

# **GESTÃO HUMANIZADA DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS**

## **HUMANIZED MANAGEMENT OF PEOPLE AS A COMPETITIVE STRATEGY IN COMPANIES**

### **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

Eudis Murilo Sottoriva, SESCPR/Guarapuava, Brasil, murilo.sottoriva@sescpr.com.br

Prof.<sup>a</sup>. MSc. Marta Cristina Wachowicz, Brasil, marta.c.wachowicz@gmail.com

### **Resumo**

A gestão estratégica de pessoas sempre foi um tema estudado com ênfase na relação entre políticas e práticas de gestão e outras variáveis organizacionais. Nas organizações se tem conhecimento que os seres humanos são as peças essenciais para os ganhos ou perdas empresariais. São as pessoas que promovem o sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização atuando como protagonistas e trazem vantagem competitiva sustentável dando vida aos processos. Portanto, gerir pessoas implica determinar os objetivos, as políticas, as diretrizes e a estruturação das organizações. Nesse processo o foco principal é preparar as pessoas para a produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de forma a conciliar os anseios individuais e sociais. O desafio maior está na integração dos valores organizacionais e a humanização das relações de trabalho. Esse artigo tem como objetivo chamar a atenção para o planejamento como ferramenta para gestão estratégica de pessoas com ações mais humanizadas. Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se a pesquisa bibliográfica em base dados científicos, tendo sido selecionados para composição da fundamentação teórica, diversos trabalhos publicados. Em termos gerais se entende que o ser humano é um fator de vantagem competitiva e seus talentos, intelectos e conhecimentos são fatores agregadores de valores nas empresas. O pensamento contemporâneo tem direcionado e reforçado a importância para o gerenciamento humanizado afim de atingir a eficiência e eficácia organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas; Competitividade; Novos Modelos de Gestão.

### **Abstract**

Strategic management of people has always been a theme studied with emphasis on the relationship between management policies and practices and other organizational variables. In organizations it is known that human beings are the essential parts for corporate gains or losses. They are the people who promote the success or failure of the strategies of an organization acting as protagonists and bring sustainable competitive advantage giving life to the processes. Therefore, managing people involves determining the objectives, policies, guidelines, and structuring of organizations. In this process the main focus is to prepare people for productivity, efficiency and quality to achieve organizational objectives, in order to reconcile individual and social aspirations. The major challenge lies in the integration of organizational values and the humanization of labor relations. This article aims to draw attention to planning as a tool for strategic management of people with more humanized actions. In order to reach the proposed objective, the bibliographical research was based on scientific data, having been selected for composition of the theoretical basis, several published works. In general terms it is understood that the human being is a factor of competitive advantage and his talents, intellects and knowledge are factoring that aggregate values in the companies. Contemporary thinking has directed and reinforced the importance for humanized management in achieving organizational efficiency and effectiveness.

**Keywords:** Strategic People Management; Competitiveness; New Models of Management.

## **1. INTRODUÇÃO**

Em quaisquer atividades, se sabe que os seres humanos são as peças essenciais para os ganhos ou perdas empresariais e promovem o sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização. São as pessoas que figuram como protagonistas de maneira única e trazem vantagem competitiva sustentável dando vida aos processos (Lima, 2011). O autor enfatiza que partindo

do princípio das atividades laborais humanizadas, a nova gestão nas organizações deve priorizar as relações humanas no trabalho possibilitando a melhoria, sempre fundamentado em um planejamento estratégico.

Mas afinal, o que é um planejamento estratégico? Em pleno século XXI pode parecer estranho questionamentos dessa natureza. Apesar desse conceito ser escrito há cerca de 2.400 anos, por Sun Tzu em *A Arte da Guerra* (2002), a noção de planejamento estratégico entrou em ação no início do século passado para se tornar uma obsessão virtual entre as corporações norte-americanas.

Mintzberg (2004) cita como exemplo de perenidade e registro de planejamento estratégico, a obra de Henri Fayol (1949, p.47) que descreve o relato de um chefe executivo de uma mineradora francesa que registrou em suas experiências a existência de "previsões para dez anos, sendo revisadas a cada cinco anos".

Apesar de toda essa atenção, a pergunta "o que é planejamento estratégico" nunca foi respondida corretamente, e poucas vezes foi levada a sério dentro da própria literatura de planejamento.

Para Mintzberg (2004) o planejamento denota pensar no futuro; para outros o planejamento é ação traçada antecipadamente (Bolan, 1974; Sawyer, 1983; Cuhls, 2003); há quem descreve que planejamento é controlar o futuro, não apenas pensar nele, mas agir sobre ele, ou como Weich (1979) gosta de dizer, sancioná-lo. Ackoff (1971) escreve que planejamento é o projeto de um futuro desejado e quais as maneiras efetivas de realizá-lo. Ozbekhan (1969) expressou o mesmo pensamento quando definiu o objetivo do planejamento como "criar mudança controlada no ambiente", ou de maneira mais incisiva Forrester (1969) citou como "o projeto de sistemas sociais".

Todas definições supracitadas denotam que o planejamento hora está pautado como pensar no futuro, controlar o futuro ou ainda planejamento é tomada de decisão. Ao imaginar que o planejamento estratégico é algo maior, vamos limitar a definição de planejamento como um processo no qual o foco é a tomada de decisão integrada.

Nesse contexto Schwendiman (1973) definiu que o planejamento é uma estrutura de decisões integradas que combina atividades contínuas em um todo significativo, e ainda, envolve organização, compromisso, posicionamento e complexidades devidos as inter-relações de decisões dos atores envolvidos; e, para van Gunsteren (1976) planejamento quer dizer combinar atividades contínuas em um todo significativo. Planejamento pode ser entendido como organização e compromisso.

Ao considerar as palavras de Ackoff (1971, p.665):

É necessário planejamento quando a condição futura que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; isto é, um sistema de decisões... (em que) a principal complexidade do planejamento deriva da inter-relação das decisões em vez das decisões em si.

Define-se o planejamento à esfera da elaboração da estratégia que trata das inter-relações entre as decisões (importantes) em uma organização.

Pensar no planejamento é definir ações e o processo que representa. Para Goetz (1949), Mintzberg (1979) planejar é decidir, é determinar de maneira consciente medidas destinadas a cumprir objetivos. Incluem-se nesta abordagem a identificação de alternativas, análise de cada uma e, em seguida, a seleção das melhores ou prioridades. Logo, é um processo de tomada de decisão orientado para o futuro.

Esse artigo tem como objetivo chamar a atenção para o planejamento como ferramenta para gestão estratégica de pessoas com ações mais humanizadas no ambiente de trabalho.

## **2. METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa básica quanto à sua natureza, descritiva quanto ao seu objetivo; e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos, com interesse em debate teórico sobre a gestão estratégica de pessoas.

A abordagem metodológica consiste em revisitar autores, a partir de um referencial teórico básico, utilizando-se da análise de conteúdo para identificar percepções dos autores que apontam para as perspectivas atuais acerca da gestão estratégica de pessoas com ações mais humanizadas (Fragoso, 2009).

## **3. GESTÃO DE PESSOAS**

Ainda há muitos questionamentos sobre as relações entre organizações e pessoas. As bases teóricas têm possibilitado reflexões que demonstram implicações na maneira de perceber a organização e quais as consequências para a gestão estratégica de pessoas.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Gerir pessoas implica na determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação das organizações (Silveira e Miranda, 2011). Nesse processo o foco principal é preparar as pessoas para a produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de modo a conciliar os anseios individuais e sociais.

O desafio maior está na integração dos valores organizacionais e a humanização das relações de trabalho (Pedro, 2006). Para mobilizar e utilizar as pessoas em suas atividades as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Ao invés de investirem direto nos produtos e serviços, estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

A gestão estratégica de pessoas é uma temática bastante presente desde a década de 1980 nos estudos em administração. Porém, as ideias iniciais acerca da gestão estratégica de pessoas remontam à década de 1920, nos Estados Unidos, nas quais, políticas e práticas de gestão de pessoas eram debatidas por economistas e acadêmicos das relações industriais (Leite e Albuquerque, 2013).

Gerir pessoas de maneira estratégica, contemplada um alinhamento sistêmico e depara-se com as abordagens contingenciais, universalistas, configuracionais e culturais. A atuação dos profissionais de Recursos Humanos (RH) passa a ser questionada, com vistas à transformação necessária para a incorporação da estratégia (Henriques et al., 2012; Demo, 2013).

Por sua vez, a atuação estratégica do RH toma como ponto de partida o diagnóstico das condições de negócio, incorporando a ideia do planejamento estratégico de pessoas, com a responsabilidade de articulação com o processo de planejamento estratégico corporativo (Bianchi et al, 2017).

Tais desafios ressaltam não só a importância do RH, mas também a necessidade de se fazer parcerias entre gestores e profissionais especializados e de se adotar novas abordagens para a obtenção de resultados (Ulrich, 1998; Inyang, 2010).

Nesse contexto, o mercado passa a exigir pessoas mais organizadas e preparadas, com habilidades essenciais para enfrentar os desafios empresariais e, obviamente, também exige empresas dispostas a oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento dessas habilidades e competências. Identificar as aptidões e potencializá-las é o grande desafio imposto ao mercado de trabalho.

Ao longo dos anos se busca melhorar os estudos sobre aprendizagem e competências. No entanto ainda é um desafio colocá-las em prática, o que leva às empresas à necessidade de compreender os processos que geram o conhecimento no contexto organizacional (Castro, 2006). Ao surgir novas demandas sociais e de novas formas de captação do saber, as organizações tem buscado uma constante renovação do conhecimento e, mais especificamente, dos mecanismos de aprendizado (Lima; Silva, 2015).

### 3.1 Competências

Tão importante quanto a gestão de pessoas, o processo de desenvolvimento de competências não pode ser considerado apenas como resultante de um simples agrupamento de conhecimentos individuais que passam a atuar juntas em seu ambiente social, pois toda organização surge da sinergia entre os membros do grupo que a compõe (Rengasamy, 2009; Zarifian, 2008; Le Boterf, 2003).

O tema “competência” no contexto organizacional começou a ser debatido por profissionais de psicologia e de administração norte-americanos no início da década de 1970, com a publicação do artigo de McClelland “*Testando por competências em vez de inteligência*”, com a definição de que as competências são características pessoais que fazem o desempenho atingir performances maiores (Fleury, 2002).

Segundo Lustrí e Miura (2006), essas características são aptidões, habilidades e conhecimento que, respectivamente, correspondem ao talento natural, passível de aprimoramento; a aplicação prática de um talento; e, o saber necessário para realizar algo.

Os pesquisadores Ruas (2005) e Lima e Silva (2015) descrevem que a competência pode ser compreendida nos planos: individual, sendo explorada tanto no campo acadêmico quanto no empírico, e no coletivo: nos níveis organizacional e funcional, estando sempre associado às atividades da organização como um todo quanto às atividades de áreas ou funções específicas.

Segundo Zarifian (2008), é a organização que permite unir a competência individual à coletiva. Para o autor as pessoas complementam as competências individuais os fazer uso das informações existentes na organização para comporem o todo. A multiplicidade de conhecimentos, especialidades e experiências resulta na troca de saberes e conexões entre atividades diferentes.

Ao aprofundar um pouco mais se entende que competência compreende áreas conceituais ligadas a competência profissional, gestão de competências e profissão (Paiva e Melo, 2008). A gestão de competências é tida como componente fundamental na gestão de pessoas dentro das organizações, e que transcende as características individuais, como personalidade e motivação. Elas determinam os processos e implicam numa diversidade complexa e de difícil gerenciamento nas esferas institucionais, coletivas e individuais.

Segundo Coelho (1999), Carvalho e Azevedo (2004) uma profissão está diretamente conectada à construção de um sistema profissional pautado em competências que envolvem os domínios sociais, políticos, econômicos e técnicos. Para Ramos (2001) esses sistemas estão ligados aos projetos individuais, institucionais e sociais e implicam na responsabilidade que tem o indivíduo para gerir a própria carreira profissional.

Em termos gerais, a gestão de pessoas caracteriza-se pela capacidade de inovar em ações que garantam sustentabilidade às organizações diante da competitividade e novas estratégias mercadológica (Magiroski, 2017).

Na década de 80 Salaman et al (1998) descrevem que, a partir de uma abordagem estratégica que enfatiza o investimento em capital humano, se busca tornar os colaboradores como fontes de vantagem competitiva de longo prazo, tornar as práticas de gestão mais interativas, alinhar o trabalho com sistemas de recompensa baseados no ganho mutuo. Nesse mesmo período a gestão estratégica de pessoas passa a dar maior orientação aos comportamentos dos indivíduos para o atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Legge (2005), o termo gestão estratégica de pessoas está relacionado às visões comportamentais e normativas. Na perspectiva comportamental, Armstrong (2011), cita que a gestão estratégica deve abordar o gerenciamento pessoas que lidam com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH.

Já na visão normativa, relatada por Martín-Alcázar et al (2005), a gestão estratégica de pessoas é corresponde ao conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico.

Segundo Armstrong (2009) e Demo (2013), a gestão de pessoas deve ser alinhada aos valores primordiais da empresa, a partir do qual os trabalhos individual e coletivo colaboram para alcançar os objetivos organizacionais. Os autores destacam que as principais características da gestão de pessoas, são: a estratégia com ênfase na integração; com foco no empreendimento e nos valores do negócio; e na crença de que as pessoas (capital humano) devem ser tratadas como recursos valiosos para a organização.

### **3.2 Gestão estratégica**

As mudanças e os novos rumos na gestão estratégica ao que parece, nesse novo milênio promete muitas e inesperadas surpresas com relação ao mundo das organizações. Ao certo, não se tem como prever o que nos espera em termos de gestão, mas se sabe que modelos engessados, gestão centralizadora e altamente hierarquizada e políticas internas fracas são variantes organizacionais com tendência à extinção.

A gestão tende a se modernizar no mesmo ritmo que as tecnologias e os avanços em ciências se ampliam. A necessidade premente de mudança conduz as empresas ao aprimoramento de técnicas e de modelos que se enquadrem mais perfeitamente ao mercado atual visa absorver novos modelos que lhe deem respaldos às mudanças e o desenvolvimento verdadeiro do se chama gestão estratégica.

Legge (1995, 2005) conceitua a gestão estratégica de pessoas como a gestão dos relacionamentos com os colaboradores, afim de contribuir o máximo possível para conseguir atingir as metas organizacionais, e destaca que as políticas internas devem ser integradas ao planejamento estratégico da organização e serem usadas para reforçar a cultura organizacional; além de que, os recursos humanos devem se constituir como uma valiosa fonte de vantagem competitiva. De maneira similar, Bohlander e Snell (2009) descrevem que a gestão de recursos humanos é o processo de gerenciar talentos para atingir os objetivos da organização.

A gestão estratégica de pessoas deve desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho (QVT) observando os aspectos da experiência laboral, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, em ambiente de trabalho agradável, com camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis (Godoy, 2010).

Ao cuidar dos talentos pessoais, a organização precisa cuidar também do contexto onde eles estão inseridos. A moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores, envolvendo a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão.

Em termos gerais a gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como (Godoy, 2010):

- Agregar talentos à organização.
- Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
- Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
- Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
- Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
- Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
- Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
- Proporcionar excelentes condições de trabalho.
- Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
- Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
- Incentivar o desenvolvimento organizacional.

De fato, muitas empresas estão em direção a um movimento para a visão de gestão estratégica, com foco na valorização das pessoas e vendo os resultados como frutos de uma visão compartilhada por toda a organização. As empresas que buscam estabilidade, longevidade e sustentabilidade no mercado precisam dessa visão de futuro. As empresas que pretendem vencer têm de encontrar maneiras de motivar e dar um sentido maior às pessoas, para que elas não sejam apenas capacitadas, mas que também despertem sua paixão e iniciativa (Magiroski et al, 2017; Hamel, 2010; Fragoso, 2009).

Para Brandão e Guimarães (2001) e Paiva e Melo (2008), a gestão de competências dentro das organizações devem direcionar as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas para o foco de captação e desenvolvimento das competências necessárias afim de atingir os objetivos organizacionais.

Portanto, usar da criatividade, inovação, tecnologia, unidas a arte, desafio e sentido humano são os novos direcionamentos para tratar de gestão estratégica a fim de tornar as organizações mais humanas e competitivas (Fragoso, 2009). Assim, a gestão de pessoas deve ultrapassar as noções reativas da implantação e adaptação, para avaliar também a capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais, criando organizações mais flexíveis e inteligentes (Lima e Silva, 2015).

### **3.3 Gestão humanizada – um novo paradigma**

Na atualidade tem-se verificado uma tendência crescente da economia digital, avanços tecnológicos, como o comércio eletrônico, a utilização da Internet e outros instrumentos, que circundam o dia a dia das pessoas e das organizações (Bianchi et al, 2017).

Segundo Magiroski (2017), na era industrial o capital financeiro foi o recurso estratégico mais utilizado pelas empresas. Com a mudança do cenário, atualmente na era do conhecimento e do avanço tecnológico acelerado, as estratégias mais importantes passaram a ser o uso da informação, do conhecimento e da criatividade.

Ainda nesse cenário, se observa características evolutivas que na competitividade da economia globalizada, são inseridas a interação entre as pessoas e se exige do gestor a adequação às necessidades imediatas para transformar a organização, e buscar novos conhecimentos para a realização das atividades (Lamoglia et al., 2015; Alberti & Siqueira, 2014).

Nesse processo evolutivo a gestão empresarial é voltada para as pessoas e, assim, mais descentralizado e participativo, visa o aperfeiçoamento contínuo no intuito de satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização como um todo (Silva, 2006; Vergara, 2013).

Em termos gerais, Silva (2006) descreve três tipos de habilidades essenciais para que o gestor possa executar eficazmente suas tarefas dentro da perspectiva da gestão humanizada (Quadro 1):

DIMENSÕES PARA A GESTÃO HUMANIZADA	HABILIDADES DO GESTOR
<i>Competência Técnica</i>	Capacidade de comunicar ideais Capacidade de trabalhar com equipes Capacidade de formar substitutos Capacidade de resolver conflitos
<i>Competência Humana</i>	Práticas de valorização do ser humano Relacionamento interpessoal Capacidade de estimular pessoas Empatia
<i>Competência Conceitual</i>	Capacidade de pensar estrategicamente Capacidade reflexiva Capacidade empreendedora Visão Sistêmica

Quadro 1 – Habilidades gerenciais para a implantação da gestão humanizada (Adaptado de Silva, 2006, p. 35).

Aliado a competência gerencial com habilidades específicas (técnicas, humanas e conceituais), se salienta a importância no gestor desenvolver atitudes, valores e visões de mundo, de modo a aprender a lidar com uma grande variedade de forças dentro e fora das organizações (Silva, 2006).

Sincronizar a gestão de pessoas, com os avanços tecnológicos e as práticas humanizadas, diante das constantes mudanças mercadológicas é um grande desafio. Saber utilizar dos talentos humanos com sabedoria é aliar as ações concretas de conquistar, reter, aplicar e desenvolver talentos e acima de tudo gerir as competências para o alcance dos resultados (Lamoglia et al., 2015).

Lacombe (2005) descreve que a empresa deve estimular nos seus colaboradores o desenvolvimento de múltiplas habilidades para facilitar seu aproveitamento em diferentes posições dentro da organização.

Desde o final da década de 40, Fayol já divide a organização em material e humana e se concentra na importância dos aspectos humanos (Fayol, 1949).

Fragoso (2009) também reforça essa tendência de que o diferencial essencial de competitividade entre as empresas atuais incide no entendimento da essência humanística, ou seja, são as pessoas, seus talentos, seus intelectos e conhecimentos que agregam valores para as organizações.

É fator preponderante dentro das empresas que a gestão de pessoas se ocupe na determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação. As pessoas devem ser conduzidas para serem produtivas, eficientes e para realizar com qualidade os objetivos organizacionais, de modo a conciliar as aspirações individuais e sociais de cada colaborador. O desafio maior para o gestor é realizar a integração e valorização da organização com a humanização nas relações laborais (Pedro, 2006).

A gestão humanizada é um novo paradigma organizacional que tem o intuito de propor uma mudança do perfil do gestor em substituição ao estilo autocrático para se tornar um líder e poder captar e desenvolver a capacidade criativa e os talentos que a organização dispõe (Silva, 2006).



Figura 1 Habilidades gerenciais, nos diversos níveis de administração (adaptado de Silva, 2006, p. 36)

Vergara e Branco (1995) descrevem que as competências gerenciais de habilidades técnicas, humanas e conceituais foram direcionadas para o desenvolvimento de atitudes, valores e visões de mundo, afim de permitir aos gestores apreender e lidar com uma grande variedade de forças dentro e fora das empresas.

Assim, no modelo de gestão humanizada, a competência se volta para a visão humanística, e faz com que o gestor passe a ter uma compreensão maior da natureza e das motivações humanas, bem como da influência do ambiente social externo à organização sobre o comportamento das pessoas (Carvalho, 1995).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão apresentada sobre o assunto de gestão humanizada de pessoas, se constata que esses novos modelos gerenciais devem ser incorporados como maneira de obter vantagens competitivas, no qual as empresas reconhecem as pessoas não mais como insumos e recursos, mas como uma nova dimensão em relação à gestão estratégica.

Ao entender o ser humano como fator de vantagem competitiva é necessário perceber o lado humanístico, sua participação e contribuição para as organizações, em que as pessoas, seus talentos, intelectos e conhecimentos são fatores agregadores de valores (Moraes, 2015). O pensamento contemporâneo tem direcionado e reforçado a importância para o gerenciamento humanizado afim de atingir a eficiência e eficácia organizacional.

É importante ratificar que o conceito de gestão humanizada se aplica a todas as categorias profissionais, afinal todo profissional é um gestor de pessoas, independente da área de formação e atuação. Afinal, em toda as etapas, direta ou indireta, para o desenvolvimento de projetos e serviços há o envolvimento na condução de equipes. Desta forma, se entende que para a efetiva implementação da gestão humanizada, o gestor deve reunir competências, ou seja, a capacidade de utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício da liderança. Portanto, todo profissional deve conhecer os princípios norteadores da gestão de pessoas que prima pela valorização do indivíduo, ou seja, a gestão humanizada.

## REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. (1971). Towards a Systems of Systems Concepts, *Management Science*, 17, 11, pp. 661-671.
- Alberti, R. L.; Siqueira, H.S.G. (2014). Autonomia do Estado no processo de globalização. *Revista do centro de ciências da economia e informática. Bagé- RS, Vol. 08, Nº 13.*
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of human resource management*. London: Kogan Page.
- Bianchi, E. M. P. G.; Quishida, A.; Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas. *RAC, Rio de Janeiro*, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev.
- Bohlander, G. W.; Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage.
- Bolan RS. 1974. Mapping the planning theory terrain. In *Planning in America: Learning from Turbulence*, Godschild OR (ed.). American Institute of Planners: New York; pp. 13-34.
- Boreham, N. A. (2004). Theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualization of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), pp. 5-17.
- Carvalho, L. M. G. X., & Azevedo, C. A. S. (2004). Breve história das profissões liberais no Brasil. *Revista das Profissões Liberais, (Edição Especial)*.
- Carvalho, M. S. M. (1995). Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, pp. 27-37.
- Castro, D. M. C. (2006). *Estratégia em Gestão de Pessoas*.
- Coelho, E. C. (1999). *As profissões imperiais*. Rio de Janeiro: Record.
- Cuhls, K. (2003). From Forecasting to Foresight Processes - New Participative Foresight Activities in Germany. *J. Forecast*. 22, pp. 93-111.
- Demo, G. (2013). *Gestão estratégica de pessoas: a compreensão dos comportamentos na organização para uma atuação gerencial efetiva*. UNB.
- Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management*. (trans. C Storrs). London: Pitman.
- Fayol, H. 1949. *Gestão geral e industrial*. (Trans. C Storrs). Londres: Pitman.
- Fleury, M. T. L. (2002). A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.
- Forrester, J. W., 1969. *Urban Dynamics*, Pegasus Communications, Waltham MA. pp. 285.
- Fragoso, S. A. (2009). Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315.
- Godoy, J. (2010). *Gestão de Pessoas nas Organizações. Curso Técnico do Ministério Público da União*. pp. 1-98.
- Goetz, B.E. (1949). *Management Planning and control*. McGraw-Hill, New York.
- Hamel, G. (2010). Gestão na era da criatividade. *Revista HSM Management*, São Paulo, v. 8, n. 79, pp. 47-53.

- Henriques, A.; Sawitzki, R.; Weber, T.; Garay, A. (2012). Gestão de Pessoas: Desvendando a Caixa-preta em Pleno Vôo. *GESTÃO.Org.* Vol. 10, No. 02, pp. 254 – 277.
- Inyang, B.J. (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. *International Bulletin of Business Administration*, v.7, pp. 23-36.
- Lacombe, F.J. M. (2005). Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.
- Lamoglia, C. V. A.; Silva, E. M. V.; Machado, V. F.; Olímpio, M. M.; Souza, F. P. (2015). Relações humanizadas no contexto empresarial: uma realidade em construção. *XII Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia*.
- Le Boterf, G. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.
- Legge, K. (1995). Human resource management: rhetorics and realities. London: Macmillan.
- Legge, K. (2005). Human resource management. *New York*: Palgrave.
- Leite, N. R. P.; Albuquerque, L. G. (2013) Gestão Estratégica de Pessoas, Estratégia de Retenção de Profissionais e Comprometimento Organizacional em um a Estrutura Organizacional Remota. *Rev. Adm., UFSM*, Santa Maria, v. 6, número 4, pp. 803-822.
- Lima, J. O., & Silva, A. B. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, 16(5), SÃO PAULO, SP, SET. /OUT., ISSN 1518-6776 (impresso).
- Lima, R. F. O. (2011). Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Poderosa, *VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, pp. 1-14.
- Lustri, D. & Miura, I. (2006) Gestão por competências – uma abordagem sistêmica”. FEA/USP.
- Magiroski, C.; Reigota, F; Morigi, J. B.; Souza, A. D. (2017) Políticas de Recursos Humanos: importância nas relações de trabalho. *Revista Foco*, 01 January 2017, Vol.10(1), pp. 62-77.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Garvey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp. 633-659.
- Miles, R.; Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, v. 13, n. 1, pp. 36-52.
- Mintzberg, H. (2004). Ascensão e queda do Planejamento Estratégico, pp 1-10.
- Mintzberg, H. 1979. A estruturação de organizações. Penhascos de Englewood, NJ: Prentice salão.
- Moraes, A. P. (2015). Gestão Estratégica de Pessoas. ISSN 2179-5568 – Revista Especialize On-line IPOG - Goiânia - 9ª Edição nº 010 Vol.01.
- Ozbekhan, H. (1969). Towards a general theory of planning. In Jantsch, E. (Eds.), *Perspectives of Planning*. Paris: OECD. pp. 45-155.
- Paiva, K. C. M. & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. *RAC, Curitiba*, v. 12, n. 2, pp. 339-368.
- Pedro, W. J. A. (2006). Gestão de Pessoas nas Organizações. *REVISTA UNIARA*, n.17/18.
- Ramos, M. N. (2001). A pedagogia das competências. São Paulo: Cortez.
- Rengasamy, S. (2009). Introduction to Professional Social Work. *Madural Institute of Social Science Alagarkoil Road*. pp. 2-36.

- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. L. Ruas, C. S. Antonello & L. H. Boff (Orgs.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman.
- Salaman, G., Storey, J., and Billsberry, J. (1998). Strategic human resource management: defining the field. In G. Salaman, J. Storey, and J. Billsberry, (Eds.). Strategic human resource management: theory and practice. London: Sage. pp.01–11.
- Sawyer GC. 1983. Corporate Planning as a Creative Process. Planning Executives Institute: Oxford, OH.
- Schwendiman, C. An Analysis of Alternative Measures of Investment Risk. Journal of Finance, Volume 30, No. 1, 1973, pp. 193-200.
- Silva, P. S. C. (2006). Gestão Humanizada no Setor Público: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT).
- Silveira, V. N. S.; Miranda, D. L. A. (2011). Estratégias De Gestão De Pessoas E As Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual No Contexto Da Gestão Estratégica De Pessoas. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, pp. 1-17.
- Sun-Tzu, século VI a.C. A Arte da Guerra: Por uma Estratégia Perfeita/Sun Tzu; tradução Heloísa Sarzana Pugliesi, Márcio Pugliesi. — São Paulo: Madras, 2005.
- Ulrich, D. (1998). Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. 6. ed. São Paulo: Futura.
- van Gumsteren, H. R. 1976. The quest for control: a critique of the rational-central-rule approach in public affairs. London: Wiley.
- Vergara, S. C. & BRANCO, P. D. (1995). Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. Revista de Administração Contemporânea/ANPAD. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1.
- Vergara, S. C. (2013). Gestão de pessoas. (4) São Paulo: Atlas.
- Weick KE. 1969. The Social Psychology of Organizing. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Zarifian, P. (2008). Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas.