”.

O treinamento trata-se de uma oportunidade que a empresa dá aos profissionais, em que ela, enxergou potencial para se aprimorar e agregar mais dentro da mesma, investindo nestes profissionais para se capacitarem ainda mais e aperfeiçoarem suas habilidades e técnicas, por ser um gasto adicional que visa uma melhoria, é importante se atentar se o profissional escolhido não irá desperdiçar tal oportunidade.

De acordo com Brandão (2018, p.166) “o treinamento deve ser fornecido às pessoas certas, no momento certo. Fornecer treinamento a pessoas que não utilizarão a habilidade treinada representa, na verdade, apenas um custo adicional”. Em concordância CHAVIENATO (2008, p.382) “deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para os quais foi desenhado”.

Como visto anteriormente além depositar confiança no crescimento do profissional, o treinamento, é um custo que a empresa terá que pagar, entretanto, um treinamento bem sucedido pode gerar muito benefício a organização, pois, quanto mais capacitados, mais a empresa se desenvolve e mais potencial competitivo ela terá.

Para Franco (2012, p.38) “Através do treinamento e desenvolvimento das pessoas, a empresa possivelmente terá mais condições de atingir seus principais objetivos”. preparar para função é um treinamento e é um treinamento que não só pode evitar desperdício, como também maximizar a eficiência de trabalho (HOLMES, 2010, n.p.).

Ao treinar pessoas, passa-se a desenvolve-las, aprimorando-as para o seu melhor aproveitamento, ao desenvolver, faz-se necessário, manter, para evitar a perda de profissionais bem capacitados, aos quais, estão cada vez mais escassos em um mercado competitivo, em que, quem não se aprimora, fica para trás.

Algumas das ferramentas mais utilizadas para o treinar, desenvolver e manter talentos são, os programas de capacitação e desenvolvimento, que tratam do desenvolvimento do profissional, o plano de remuneração e benefícios, que cuida da parte salarial e dos incentivos, a avaliação de desempenho, que busca avaliar o potencial de cada trabalhador e o mais importante que é o feedback contínuo.

Como afirma Chiavenato (2008, p.27) “Proporcionar competitividade à organização: significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho”. Em contrapartida Terra (2008, p.41) “As empresas precisaram desenvolver competências organizacionais para lidar com a estratégia de modo eficaz”.

Sendo assim, para proporcionar maior competitividade às organizações, deve-se desenvolver competências e habilidades organizacionais, assim, lidando com as complicações de maneira mais ágil e eficaz, acelerando os processos e trazendo melhores resultados a instituição.

De acordo Terra (2008, p.44) “programas que visam levar indivíduos com potencial a desenvolver qualificação cognitiva, emocional e comportamental condizentes com os interesses da empresa”. utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa (CHIAVENATO, 2008, p.30).

Os programas de capacitação de profissionais, buscam desenvolver competências cognitivas, emocionais e comportamentais, além de promover aos colaboradores um maior empenhamento em sua rotina de trabalho, os quais, buscam se promover profissionalmente na procura do sucesso profissional.

Conforme Chiavenato (2017, p.117) em uma situação ao qual pode-se gerar problemas de gestão ou relacionamento “Uma opção é engajar os funcionários em uma série de exercícios para treinar sua capacidade de ouvir e entender os outros, mesmo que tenham opiniões opostas”. Em concordância Marras (2017, n.p.) “treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz”.

Ao treinar o colaborador, o gestor, dá a ele a oportunidade de crescimento na instituição, além de motivar e lhe dar um voto de confiança, mantendo um melhor ambiente de trabalho e favorecendo os seus funcionários a crescer dentro da empresa e planejar sua carreira dentro da organização.

Segundo Guimarães e Ferreira (2012, p.40)

um bom começo para se conseguir uma organização com habilidades estratégicas que partirão, sem dúvida, dos indivíduos que a compõe é ter um sistema bem desenvolvido de seleção e contratação, bem como um sistema igualmente bem formatado de desenvolvimento pessoal e de carreira.

Em contrapartida Xavier (2006, p.22)

O gestor, para vencer os desafios de sua área seja ela um pequeno setor, seja a direção geral da empresa não pode negligenciar nas tarefas fundamentais de lidar com as pessoas. Pode-se dizer que também no âmbito de seu desempenho específico e de sua evolução na carreira, gente é o problema e a solução. Ele cresce por meio da equipe ou cai, por negligência no trabalho de conduzi-la.

O gestor, deve servir de inspiração para os colaboradores, apoiando e ajudando-os a crescer e desenvolver a sua carreira, servindo de guia para traçar os caminhos que os

funcionários devem seguir para se desenvolver dentro da organização, esclarecendo quais habilidades e competências devem ser alcançadas.

Como aponta Chiavenato (2017, p.70) “Um bom programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas pode produzir e desenvolver competências e habilidades previamente definidas e localizadas não costuma ir além disso”.

Em contrapartida Ribas e Salim (2013, p.359)

Desenvolver uma equipe, formar sucessores e líderes organizacionais passou a ser parte integrante do papel da liderança. Para isso, líderes passaram a utilizar ferramentas adicionais: processos de avaliação de desempenho (estabelecendo desafios dentro do trabalho que promovessem desenvolvimento), feedback no dia a dia e planos individuais de desenvolvimento (incluindo coaching, psicoterapia, atividades voluntárias, esportes, leituras, entre outras ações).

Visando o exposto percebe-se o constante desenvolvimento da área de recursos humanos e os seus gestores na busca de melhorias e aprimoramentos, aperfeiçoando habilidades e juntando conhecimentos de coaching com fundamentos de gestão de pessoas para produzir um melhor rendimento.

Treinar e desenvolver pessoas, não se trata apenas de aprimorar seus conhecimentos ou habilidades, mas também de incentivar e motivar os seus colaboradores a evoluir juntamente com a organização, propondo oportunidades de crescimento e acompanhando de perto o melhoramento profissional dos funcionários.

### **2.3 Monitorar e Manter talentos visando o futuro da organização**

Segundo Guimarães e Ferreira (2012, p.48) é fundamental para a organização “Atrair, conquistar e manter profissionais competentes, motivados e comprometidos, capazes de cumprir a missão da empresa, de possibilitar sua visão de futuro e de partilhar dos princípios e valores definidos” em contrapartida Chiavenato (2009, p.58) diz que “a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização”

É de suma importância sanar as lacunas que estão causando a saída de profissionais e causando a alta rotatividade nas empresas, diminuindo as perdas monetárias e intelectuais, visando a retenção de talentos e maior agilidade nos processos de gestão, acarretando positivamente no acréscimo competitivo da mesma.

A fim de manter o capital intelectual, aumentar a produtividade, o engajamento, a motivação e criar um clima organizacional mais saudável, as organizações buscam monitorar e manter os profissionais que mais tem a agregar e desenvolver dentro da instituição, de forma que acrescente no seu crescimento.

Segundo CHAVIENATO (2009, p.58) “a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização”. Em tempo de escassez de mão de obra, bons salários e benefícios não serão suficientes para encontrar e manter profissionais talentosos (RIBAS, SALIM, 2013, p.319).

Ao manter talentos as organizações buscam reter profissionais por meio de incentivos e investimentos, criando um clima organizacional mais saudável, consequentemente, garantindo mais engajamento e produtividade, preservando o capital intelectual.

De acordo com Chiavenato (2005, p.25) “Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo

para as operações do negócio”. Atualmente, apenas a remuneração fixa não é suficiente para manter as pessoas da organização motivadas. Os planos de incentivos surgem como alternativa para essas situações (RIBAS E SALIM, 2013, p.319).

Após o treinamento e o desenvolvimento de profissionais, é de suma importância, reter os talentos na organização, tanto pelo seu capital intelectual quanto para o desenvolvimento da empresa, porém, se faz necessário a aplicação de planos de incentivos, para que o profissional se sinta mais motivado a permanecer no ambiente de trabalho ao qual ocupa.

O plano de incentivo estimula o colaborador, por meio de benefícios, tais como, folgas, plano de metas, promoção de cargo, viagens, entre outros, promovendo melhores desempenhos e ajudando a manter o trabalhador mais motivado e produtivo, reduzindo os custos e retraindo talentos na empresa.

Conforme Chiavenato (2008, p.27) “As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas.” Em concordância Franco (2012, p.116) “é uma grande preocupação do RH manter os talentos da empresa e orientar as práticas trabalhistas mais adequadas”.

Percebe-se que um dos principais gargalos encontrados nas organizações é a falta de preparo da mesma na hora de reter talentos, observando-se a relevância que a área de recursos humanos tem para a instituição para lidar com problemas de comunicação aos quais são comuns e agravantes nas empresas.

De acordo Chiavenato (2008, p.389)

Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização.

Em contrapartida Terra (2008, p.18) “A década de 70 intensificou o desenvolvimento conceitual e técnico... Nessa época atrair e reter pessoal era fundamental e ao mesmo tempo vigorava uma filosofia voltada para a melhoria das condições de trabalho”.

Ao reter talentos, a organização está visando o seu futuro, procurando manter os profissionais, assim, mantendo a eficiência e agilidade nos processos, diminuindo a rotatividade e aumentando a motivação dos funcionários e preservando o clima organizacional saudável.

Em vista disso, observa-se que a maior vantagem ao manter um profissional é o aumento de motivação e a diminuição de rotatividade, evitando gastos e otimizando o clima organizacional, favorecendo a um melhor ambiente de trabalho mais saudável e um melhor aproveitamento dos empregados.

Segundo Chiavenato (2005, p.25) “Existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Faltou capital intelectual”. Em contrapartida Ribas e Salim (2013, p.55) acredita que os objetivos da gestão de pessoas é: “Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos organizacionais”.

Uma das maiores dificuldades das empresas é a alta rotatividade, gerada pela constante saída de funcionários da empresa e o desalinhamento com os valores da

organização, causando a perda de capital intelectual e criando um gasto a mais para procurar outro profissional qualificado.

De acordo Ribas e Salim (2013, p.55) “A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões (entradas) e desligamentos (saídas) com relação ao número médio de participantes da organização” em contrapartida Chiavenato (2005, p.112) “A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH”.

Sendo muito comum nas empresas de grande porte, a alta rotatividade pode ser reduzida ao aplicar processos de manter e reter profissionais, monitorando-os e acompanhando suas insatisfações com a organização de perto, mantendo um política de feedbacks constantes e proporcionando uma melhor comunicação.

Um dos mais importantes processos de manter pessoas é o método de avaliações de desempenhos e Feedbacks, pois se trata de um meio de ouvir os funcionários, escutar suas ideias e propostas de melhorias para empresa, aplicando mudanças significativas e fechando lacunas.

Conforme Ribas e Salim (2013, p.72) “Os melhores locais de trabalho possuem mecanismos de retroação (feedback) para que todas as pessoas tenham oportunidades de fazer perguntas diretamente à direção, inclusive ao presidente”. É importante trabalhar em um ambiente em que se possa confiar no que lhe dizem. Alguns dirigentes nunca querem discutir francamente os problemas com seus funcionários (CHIAVENATO, 2008, p.59).

Seguindo essa linha de raciocínio percebe-se que é extremamente importante para a organização manter uma comunicação constante com o trabalhador, assim, corrigindo as insatisfações e possíveis problemas, sendo assim, é fundamental adotar a área de recursos humanos como um mecanismo que irá lidar com diversos gargalos e futuras lacunas que a instituição possa apresentar.

### **3 A GESTÃO ESTRATÉGICA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Lobato *et al.* (2012, p.27) “a gestão estratégica pode ser entendida como o processo contínuo e circular que visa manter a empresa como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”. porém seguindo o mesmo raciocínio Rocha (2012, p.46) “a gestão estratégica pressupõe a necessidade de um processo decisório que se desenvolverá antes, durante e depois da sua elaboração e implementação na organização. Através de um processo sistemático e contínuo envolvendo a tomada de decisão”. No entanto, na gestão estratégica, o futuro não é visto como uma mera extrapolação do passado, mas por meio da análise de vários conceitos fundamentais: o propósito, o ambiente externo e a capacitação (COSTA, 2007, p.10).

A gestão estratégica é uma expressão ao qual os gestores utilizam para gerir determinadas técnicas de gestão e ferramentas utilizadas pelas organizações para ajudar na tomada de decisões, ou seja, é um processo em que o gestor utiliza de ferramentas visando alcançar determinado objetivo.

A Missão, Visão e Valores de uma empresa, é uma ferramenta de gestão estratégica que visa alcançar determinados objetivos dentro da mesma, igualmente, a análise em 360°, em que as empresas utilizam buscando obter uma análise de desempenho mais ampla de seus colaboradores, correlacionando a opinião de todas as partes que complementam a organização.

Também é relevante apresentar uma ferramenta que é comum em grandes empresas, conhecido como os 5 sentidos, aos quais são utilizados para proporcionar uma

melhor qualidade de vida aos seus funcionários, são utilizados na gestão de qualidade das organizações.

Segundo HOLMES (2019, n.p.) “programa 5S é mais do que uma ferramenta administrativa. É uma proposta de reeducação, de recuperação de práticas e valores comumente esquecidos no dia a dia, e que são conhecidos por todos”.

Os 5 sentidos se trata de um programa de melhoria do ambiente de trabalho por meio da prevenção de acidentes, redução de custos desnecessários, assim evitando o desperdício, promovendo um melhor aproveitamento dos seus profissionais e melhorando a qualidade de vida.

De acordo Lobato *et al.* (2012, p.27) “A gestão estratégica procura dar enfoque sistêmico às funções estratégicas para trabalhar e estabelecer um equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, assim como a integração de todos os setores da organização”. O balanceamento equilibrado entre as ambições pessoais dos indivíduos e as ambições organizacionais compartilhadas faz com que RH tenha substancial impacto sobre o desempenho da organização (ROCHA, 2012, p.3).

Em outras palavras a gestão estratégica busca alcançar uma estabilidade entre as necessidades da organização, seja ela, uma carência interna ou externa, procurando a união de todos setores que fazem parte da organização para trabalhar de maneira mais eficaz e rápida, orientando para melhores resultados, utilizando o melhor aproveitamento de cada setor que à compõe.

Segundo Chiavenato (2008, p.267) “As organizações estão migrando fortemente para o que denominamos gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz para a organização em termos de habilidades ou competências”, o RH hoje no Brasil revela um profundo divórcio entre o discurso idealizado (estratégico e holístico) e a prática (DP, Limitado e retrógrado) (HOLMES, 2019, n.p.).

Como visto acima, a área de Recursos Humanos está sempre sofrendo constantes mudanças, anteriormente vista como um Departamento Pessoal, passou a ser uma área de gerir pessoas, cuidando da parte estratégica das organizações devido a forma estratégica que trata das contratações e que acompanha o crescimento da empresa e de seus empregados.

Por ser uma área que lida com pessoas, ela, está sempre cuidando da parte emocional da empresa, seja na resolução de conflitos internos ou no tratamento e cuidado que o profissional da área tem que ter para gerir pessoas e sanar os conflitos da empresa, em contrapartida, favorecendo a um ambiente de trabalho mais saudável.

Conforme Chiavenato (2009, p.55) “o RH desenvolve um planejamento estratégico no sentido de dotar a organização como uma totalidade das competências essenciais necessárias para o seu sucesso e para o gradativo aumento do capital intelectual”. Em contrapartida Franco (2012, p.41) “é necessário repensar a necessidade de se fazer sempre o planejamento estratégico de RH, pois esse planejamento nos dá uma linha do que fazer e em que momento fazer”.

O planejamento estratégico faz-se necessário desde o momento em que a organização começa a ganhar forma no mercado, pois, ele colabora com a análise dos cenários em que a empresa se encontra, assim, definindo objetivos de curto, médio e longo prazo, dando continuidade em seu crescimento e auxiliando em suas futuras conquistas.

Porém nem sempre é necessário a utilização dele, pois, por analisar os consequentes cenários em que a organização pode se enquadrar, o mesmo, tem uma taxa de sucesso baixa e um alto custo envolvido, sendo conveniente para organizações de grande porte.

De acordo com Franco (2012, p.42) “A elaboração do planejamento estratégico requer atenção, isso significa que é preciso conhecer muito bem o contexto interno e o externo para traçar as futuras atitudes”. o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. (LOBATO, *et al.* P.27)

É essencial conhecer a organização a fundo para aplicar o planejamento estratégico, assim, é indispensável que a área de recursos humanos se atente na preparação dos futuros gestores da empresa, além de elaborar planos de ação e realizar um levantamento dos objetivos organizacionais.

Conforme Guimarães e Ferreira (2012, p.23) “os modelos atuais de planejamento estratégico se apoiam na participação de todos e se tornam flexíveis, possibilitando uma contínua atualização e revisão dos resultados planejados”. O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. (CHIAVENATO, 2008, p.104).

Atualmente o planejamento estratégico é flexível, diminuindo a margem de erros e se tornando mais eficiente, contudo, a área de recursos humanos deve incentivar o alcance destes objetivos, por meio do desenvolvimento do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da organização.

### **3.1 A agregação estratégica e competitiva nas organizações**

Conforme Costa (2007, p.84) “o planejamento estratégico é trabalho praticamente obrigatório nas empresas competitivas de hoje”.

Em contrapartida Rocha (2012, p.03) diz que:

As organizações que até então buscavam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais descobrem agora que, operando com processos e negócios integrados, utilizando funções tradicionais, agregando benefícios da especialização funcional com agilidade, eficiência e qualidade na integração dos processos, convertem seus ativos intangíveis em seu principal potencial competitivo.

Seguindo essa linha de raciocínio, devido as constantes mudanças do universo empresarial, as organizações tem de estar cada vez mais preparadas para lidar com as adversidades que irão surgir com seu crescimento, desse modo, o planejamento estratégico, surge como uma solução de longo prazo para combater possíveis obstáculos que a organização venha a enfrentar.

Segundo Rocha (2012, p.48) “A vantagem competitiva é o diferencial que a empresa dispõe para que se mantenha na frente da concorrência. A partir destas informações podemos definir quais são os caminhos que deverá seguir para alcançá-los”. É justamente pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas (COSTA, 2007, p.152).

A partir da busca pelo diferencial competitivo que as organizações procuram formas estratégicas de se manter na frente do mercado, por meio da área de recursos humanos as mesmas conseguem obter mais sucesso, visto que, esta área trata de aproximar a empresa com seus empregados.

A área de recursos humanos além de manter um relacionamento entre a organização e seus funcionários, faz com que os processos fluam com mais facilidade e agilidade,

mantendo o emocional da empresa estável, tornando a empresa mais competitiva e ajudando em seus resultados.

De acordo ROCHA (2012, p.08) “as pessoas são a principal fonte geradora de novas vantagens competitivas para as organizações”. pode-se pensar a gestão estratégica como um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média (LOBATO. *et al.* P.27).

A gestão estratégica é mais que uma forma de agregar valor a uma organização, ela é essencial para a tomada de decisões e para enxergar quais ações devem ser tomadas em momentos circunstanciais, garantindo maior efetividade e diminuindo os erros cometidos.

Segundo Costa (2007, p.211) “chama-se de estratégia competitiva aquilo que um fornecedor decide fazer para que, na mente dos clientes ou consumidores, seus produtos ou serviços tenham alguma distinção e mereçam a preferência deles”. As organizações competitivas e modernas geralmente são as primeiras a testar e aplicar novos modelos de gestão que permitam mantê-las numa posição de liderança em seus mercados (ROCHA, 2012, p.64).

A área de recursos humanos busca de aprimorar o relacionamento da empresa com o consumidor, de modo que a organização tenha a sua preferência, por meio de troca das informações de contato dos consumidores por possíveis recompensas que a organização vem a oferecer.

Segundo Rocha (2012, p.54) “Diante das mudanças organizacionais que visam tornar a organização mais competitiva, não há como dissociar os processos de gestão de RH”. A função da área de recursos humanos como agente de mudança é catalisar os esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva (ÁVILA, STECCA, 2015, p.22).

Existem 6 processos de gestão de recursos humanos, são eles, Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar, ambos processos fazem parte da gestão de recursos humanos e são essenciais para o desenvolvimento das organizações, ampliando-a no mercado e a tornando mais competitiva.

De acordo Guimarães e Ferreira (2012, p.37) “os líderes corporativos adotaram-no como “o melhor caminho” para conceber e implantar estratégias que pudessem aprimorar a competitividade de cada unidade de negócio”. diante da competitividade de mercado as organizações necessitam pensar em estratégias diferenciadas dos seus concorrentes para atrair, reter e desenvolver os seus melhores talentos (ROCHA, 2013, p.11).

Devido a maior competitividade que o mercado se encontra, as organizações buscam melhores vantagens competitivas e a área que tem mais a agregar através dos seis processos que fazem parte de sua gestão é a área de recursos humanos, a qual, através da gestão de pessoas, alcança melhores resultados.

Segundo Franco (2012, p.28) “à área de Recursos Humanos no que refere à preparação e à gestão dessas pessoas no dia a dia em busca de resultados que coloquem as empresas em um novo patamar de competitividade”. Podemos afirmar que a excelência competitiva de uma organização depende dos seus gestores. Eles, juntamente com os líderes empresariais e os outros colaboradores, formam o tripé que sustenta a empresa (GUIMARÃES, FERREIRA, 2012, p.55).

As organizações estão sempre em buscando resultados dos seus dirigentes, e eles como gestores da empresa, tem o dever de motivar os seus colaboradores e gerir os conflitos existentes, por esse motivo, a área de recursos humanos tem a obrigação de preparar estes para serem futuros governantes da instituição.

De acordo Chiavenato (2009, p.4) “o conceito de RH mudou radicalmente. Hoje, as pessoas não são mais consideradas como meros recursos inertes, sujeitos estáticos e passivos da administração, mas como parceiros ativos e proativos do negócio”. Pessoas que são devidamente orientadas, que aprendem e são estimuladas a pesquisar, pensar, discutir, criar apresentam níveis de produtividade mais elevada (XAVIER, 2006, p.97).

Desenvolver os seus colaboradores é fundamental para o desenvolvimento da organização, o incentivo de presentear o profissional que mais agrega valor a organização com um treinamento ou uma especialização em seu âmbito, acrescenta tanto ao empregador quanto ao empregado.

As habilidades e competências são fundamentais para que o profissional realize sua atividade profissional com excelência. Desse Modo, ao desenvolver o profissional, ao mesmo tempo, se desenvolve a empresa, agregando valor intelectual a organização, ampliando os agregadores de conhecimento da instituição.

Conforme Chiavenato (2005, p.4) “diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham”. Em contrapartida Guimarães e Ferreira (2012, p.12) “É notório que até os recursos organizacionais e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa, comprometida e motivada força de trabalho, composta de líderes, gestores e outros colaboradores”.

A chave para o sucesso empresarial em inúmeras organizações é o aprimoramento tanto da empresa quanto do empregado, assim, faz-se necessário a aplicação de diversas formas de motivação e engajamento de seus colaboradores, para tal, a área de recursos humanos trata de proporcionar um ambiente mais saudável e agradável para se conviver, viabilizando uma melhor qualidade de vida.

Por meio de incentivos, como a implantação de um plano de cargos e salários, colocando o colaborador como coparticipante do sucesso da organização, adentrando-o as missões, visão e valores da empresa, fazendo com que ele se sinta parte da empresa, dando feedbacks constantes e o ajudando a se desenvolver.

Segundo Chiavenato (2008, p.345) “os planos de benefícios sociais são planejados e desenhados para ajudar o funcionário em três diferentes áreas de sua vida” em contrapartida Holmes (2019, n.p.) “a organização quer reduzir os custos, mas embarra no objetivo dos trabalhadores que querem melhores benefícios. O DRH nasceu para mudar os conflitos”.

O plano de benefícios ajuda o empregado em três áreas da sua vida, no cargo, fora do cargo e fora da empresa, em que busca melhorar a qualidade de vida do funcionário através de benefícios, seja com vale refeição, assistência medica, seguro de vida, plano de metas ou até mesmo algo que possa assegurar um melhor desempenho do empregado por meio de motivações tanto internas quanto externas.

No entanto as organizações buscam reduzir os custos com os funcionários, nesses casos, a área de recursos humanos age como intermediadora entre o empregador e o empregado, proporcionando uma solução em que ambos fiquem satisfeitos, reduzindo os conflitos e viabilizando um melhor ambiente de trabalho.

Conforme Rocha (2012, p.04)

a área de Recursos Humanos hoje deve assumir esse papel de liderança estratégica, atuando como agente de mudanças, adequando o capital intelectual para ajudar os demais profissionais das áreas em questões como desenvolver e reter talentos, como agregar valor e como fazer o negócio crescer com lucratividade, facilitando a aprendizagem pessoal e organizacional.

Em contrapartida Chiavenato (2008, p.50) “Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes, não mais como fatores inertes de produção”.

Os recursos humanos é uma área estratégica que lida com constantes mudanças, devido a esta área estar totalmente ligada em setores empresariais que estão voltados a mudanças constantes, e as organizações utilizam dela como ferramenta essencial para o seu crescimento competitivo.

De acordo Chiavenato (2008, p.53) “os departamentos de recursos humanos (DRH), que substituem os antigos departamentos de relações industriais.... desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados”. Em contrapartida Guimarães e Ferreira (2012, p.29) dizem que “Antecipar o futuro por focar em prognósticos traz enormes benefícios para indivíduos e organizações. Posturas preventivas minimizam problemas e substituem ações inconsequentes”

Ao antecipar algo que pode vir a acontecer, a organização está pensando no futuro, prevendo possíveis acontecimentos e se antecipando de eventuais complicações que ela pode vir a ter. a área de recursos humanos previne diversos acontecimentos catastróficos que a empresa se expõe.

A contratação muitas vezes pode ser algo frustrante se não tiver as devidas precauções, além de ser um gasto a mais para a empresa, um funcionário problemático afeta o ambiente organizacional, afetando todos ao seu redor, por esse motivo o recrutamento e a seleção, devem ser realizados, seguindo todos procedimentos pelo departamento de recursos humanos.

Outro ponto relevante é o treinamento e o desenvolvimento de profissionais competentes, ao qual procura potencializar profissionais, assim melhorando a produtividade, motivando os empregados, reduzindo os custos na procura de profissionais mais qualificados e melhorando a saúde organizacional.

Conforme Franco (2012, p.11) “a fim de ajudar as empresas a atingir esse nível tão esperado de eficácia, era necessária uma melhor seleção da mão de obra e também um treinamento eficaz para atingir os objetivos das empresas, sendo que um dos principais deles era a produtividade”. Em contrapartida Chiavenato (2005, p.26) “As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”.

Além da seleção e o treinamento de funcionários, também é importante manter os profissionais qualificados para que eles se sintam sempre motivados e engajados em conseguir resultados na empresa, pois, mais adiante ele pode dar grande retorno e evitar o a perda deste para o seu concorrente.

De acordo Xavier (2006, p.24) “o gestor também deve: a) colaborar para que o sistema de recrutamento da empresa funcione do melhor modo; b) adotar seus próprios esquemas de recrutamento, para suprir as necessidades de sua área.”. Em contrapartida Guimarães e Ferreira (2012, p.48) salientam que a área de gestão de pessoas deve: “Desenvolver o gestor como educador, possibilitando a educação continuada dos colaboradores e a aprendizagem coletiva no compartilhamento da visão de futuro”.

A principal função do gestor é de motivar e engajar a os funcionários para que produzam resultados e a definição de metas e objetivos que a organização tem de alcançar em determinado tempo para conquistar o crescimento almejado pela organização, para isso, é fundamental que ele tenha visão do futuro, seja comunicativo e que tenha empatia para lidar com as constantes relações humanas.

Segundo Chiavenato (20017, p.102)

Os gestores eficazes estão sendo definidos mais como coaches ou treinadores do que propriamente como chefes. Espera-se que eles forneçam instruções, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho no trabalho.

Atualmente esperasse que os gestores de recursos humanos auxiliem no desempenho dos funcionários e os direcionem para um melhor desempenho, os comparando com coaches, mas além de auxiliar o empregado, o gestor tem que gerenciar todos os setores que integram a organização, mantendo o fluxo de produção e colaborando para um ambiente de trabalho mais saudável.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Portanto aprende-se que a área de recursos humanos auxilia no desenvolvimento das organizações como estratégia competitiva por meio dos diversos setores ao qual está incluída, seja, nos setores de recrutamento e seleção ou treinamento e desenvolvimento ao qual foram aprofundadas.

O setor de recrutamento e seleção contribui para o progresso da organização por meio dos processos de seleção e recrutamento de pessoas qualificadas, almejando atrair talentos e reduzir os custos por meio da triagem de candidatos, selecionando-os e aplicando-os em suas áreas correspondentes.

O setor de treinamento e desenvolvimento busca contribuir para o progresso dos funcionários por meio do progresso dos funcionários por meio da aplicação de treinamentos para capacitar e aprimorar habilidades, acompanhando a evolução desse profissional, auxiliando financeiramente visando a qualificação e o aperfeiçoamento deste, o qual irá agregar com seu conhecimento e habilidades, aumentando a motivação institucional.

Ambos agregam competitivamente à organização desde a contratação ao aprimoramento dos profissionais atuantes na empresa, seja, agregando a empresa na busca e retenção de talentos ou contribuindo na motivação e engajamento, acelerando os processos e tornando-os mais eficazes.

Centralizada em promover o desenvolvimento competitivo das organizações por intermédio do uso de estratégias competitivas da área, as quais, buscam promover o desenvolvimento dos empregados e cria oportunidades de crescimento tanto profissional quanto pessoal, agregando positivamente as empresas no aperfeiçoamento dos recursos utilizados para gerir seus colaboradores e favorecendo uma maior qualidade de vida.

Colaborando com o gestor da área na administração dos funcionários a promover o engajamento e motivação, estabelecendo metas e oferecendo benefícios, aumentando a produtividade e a eficácia, atendendo as necessidades da organização e sanando as lacunas da instituição.

A mesma vem se desenvolvendo, voltada por constantes mudanças, devido ao abundante acréscimo competitivo que ela tem agregado às organizações por promover uma melhor comunicação entre os funcionários e as organizações, mediando situações, gerindo os conflitos e favorecendo o clima organizacional.

Sendo mais utilizada por empresas de grande porte, por necessitarem de um vasto controle, tanto para dar continuidade no crescimento da mesma quanto para auxiliar em seu desenvolvimento e no desenvolvimento dos empregados, visando manter os mais capacitados e promover o aprimoramento profissional.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga. STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal de Santa Maria, 2015.

BRANDÃO, João Baptista. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=64pIDwAAQBAJ&newbks=1&newbks\\_redir=0&printsec=frontcover&dq=Recursos+Humanos+n%C3%ADvel+estrat%C3%A9gico&hl=pt-BR&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Recursos%20Humanos%20n%C3%ADvel%20estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.com.br/books?id=64pIDwAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&dq=Recursos+Humanos+n%C3%ADvel+estrat%C3%A9gico&hl=pt-BR&redir_esc=y#v=onepage&q=Recursos%20Humanos%20n%C3%ADvel%20estrat%C3%A9gico&f=false). Acesso em: 19 de out. 2021.

CASCIO, Wayne F. BOUDREAU, John W. **Gestão estratégica de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=FjtnDwAAQBAJ&newbks=1&newbks\\_redir=0&printsec=frontcover&dq=recursos+Humanos+Estrat%C3%A9gico&hl=pt-BR&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.br/books?id=FjtnDwAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&dq=recursos+Humanos+Estrat%C3%A9gico&hl=pt-BR&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true). Acesso em: 19 de out. 2021.

CHAVIENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching e Mentoring: Construção de talentos: as novas ferramentas da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVIENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Segunda Edição, Totalmente, Revista e Atualizada**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo, Saraiva, 2007.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

GUIMARÃES, André. CASTRO FERREIRA, Oscar Manuel de. **Gestão de pessoas**. - 1.ed., rev. - Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

HOLMES, Hélio. **Departamento Pessoal: Da rotina à gestão estratégica**. Paraná: Viseu, 2019. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=Ah-zDwAAQBAJ&newbks=1&newbks\\_redir=0&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&redir\\_esc=y#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica&f=false](https://books.google.com.br/books?id=Ah-zDwAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&hl=pt-BR&redir_esc=y#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica&f=false). Acesso em: 27 de out. 2021.

LOBATO, David. *et al.* **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

TERRA, Hélio Rangel. **Empreendedorismo e excelência em RH**. São Paulo: Gente, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=mEBnDwAAQBAJ&newbks=1&newbks\\_redir=0&pri](https://books.google.com.br/books?id=mEBnDwAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&pri)

ntsec=frontcover&dq=recursos+humanos&hl=pt-BR&redir\_esc=y#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=false. Acesso em: 19 de out. 2021.

RIBAS, Andreia Lins. SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos**. [s.l.]. Editora Alumnus, 2013.

ROCHA, Elenise Angélica Martins. **Gestão Estratégica em Recursos Humanos**. Rio Grande do Sul, Unisinos, 2012.

XAVIER, Ricardo, A, P. **Gestão de pessoas na pratica: Os desafios e as soluções**. São Paulo, Editora Gente, 2006.