

Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas

People management in micro and small companies

Gestión de personas en micro y pequeñas empresas

Recebido: 11/11/2022 | Revisado: 18/11/2022 | Aceitado: 19/11/2022 | Publicado: 22/11/2022

Rudysonn Alves dos Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0680-9583>

Instituto Educacional Santa Catarina/ Faculdade Guaraf, Brasil

E-mail: rudysonnstronda0001@gmail.com

Geovany Fernandes de Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5685-7383>

Instituto Educacional Santa Catarina/ Faculdade Guaraf, Brasil

E-mail: geovany123fernandes@gmail.com

Heliel Eustáquio da Silveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3658-3327>

Instituto Educacional Santa Catarina/ Faculdade Guaraf, Brasil

E-mail: heliel.silveira@iescfag.edu.br

Resumo

As micro e pequenas empresas estão cada vez mais presentes na economia mundial e assim vem assumindo um papel significativo no mercado, especialmente no contexto nacional. Assim, para que o crescimento destas empresas ganhe destaque frente aos concorrentes, assegurando produtividade e qualidade dos serviços ofertados aos clientes finais, é imprescindível que a gestão de pessoas seja o grande norteador no desenvolvimento da organização, garantindo desta forma, a sua estabilidade. Diante do exposto, o presente estudo tem como principal objetivo, descrever a importância da Gestão de Pessoas por ele promovida, no sucesso organizacional. A partir desse contexto, o setor de Departamento Pessoal, torna-se mais valorizado, visto que se observa a importância do capital humano para enfrentar o mercado globalizado. Considerando esta percepção, este estudo tem como finalidade pesquisar quais as dificuldades nas micro e pequenas empresas em relação a gestão de pessoas, e quais os obstáculos vivenciados. Para a melhor compreensão desta temática, foi realizada uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo, baseada em livros, artigos científicos e sites voltados a ares. Verifica-se que com programas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, a pequena empresa entende melhor as necessidades de treinamento dos seus funcionários e busca capacitações, tornando-se cada vez mais competitiva.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Economia; Globalização.

Abstract

Micro and small companies are increasingly present in the world economy and thus are assuming a significant role in the market, especially in the national context. Thus, for the growth of these companies to stand out against competitors, ensuring productivity and quality of services offered to end customers, it is essential that people management be the great guide in the development of the organization, thus ensuring its stability. Given the above, the main objective of this study is to describe the importance of People Management promoted by it, in organizational success. From this context, the Personal Department sector becomes more valued, since the importance of human capital to face the globalized market is observed. Considering this perception, this study aims to research what are the difficulties in micro and small companies in relation to people management, and what obstacles are experienced. For a better understanding of this theme, a qualitative bibliographic review was carried out, based on books, scientific articles and websites focused on the air. It is verified that with people development programs in organizations, the small company better understands the training needs of its employees and seeks training, becoming increasingly competitive.

Keywords: People management; Economy; Globalization.

Resumen

Las micro y pequeñas empresas están cada vez más presentes en la economía mundial y por ello están asumiendo un papel significativo en el mercado, especialmente en el contexto nacional. Así, para que el crecimiento de estas empresas se destaque frente a la competencia, asegurando la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes finales, es fundamental que la gestión de personas sea la gran guía en el desarrollo de la organización, asegurando así su estabilidad. Dado lo anterior, el objetivo principal de este estudio es describir la importancia de la Gestión de Personas promovida por ésta, en el éxito organizacional. A partir de este contexto, se valora más el sector del Departamento de Personal, ya que se observa la importancia del capital humano para hacer frente al mercado

globalizado. Tendo em conta esta percepção, este estudo tem como objetivo investigar quais são as dificuldades nas micro e pequenas empresas em relação com a gestão de pessoas, e que obstáculos se experimentam. Para uma melhor compreensão deste tema, realizou-se uma revisão bibliográfica qualitativa, a partir de livros, artigos científicos e sites web focados no tema. Verifica-se que com os programas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, a pequena empresa compreende melhor as necessidades de formação dos seus empregados e procura capacitar-se, tornando-se cada vez mais competitiva.

Palavras chave: Gestão de pessoas; Economia; Globalização.

1. Introdução

O desenvolvimento das micro e pequenas empresas não é uma vantagem apenas das que possuem talento. O bom-senso, a criatividade, o esforço, a dedicação e o amor ao trabalho têm mostrado ao homem sua aptidão variável em muitas virtudes, incluindo-se a honestidade. É importante evidenciar que a existência das micro e pequenas empresas é a base sustentável da economia do país. Por essa razão deve-se dar ênfase à sobrevivência desse segmento para que ocorra um desenvolvimento econômico e social.

As micro e pequenas empresas brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do país no ambiente urbano e contribuem com 20% do volume de riquezas gerado pela nação. Tais dados, quando associados às atividades empreendedoras, demonstram uma grande perspectiva para o país. Segundo uma pesquisa realizada anualmente pela Babson College dos Estados Unidos e pela London Business School da Inglaterra, o Brasil se caracteriza como um dos países mais empreendedores do mundo.

As instituições de pequeno porte são as que mais sofrem devido à má administração, em muitos casos vêm apresentando problemas em suas gestões que quando se deparam com algumas dificuldades inesperadas são pegas despreparadas, e já com seu processo fadigado podendo entrar em situações de risco, ou até mesmo processo de falência.

Em um cenário que estamos atualmente, ruim para alguns e um leque de oportunidades, novos empreendedores e os mais experientes no ramo e muito importante se atentar às informações e desenvolver políticas e estratégias para promover as vendas dos seus produtos ou serviços se destacando dos seus concorrentes.

Como lidar com a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas? O esforço dos pequenos e médios empresários na profissionalização da direção dos seus empreendimentos, na visão de um novo mercado em potencial e na constante busca pelo aprimoramento da atividade empresarial. As empresas precisam de atualizações constantes tanto para os novos funcionários e treinamento para os que já estão na empresa. Sendo assim as aplicações de treinamentos proporcionam o aperfeiçoamento essencial para o domínio das novas tecnologias.

Com base nisso surge a seguinte problemática: Qual o obstáculo na gestão de pessoas em micro e pequenas empresas? O presente estudo, justifica-se então pelo fato sobre a importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é abordar sobre a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas. Além disso, pretende-se relatar sobre pequenas e microempresas brasileiras, descrever o que é gestão de pessoas e especificar a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, fazendo uma explanação sobre o panorama de micro e pequenas empresas brasileira.

2. Metodologia

O presente artigo trata-se de um estudo de revisão bibliográfica narrativa, de caráter qualitativo.

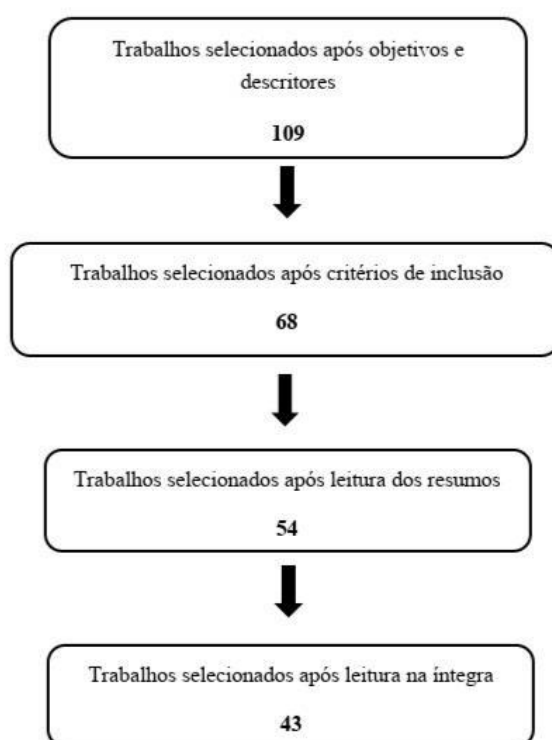
De acordo com Rother (2007), o método narrativo promove a atualização de conhecimentos em um curto espaço de tempo, além disso, Mussi, et al., (2019), mostra que estudos com abordagem qualitativa objetivam o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social.

A busca por bibliografia foi realizada na plataforma “Google acadêmico” utilizando os termos: gestão de pessoas and empresas. Tratando-se dos critérios para inclusão foram selecionados artigos de textos completos, em português, que se adequaram à questão de pesquisa, disponibilizados gratuitamente. Foram excluídos textos em inglês e espanhol, e todos que não se referiam ao tema proposto.

A análise crítica dos estudos selecionados foram realizadas de forma descritiva, agrupados por meio de sete tópicos pertinentes ao assunto estudado para facilitar a compreensão do assunto.

Assim para realização da discussão foram selecionados um total de 43 trabalhos, como demonstrado na Figura 1, apresentada a seguir:

Figura 1 - Seleção dos trabalhos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3. Resultados e Discussão

Durante a elaboração do trabalho foram selecionados ao final 43 trabalhos que comporão a discussão do presente artigo como apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 - Trabalhos utilizados para discussão do artigo.

Batista, T. da S. A. (2018).	O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: o caso de uma organização intensiva do conhecimento.
Brito, D. K. G.; & Santos, N. C. dos. (2021).	Fatores motivacionais: elementos que estimulam a produtividade do colaborador.
Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. (2001).	Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?
Bruno-Faria, M. F.; Brandão, H. P. (2003).	Gestão de competências: identificação de competências relevantes profissionais da área de T&D de uma organização pública do DF.
Carbone, P. P.; Brandão, H. P. & Leite, J. B. D. (2005).	Gestão por competências e gestão do conhecimento.
Cabral, R., et al. (2019).	Comunicação orientada para cultura de paz nas organizações: uma proposta de análise da comunicação três empresas do Pacto Global no Brasil
Chiavenato, I. (2020)	Gestão de pessoas – O Novo Papel da Gestão do Talento Humano
Chiavenato, I. (2010).	Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.
Chiavenato, I. (2005).	Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.
Dalmau, M. B. L. & Tosta, K. C. B. T. (2009).	Estratégia de gestão de pessoas.
De Farias Dantas, I. (2019).	A Motivação e a Inversão da Pirâmide de Maslow.
De Magalhães, M. N., et al. (2021).	Análise de conformidade de softwares de gestão
De Oliveira, H. C. & Zuza, M. S. P. (2021).	O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações.
Do Nascimento, R. G. & Molina, M. A. R. I. (2020).	Ferramentas de endomarketing para a melhoria do clima organizacional.
Dos Santos, P. F. (2018).	A importância da liderança na mudança da cultura organizacional. 2018.
Delgado, M. G. (2004).	Curso de direito do trabalho.
Demo, G. (2005).	Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.
Dutra, J. de S. (2012).	Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.
Fajoses, M. P. R. (2003).	A Motivação Como Diferencial do Comportamento do Indivíduo no Serviço Público.
Fernandes, B. H. R. & Fleury, M. T. (2007).	Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. Análise - Revista de Administração da PUCRS
Fleury, A. C. C.; & Fleury, M. T. (2004).	Estratégias empresariais e formação de competências.
Gimenez, A. B. (2020).	Estratégias de aprendizagem no trabalho: Uma prática exigida pela atualidade.
Gramigna, M. R. M. (2002).	Modelo de competência e gestão dos talentos.
Girardi, D.; Tosta, K. C. B. T. & Pacheco, A. S. V. (2009).	A gestão de pessoas e a gestão por competências.
Jacobsen, A. L. (2006).	Áreas de atuação da Administração.
Lana, M. S. & Ferreira, V. C. P. (2007).	Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas.
Leme, R. (2008).	Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.
Lima, M. A. M.; Rocha, B. P. L. (2012).	Avaliação de programas de gestão por competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza – CE.
Marras, Jean Pierre. (2011).	Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.
Milkovich, G.; Boudreau, J. W. (2000).	Administração de recursos humanos.
Machado, M. M., et al. (2020). Estudos Estratégicos, p. 106.	Análise da influência das capacidades dinâmicas de inovação no desempenho organizacional em organizações de manufatura de médio e grande porte em uma região sul do Brasil.
Nassar, P. & Parente, C. (2020).	Lobby e Comunicação: A integração da narrativa como via de transformação.
Neves, P. M. C. & Cerdeira, J. P. (2018).	Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional.

Pereira, M. C. B. (2020).	RH Essencial
Polito, R. E. & Polito, R. (2021).	Os Segredos da Boa Comunicação no Mundo Corporativo
Paschoal, L. (2001). 2. ed.	Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.
Rocha, A. L. (2021).	Clima organizacional e sua influência na motivação.
Santos, A. J. dos. (2020).	O Sistema colaborativo como dispositivo gerador de empregabilidade.
Souza, A. P. C. de, et al. (2019).	Departamento de recursos humanos: uma análise bibliográfica de sua evolução histórica nas pequenas empresas.
Silva, A. C., et al., (2014).	A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira.
Sussekindi, A. (2014).	Curso de Direito Constitucional do Trabalho.
Vieira, D. M. de F. (2021).	A comunicação interna como promotora de uma cultura organizacional e participativa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3.1 Gestão de pessoas

Com os avanços da tecnologia e inovação nas empresas, a Gestão de Recursos Humanos vem com grandes mudanças, sejam elas relacionadas a novos sistemas para contratação de novos colaboradores para a organização, como também novos procedimentos para trabalhar e gerir o capital humano dentro da organização, e com isso, vem influenciando e muito essa nova temática.

A Gestão de Pessoas cresceu em importância com a complexidade experimentada pelas organizações, a partir dos impactos da Revolução Industrial e posteriormente com os efeitos da globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, inovações tecnológicas e mudanças ambientais internas e externas marcadas pela rapidez e imprevisibilidade. A comunicação nas organizações tem um papel essencial na procura do conhecimento, onde compreendem as práticas que a empresa utilizada, onde a comunicação facilita a troca de informações dentro da organização (Neves, et al, 2018).

Dentro das organizações existe o capital humano, que exerce as atividades desempenhadas em cada setor, onde prestam serviços para a organização e também para a comunidade em geral, onde eles são comandados por gestores que precisam estar acompanhando sua evolução. A Gestão de Recursos Humanos é formada por pessoas que trabalham dentro da organização em diversos setores e segmentos. Gestão de Pessoas é um conjunto de habilidades que o gestor - seja ele um gerente, supervisor, diretor ou chefe, deve ter para lidar com os funcionários de sua empresa. O gestor deve ser capaz de delegar tarefas, aconselhar, motivar e planejar metas para os seus colaboradores.

A motivação em continuar as atividades na organização vem do próprio colaborador, onde ele precisa estar preparado para assumir grandes responsabilidades em seus cargos, de maneira que isso aumente sua satisfação e seu desempenho cresça a cada dia, porém é necessário um amplo acompanhamento de gestores, que irão verificar os principais erros e encontrar novos caminhos para diminuir essas falhas que podem comprometer o ambiente corporativo.

Para Da Silva (2020), na gestão de pessoas, o direcionamento está nos procedimentos e atividades que são feitas para atrair novos candidatos no mercado: recrutar, selecionar ou treinar as pessoas que estão trabalhando para desenvolver melhor suas atividades na organização em que estão inseridas, de forma a captar novos paradigmas de sucesso pessoal e profissional.

É fundamental que todos os colaboradores tenham acompanhamento do RH e também dos gestores nas organizações, onde seu desempenho precisa ser acompanhado por pessoas que entendam do trabalho e que possam ajudar da melhor forma possível.

Segundo Pereira (2020) a gestão de pessoas é um setor dentro da administração da organização que visa trabalhar e interagir com as pessoas que exercem suas atividades na empresa, onde elas são importantes para a organização, de maneira que elas irão exercer suas funções, ajudando no crescimento da organização.

A interação entre todos os colaboradores deve ser eficaz de maneira que todos consigam trabalhar em conjunto, onde todos os departamentos caminham juntos, e sem essa união, as atividades realizadas pelos colaboradores e gestores pode ser prejudicada, de forma a atingir o cliente externo.

As organizações da atualidade, estão buscando valorizar os colaboradores de acordo com o trabalho, onde o respeito e a autoestima estão diretamente ligados ao desempenho e produtividade dentro do ambiente organizacional (Brito, et al, 2021).

O lado da valorização profissional tem mudado muito em muitas empresas, desta forma os indivíduos deixaram de ser o recurso humano, e passaram a ser tratados como parceiros e colaboradores, e por meio deste processo, se tornaram mais produtivas, por conta da valorização profissional que estão tendo, e isso faz impactar diretamente no próprio colaborador, que é a peça principal na organização nos dias atuais.

Normalmente, políticas que buscam valorizar e tratar bem os colaboradores, se balizam na democratização das relações de trabalho, da carreira e remuneração, da gestão por competência, da avaliação de desempenho, saúde, previdência, e benefícios, entre outras medidas. Porém, a implementação dessas medidas, vem sendo um desafio tanto para grande, quanto para pequenas empresas, pois além de ter um alto custo para implementação, necessita que se tenha uma equipe que gere resultados, o que nem sempre é visto na prática. De acordo com Lawler III (2003), *apud* Demo, (2005):

[...] tratar bem as pessoas ou os colaboradores é fundamental para a consecução da efetividade e do sucesso organizacional. Segundo o autor, tanto as pessoas quanto as organizações precisam ser bem-sucedidas e, além disso, uma não pode alcançar o sucesso às expensas da outra. [...]. Requer também políticas que motivem as pessoas a darem o melhor de si em suas funções. (Lawler III 2003 *apud* Demo, 2005, p. 49).

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), a gestão de pessoas é uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização. Os executivos das áreas de finanças, marketing, distribuição, operações, compras e planejamento são todos gestores de recursos humanos. Neste sentido Jacobsen (2006, p. 91) menciona:

Hoje, o senso comum é de que as pessoas constituem o bem de maior valor da organização, sendo o seu verdadeiro e único diferencial. Como consequência, a área de RH recebe um destaque cada vez maior, investindo de modo crescente nas atividades que desenvolve, sempre com o intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível. (Jacobsen, 2006, p.91).

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, que estão relacionados entre si, de modo a se interpenetrarem e se influenciarem reciprocamente. Segundo esse mesmo autor, existem seis processos de gestão de pessoas, sendo eles um conjunto sistêmico e interativo como descrito a seguir:

- a) Processos de agregar pessoas: processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- b) Processos de aplicar pessoas: processos utilizados para desenhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- c) Processos de recompensar pessoas: processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;
- d) Processos de desenvolver pessoas: processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- e) Processos de manter pessoas: processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- f) Processos de monitorar pessoas: processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Todos esses processos estão interligados e relacionados entre si, como mostra a Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato, (2010, p. 15).

Porém, diante da necessidade cortar custos, ou até mesmo cortar gastos diante de tempos de recessão ou crises econômicas, muitas empresas utilizam da atividade de um colaborador para suprir outra que não é de sua incumbência, o que caracteriza o desvio de função. O desvio de função na justiça do trabalho é um termo bem conhecido. No cotidiano das empresas, a prática deste ato é frequente, muitas vezes isso ocorre pelo fato do empregado não entender o que seja o desvio de função. Porém, o desvio de função pode custar bastante caro para o empregador.

Cassar (2014) segue dizendo que, “o desvio de função pode ser conceituado quando empregado pratica atividades superiores ou em outro cargo superior, diferente do cargo ou função para qual foi contratado. Observa-se, portanto, a necessidade de que haja uma distribuição de cargos de forma igualitária em funções, pois desta forma evita-se que funcionários fiquem saturados pela demanda, e de que empresa sofra sanções perante a Justiça do Trabalho.

Segundo Damodaran (1997), o valor de uma empresa pode estar diretamente relacionado às decisões que o gestor toma (relacionadas aos projetos que empreende, como financia os mesmos, a distribuição dos cargos de direção dentro da empresa, a sua política de dividendos etc.).

Neste sentido, de acordo com o SEBRAE (2017), dividir papéis e alocar as tarefas é um dos primeiros passos para um gerenciamento eficaz dentro de uma empresa. Em pequenas empresas, é muito comum, por conta da capacidade e na inexistência de uma subdivisão de cargos, o acúmulo de muitas funções para uma única pessoa ou até mesmo o desvio desse, resultando em reflexos negativos na produtividade e desempenho das atividades. Isto explica-se pelo fato de que diante do acúmulo ou do desvio de função, o indivíduo acaba não executando todas as atividades com a mesma qualidade, por conta da grande demanda, e em muitos casos por não ter conhecimento para a atividade que lhe foi incumbida, a executa de forma errônea, trazendo prejuízos para a empresa.

A gestão moderna, prevê que cargos e setores não sejam estanques, ou seja, espera-se que haja uma gestão de conhecimento, onde os funcionários possam trocar informações, trazendo benefícios no desempenho de suas atividades.

Nessa questão, entra o papel do líder, que segundo o SEBRAE (2017), o líder moderno se preocupa em elaborar planos de ação para dividir as responsabilidades entre os setores e, assim, atingir os resultados esperados. Delegar funções e atividades, observando os conhecimentos e habilidades dos colaboradores é uma rotina do líder, onde este precisa efetuar está

distribuição de forma correta, tendo isso como uma ferramenta estratégica, amenizando riscos para a empresa e mantendo os colaboradores atentos.

3.2 A importância da gestão de pessoas nas empresas

O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar pessoas, tem que ser constante e como não há garantias que essas pessoas permaneçam na organização, a mesma tem que se preocupar também em retê-las de maneira a atender, dentro do possível, as suas necessidades tendo como parâmetros a Pirâmide de Maslow (De Farias Dantas, 2019).

Se as organizações agirem dessa forma, a relação entre os líderes e colaboradores passa a assumir um papel valioso no processo de produzir resultados para organização.

Machado et al., (2020), falam em reavaliar, realinhar estratégias da organização, os mesmos referem-se a entender para entender clientes querem e estão dispostos a adquirir e que esse processo garantirá a sobrevivência das empresas, fato que está relacionado à capacidade de interação com o ambiente onde a empresa opera, processos produtivos, aceitação de seus produtos pelos clientes, poder de pagar os insumos necessários, sua responsabilidade social, ética e atender as expectativas dos acionistas.

3.3 Comunicação organizacional

A comunicação nos dias de hoje é sinônimo de evolução em todos os ambientes, onde com a ajuda da tecnologia, a maneira de conversar e passar informações para as pessoas tem evoluído progressivamente, no sentido de trazer novos caminhos da comunicação dentro e fora das organizações.

Segundo Polito (2021) a comunicação está relacionada a troca de informações, dúvidas, sugestões a respeito de determinado assunto que esteja sendo discutido. Já De Araújo Campos (s.a), comunicar quer dizer associar, estabelecer comunicação entre ligar, unir, compartilhar, tornar comum.

Sendo considerada basilar de todas as relações humanas, a comunicação, quando bem administrada, traz diversas contribuições para as organizações, desde o ato de vender até a relação entre os funcionários, gestores e clientes de um modo geral.

Em uma organização, uma boa comunicação gera laços estratégicos que vão do cliente interno (funcionários), até o cliente externo (consumidores), que de certa forma auxilia em todo o processo de relacionamento entre eles, e que impactam na empresa de maneira geral.

Gimenez (2020) menciona que os estudos sobre mudanças organizacionais e, em especial, sobre mudanças de estratégias, afirmam que a comunicação é essencial para um processo bem-sucedido. Em uma sociedade com constantes mudanças, a comunicação se configura como um instrumento essencial nas organizações. Nassar et al, (2020), observa que no mundo coevo, a comunicação interna é inseparável da atividade produtiva de qualquer organização e é uma estratégia fundamental.

E dentro da organização, a comunicação interna depende de alguns fatores como tarefas estimulantes e ambiente de trabalho motivador, sendo esses pontos fundamentais para uma boa comunicação e dinâmica no trabalho

A comunicação interna deixa de ser uma atividade secundária para converter em uma importante ferramenta de gestão empresarial, colaborando para a construção da imagem, capacitação profissional e integração, e além disso, conclui que funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo

A comunicação interna nos dias de hoje é vista como peça fundamental para que todos os colaboradores possam compreender as informações que são passadas pelos gestores na organização, de maneira que essa comunicação se torne eficaz em toda empresa.

A Comunicação Interna está direcionada as pessoas que trabalham dentro da organização, e a partir disso é designado as ferramentas que serão usadas com o intuito de que todos os colaboradores possam interagir dentro da organização, de maneira que não prejudique a comunicação entre eles.

Não basta os gestores repassarem todas as informações para seus clientes internos se não existe a conexão entre quem está ouvindo com o assunto a ser passado, onde isso pode trazer prejuízos para a organização como falhas e gargalos na comunicação, podendo acarretar em prejuízos em todos os setores, atingindo não somente o funcionário, mas principalmente o cliente externo.

3.4 Clima organizacional

Conforme Santos (2021) o termo clima organizacional se refere aos aspectos internos que predominam a instituição, a características da empresa, cultura, cenário econômico, relações interpessoais e a forma como ela é percebida psicologicamente está diretamente ligada a motivação do ambiente da organização. Pois cada pessoa tem a forma própria de perceber o clima da organização, e o que para um é motivacional para outro pode não ser, depende muito de cada indivíduo e do estado de espírito.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

A administração do clima organizacional é um desafio para os gestores de pessoas devido a grande diferença de costumes e culturas de cada indivíduo, portanto uma boa gestão é fundamental para que através de um conjunto de fatores consiga gerar um ambiente motivador e harmônico, revela-se que “o clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como a soma dos valores, costumes, tradições, e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular”. (Rocha, 2021)

A empresa é formada por pessoas com diferentes tipos de cultura, que ao adentrar na organização se unem e a administração do capital humano fica com o papel importantíssimo de equilibrar a junção de diferentes formas do ser.

Cultura e clima organizacional são favoráveis e importantíssimo para o sucesso da instituição, Rocha (2021) relata “que podemos encontrar pelo menos três palavras-chave relacionadas a definição de clima organizacional: satisfação, percepção do clima, e cultura da organização”. O clima organizacional é a percepção do clima interno, que muda conforme satisfação do colaborador, onde essa percepção está ligada com referências da cultura inserida na instituição. O clima organizacional traz as descrições das percepções dos colaboradores sobre a organização em que atua, conseguindo apresentar muitas percepções em grupo pequeno de pessoas, demonstrando pontos de fraquezas para ser melhorados.

Segundo Rocha (2021): “Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente na década de 60, através dos trabalhos de Forehand; Gilmer (1964) sobre variações ambientais e comportamento organizacional”. Tais estudos tratam de problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando-os com estudos sobre comportamentos individuais realizados em Psicologia

A melhor maneira de medir e analisar o clima predominante na empresa é através de um questionário qualitativo. Todos os colaboradores respondem baseado na rotina e o nível hierárquico que eles têm. Segundo Batista (2018, p. 20) estudar o clima organizacional é uma maneira eficiente de compreender as necessidades dos colaboradores, sendo assim as pesquisas

só tendem a contribuir para constituir um clima organizacional favorável. Pois através da percepção das necessidades dos colaboradores a gestão de pessoas cria ações para motivar os colaboradores.

3.5 Motivação

O clima organizacional está ligado a motivação, quando o colaborador está motivado ele passa por as dificuldades e resolução de problemas na organização de forma leve e otimista. O Clima organizacional de acordo com Chiavenato (2020 p. 87): “reflete o modo como os colaboradores se interagem no ambiente organizacional com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cercam.” O clima é a forma percebida entre os colaboradores no ambiente interno da organização.

A motivação é o ânimo psicológico que encoraja indivíduos a começarem e darem continuidade a algum projeto. A motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (Batista, 2020). A motivação e ocorrida diante de gatilhos provocados para influenciar a ação, ou realização de algo. Todo ser humano precisa de encorajamento e bons motivos para se dedicar a um projeto.

Segundo Chiavenato (2001, p. 202), “Motivação é a força que estimula pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade.”

A ausência de motivação afeta de forma negativa no desempenho dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2020, p. 215), “a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas”, O clima do ambiente influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação. Ele cria expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções referente ao clima da organização, essas expectativas quando positivas tendem a aumentar a motivação das pessoas.

O processo de motivação é individual e de acordo com a necessidade, a motivação pode ser por fatores econômico, financeiros e todas as vantagens de aquisições de bens e serviços. Alguns se sentem motivados pelo desejo de se sentir reconhecido, de participar das decisões, de realizar tarefas desafiadoras. Se a organização lhes propicia a oportunidade de estar bem é provável que estarão motivados.

Colaboradores satisfeitos trazem para o meio de trabalho um clima bom e harmonioso. Conforme Rocha (2021), em uma organização onde os colaboradores estejam motivados dificilmente tem clima organizacional negativo. Dentre a percepção feita através 10 de pesquisas identifica-se que fatores que mais influenciam a motivação dos colaboradores na instituição estão o meio de trabalho, forma de execução dos processos, o relacionamento interpessoal e o salário. A motivação e o clima organizacional são ligados, colaboradores satisfeitos transformam um bom clima organizacional.

3.6 Treinamento como ferramenta estratégica

É imprescindível que as organizações tenham uma estratégia voltadas para a criação de novos estímulos de aperfeiçoamento e o crescimento de seus trabalhadores como forma de garantir um constante desenvolvimento e aperfeiçoamento.

É, sobretudo, necessário evidenciar o que cada pessoa tem de melhor, seu potencial intelectual e sua capacidade de entrega, conforme Pereira: “que corresponde à “agregação de valor dos indivíduos, é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo” (Pereira, 2020 p. 32)

Esse é o ponto de partida para o entendimento entre a gestão e as pessoas, uma questão de adequação, capazes de ampliar e modificar o pensamento sobre o ser humano no contexto organizacional, conforme aponta Santos (2020). Quando o trabalhador é motivado e capacitado tende a ter maiores índices de desempenho, o que resulta em aumento de produtividade para a organização (Valentine, 2020).

Mediante este cenário, nasce uma reflexão de que maneira o treinamento como ferramenta estratégica poderá auxiliar no sucesso corporativo?

O treinamento na sua historicidade, segundo Valentine (2020), retrata três fases da evolução: “A primeira delas enfatiza, o homem-objeto, do qual era concebido como meramente instrumento, cujo objetivo principal era a produtividade por excelência. Aqui o indivíduo não tinha identificação com a organização, considerado um equipamento sofisticado”

O treinamento neste período era uma espécie de adestramento. Na segunda fase, o homem era visto como recurso adicional, onde a maior preocupação neste período era o “aprimoramento das habilidades, já com a integração do indivíduo com a organização, devido ao movimento de relações humanas, porém ainda centralizado na produtividade.

Sendo assim, a organização exercia o papel de qualificá-lo para uma boa atuação, levando em consideração que ele teria que contribuir com o trabalho e com a organização. Nesse âmbito, foram desenvolvidas políticas considerando as necessidades da empresa. A terceira e presente fase mostra o homem como indivíduo complexo, capaz se expressar atitudes e comportamentos em sua totalidade social, política, familiar e profissional, de maneira crítica e reflexiva (Valentine, 2020)

A obrigação de avaliar o desempenho e desenvolver o treinamento nas organizações surgiu de forma sistemática no início do século XX. Com o desígnio de avaliar e incrementar a produtividade do trabalhador a partir de uma análise científica e com o crescimento das relações humanas, em um esforço combinado do teórico e do empírico, tornou-se possível sensibilizar os gestores sobre a importância em aplicar o treinamento e a avaliação, que estão diretamente relacionados à satisfação e à produtividade dos funcionários.

O objetivo principal do treinamento é capacitar os indivíduos a exercer de maneira eficaz e rápida possível as funções pela qual lhes foi conferida no interior da organização, em como proporcionar oportunidades para que exista o crescimento individual, não somente melhorando sua capacidade para a atual função, mas também para o exercício de funções variadas com maior grau de complexidade.

Para que ocorra melhora na capacidade individual bem como os costumes individuais, torna-se necessário que haja a modificação no meio laboral, tornando-o em um ambiente mais agradável, além do fornecimento de estímulos que os tornem mais sensíveis a nova modalidade de gerenciamento e tecnologias.

Segundo Chiavenato (2020 p. 310), os objetivos principais do treinamento são: 1 Preparar os indivíduos para executar imediatamente as tarefas inerentes ao cargo que ocupa; 2. Fornecer mais oportunidades para estimular o contínuo desenvolvimento individual, não apenas nas funções que exerçam, mas também como desenvolvimento contínuo para exercer demais tarefas consideradas mais complexas e de cargos mais elevados; 3 Modificar as atitudes individuais seja com intuito de obter um clima mais agradável entre os colaboradores ou para aumentar-lhes a motivação e torna-los mais receptivos para as modificações e novas técnicas de gestão.

O treinamento tem como principal objetivo o desenvolvimento e o crescimento individual, conferindo-lhes oportunidades e tornando-os mais toleráveis as modificações organizacionais. Segundo De Magalhães os objetivos do treinamento baseiam-se nas modificações econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados (De Magalhães, 2021)

Logo, o treinamento organizacional tem como principal objetivo transmitir conhecimento ao empregado com o desígnio de obtenção de eficiência na realização das tarefas em que foi designado. Um dos objetivos do treinamento é aumentar a satisfação do indivíduo, fazer com que este esteja mais aberto a recepção de possíveis mudanças, além disso

desenvolve habilidades individuais com o intuito de alcançar o crescimento profissional bem como fornece vantagens competitivas para a organização no que concerne à aquisição e manutenção de uma mão de obra qualificada mais apta para compreender e superar os desafios. Para Marras o treinamento distingue-se em dois tipos de objetivos; o específico e o genérico.

3.7 Gestão por competências

A gestão por competências permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos. Para a organização gera simplicidade e transparência; otimização de recursos; direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional; capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos; flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia; e equilíbrio entre remuneração e agregação de valor. Já para as pessoas os benefícios são: horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos; remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades; estímulo ao autodesenvolvimento; condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo (Dutra, 2001).

A expressão competência é utilizada na área de administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, nas quais, no entanto, aparecia com um sentido distinto do atual. Anteriormente, esse vocábulo designava uma pessoa capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função. A partir da década de 1970, com o aumento da competição e a ampliação da preocupação das organizações da simples eficiência produtiva para a eficácia, um novo sentido começou a ser construído. O foco deixou, então, de repousar apenas na capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas (Carbone, et al., 2005).

É um modelo de gestão que apresenta a personalização como ponto forte, uma vez que as organizações apresentam competências que as diferem umas das outras. Uma das estratégias de gestão das pessoas nesse contexto é visar justamente valorizar as competências que as pessoas já possuem e desenvolver aquelas que são necessárias. Competência pode ser entendida como a capacidade de mobilizar saberes que foram desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral, para agir em situações concretas de trabalho (Girardi, et al., 2009).

Dutra (2001), apresenta que existe uma relação entre as competências organizacionais e individuais, de modo que as competências individuais devem ser estabelecidas vinculadas às competências organizacionais, já que se influenciam mutuamente. Deste modo:

[...] a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (Dutra, 2012, p. 23).

Através dos conceitos supracitados, pode-se extrair o que chamamos de “Pilares das Competências”, o CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude (Leme, 2005), demonstrado na Figura 3 a seguir:

Figura 3 - Desdobramento do CHA.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2005, p. 18).

O conhecimento é o saber, aquilo que se sabe, mas que não é necessariamente posto em prática; é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho.

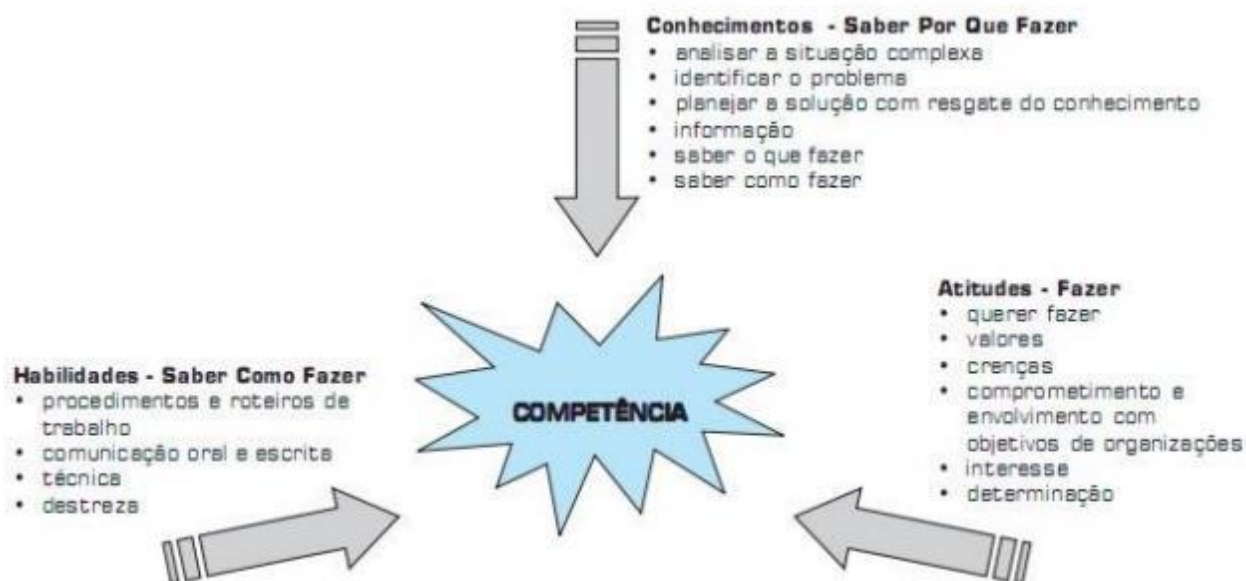
A habilidade é o saber fazer, aquilo que nós praticamos e que se tem experiência e domínio sobre; está sempre vinculada à capacidade de ação, ou seja, é a habilidade que vai permitir que o sujeito use seus conhecimentos. De acordo com Dalmau & Tosta (2009):

- Habilidade técnica – é a capacidade de usar os instrumentos, adotar os processos ou aplicar as técnicas de um campo de especialização. O administrador precisa de habilidade técnica suficiente para cuidar da mecânica do trabalho pelo qual é responsável.
- Habilidade humana – é a capacidade de trabalhar com outras pessoas. O administrador precisa dessa habilidade para poder participar eficazmente dos grupos e lidera-los.
- Habilidade conceitual – é a capacidade mental de coordenar e integrar todos os interesses e atividades da organização. Requer a capacidade de ver a organização como um todo e de compreender como suas partes dependem umas das outras. (Dalmau & Tosta, 2009, p. 51).

A atitude é a predisposição para a ação; é o querer fazer; as características pessoais que levam a praticar ou não o que conhece e sabe (Leme, 2005).

Atualmente esse é o foco do desenvolvimento de competências, uma vez que enquanto os conhecimentos e habilidades podem ser desenvolvidos por meio de cursos e treinamentos, a atitude implica mudança de comportamento e exige que o indivíduo perceba significado, tenha motivação para mudar. Entende-se por motivação a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo (Dalmau & Tosta, 2009a, p. 35 e 36).

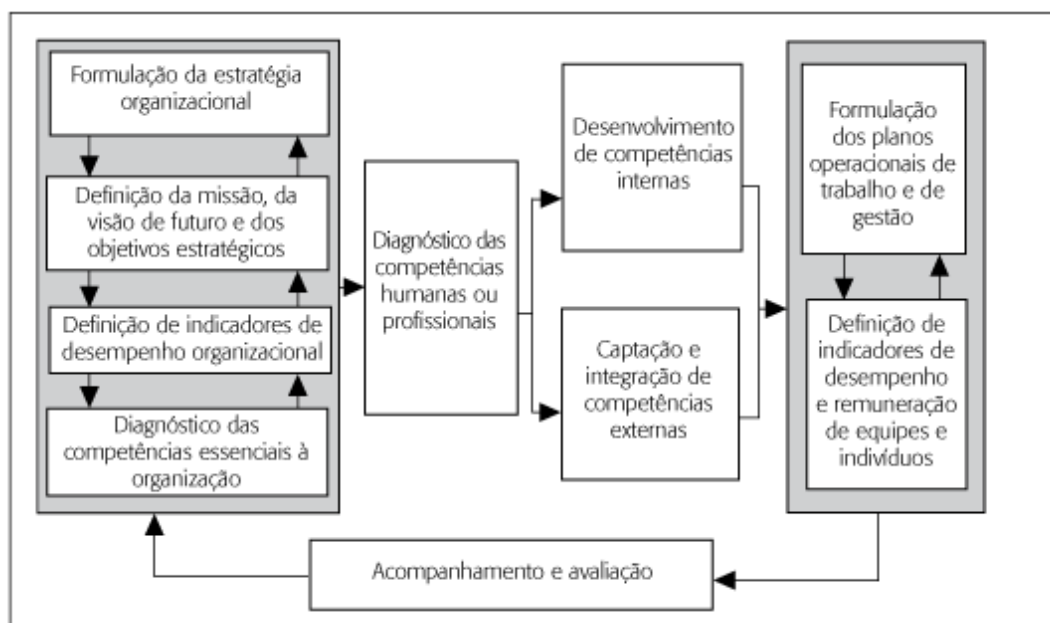
Figura 4 - As três dimensões da competência.



Fonte: Fleury (2003, p. 157).

O modelo de gestão por competências está intrinsecamente ligado à ideia de competência organizacional, que teve origem na teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual conceitua competência organizacional como uma habilidade para fazer alguma coisa a partir dos recursos aos quais a organização tem acesso (Lima & Rocha, 2012). Neste novo modelo de gestão de pessoas, as competências organizacionais devem ser traduzidas em competências individuais, que deverão refletir as expectativas da organização em relação a seus funcionários (SILVA *et al.*, 2014).

Figura 5 - Modelo de Gestão por competências.



Fonte: Carbone, et al. (2006).

A utilização de modelos de gestão por competências impacta significativamente os principais subsistemas e processos de gestão de recursos humanos, como o planejamento, a avaliação de desempenho, a educação corporativa, a identificação e alocação de talentos, a orientação ao trabalhador visando a sua ascensão profissional, a melhoria da remuneração e a obtenção de benefícios, bem como a excelência e a qualidade do trabalho. Assim, a gestão por competências pode ser considerada um instrumento de mudança cultural e um meio de propiciar mais flexibilidade, adaptabilidade e espírito corporativo às instituições. Com a gestão por competências podem ser vinculados, por um lado, os principais objetivos de uma instituição e, por outro, o desenvolvimento de competências.

No percurso da evolução dos modelos de gestão por competência, Fernandes e Fleury (2007) identificam quatro gerações.

A primeira, definida como visão comportamental, identifica tipos ideais de profissionais bem-sucedidos, levanta inventários por competências e níveis de proficiência no exercício por competências.

A segunda, descrita como *input*, faz referência às competências necessárias a grupamentos de cargos, algumas genéricas e outras específicas. A terceira incorpora o conceito de complexidade, prevendo a alocação do funcionário de acordo com a competência descrita para seu nível de trabalho.

A quarta geração, assinalada como visão abrangente, utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor, como referenciais para organizar as práticas de gestão de recursos humanos.

Deste modo, observa-se que a gestão por competências é associada a requisitos (*inputs*) e entregas (*outputs*), um conceito dinâmico no qual, à medida que um profissional se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional e torna-se mais valioso para a organização.

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão & Guimarães (2001). Segundo esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Depois, por meio de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, como o *balanced scorecard*, por exemplo, a organização pode identificar o seu *gap* ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. Feito esse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas. Finalmente, há uma etapa de avaliação, em que os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo.

Carbone, et al. (2005) comentam que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes desse processo. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização.

Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria & Brandão (2003). Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa, como a observação (participante ou não), entrevistas, grupos focais e questionários.

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens (Gramigna, 2002):

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;
- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

Segundo Gramigna (2007), a gestão por competência é uma alternativa a modelos tradicionais, onde a remuneração está associada aos cargos exercidos e não às competências individuais.

Lana e Ferreira (2007), declaram que a adoção da gestão por competências implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

O pressuposto de que a empresa competente aprende mais rápido e melhor do que as suas concorrentes tem levado a maiores investimentos e apoio ao desenvolvimento contínuo dos funcionários. Os próprios indivíduos estão percebendo a necessidade de aperfeiçoamento constante como condição fundamental para sua inserção e manutenção no mercado (Dutra, 2001).

É notável afirmar que as empresas, independentemente de seu porte e/ou tamanho por vezes questionam sobre a capacidade orçamentária no processo de implantação da Gestão por Competências. Sendo assim, a justificativa quanto ao gasto é errônea. Leme (2008), compreende que embora seja trabalhoso implantar a Gestão por Competências, isso não significa que seja um processo caro. Dessa maneira, é possível que qualquer organização possa aderir esse modelo.

4. Considerações Finais

A Gestão de Pessoas passou por muitas fases, tomando cursos diferentes na história, trazendo a evolução da visão do homem como máquina até a atual forma de enxergá-lo como um ser pensante, capaz de trazer ideias que promovem o conhecimento e a permanência da organização no mercado, tornando-se o maior e mais importante ativo da empresa.

A Moderna Gestão de Pessoas faz com que esse indivíduo seja então reconhecido, incentiva o desenvolvimento desse capital intelectual, para assim torná-lo o seu maior aliado no mundo competitivo das organizações.

Diante das informações apresentadas, foi possível analisar que a Administração de Recursos Humanos passou por algumas eras de transformação para chegar à atual Gestão de Pessoas. E, com isso, trouxe a evolução do pensamento das organizações, fazendo com que na atual era da informação o capital humano seja valorizado e agregue valores às empresas. Assim, as pessoas devem ser consideradas como o bem mais precioso das corporações, pois são elas que geram as ideias que fazem com que as mesmas tenham sucesso.

Podemos inferir que a área de gestão de pessoas se desenvolveu muito com o passar do tempo em seus diferentes estágios, em especial pelos destaques importantes das eras. Podemos verificar que os gestores atuais devem acompanhar o andamento das tarefas dos responsáveis pela gestão de pessoas e suas relações, para obter uma maior efetividade.

Percebeu-se que há a possibilidade de aprofundamento sobre o tema, pois é um assunto amplo e muito discutido nos dias atuais, onde grandes organizações passam por problemas semelhantes com a falta de comunicação dentro das organizações, e a partir desta discussão pode-se propor para estudos futuros a realização de outras pesquisas relativas ao tema,

a fim de explorar bem a temática sobre a comunicação nas organizações, e também propor novos treinamentos para gestores e funcionários, mostrando a importância da comunicação eficaz dentro da empresa, e o que isso pode impactar no cliente externo.

Com isso, é necessária transparência nas informações passadas pelos gestores a seus colaboradores, treinamentos eficazes que mostrem todos os caminhos de como eles podem se comunicar entre eles, e com isso, transmitir isso para seus clientes externos, onde não é uma tarefa fácil, visto que os ritmos acelerados de mudanças organizacionais dificultam esse lado, mas é fundamental a união de todos para transformar essas dificuldades em benefícios para empresa e sociedade.

Sugere-se ainda que trabalhos a serem realizados futuramente investigue o assunto em questão nem seu âmbito prático por meio de entrevistas em empresas.

Referências

- Batista, T. da S. A. (2018). *O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: o caso de uma organização intensiva do conhecimento*. Tese de Doutorado. ISCAP - DM - Assessoria de Administração.
- Brito, D. K. G.; & Santos, N. C. dos. (2021). *Fatores motivacionais: elementos que estimulam a produtividade do colaborador*.
- Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Bruno-Faria, M. F.; Brandão, H. P. (2003). Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do DF. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Carbone, P. P.; Brandão, H. P. & Leite, J. B. D. (2005). Gestão por competências e gestão do conhecimento. *Rio de Janeiro: FGV*.
- Cabral, R., et al. (2019). Comunicação orientada para cultura de paz nas organizações: uma proposta de análise da comunicação organizacional digital de três empresas do Pacto Global no Brasil. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(19), 179-200.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas – O Novo Papel da Gestão do Talento Humano – (5ª Ed.)*
- Chiavenato, I. (2010). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. (3. ed.) Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Elsevier.
- Dalmau, M. B. L. & Tosta, K. C. B. T. (2009). Estratégia de gestão de pessoas. *Curitiba: IESDE Brasil*.
- De Farias Dantas, I. (2019). A Motivação e a Inversão da Pirâmide de Maslow. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 1(1), 173-186.
- De Magalhães, M. N., et al. (2021). Análise de conformidade de softwares de gestão. *Latin American Journal of Business Management*, v12(1).
- De Oliveira, H. C. & Zuza, M. S. P. (2021). O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações. *Revista GeTeC*, 10(31), 2021.
- Do Nascimento, R. G. & Molina, M. A. R. I. (2020). Ferramentas de endomarketing para a melhoria do clima organizacional. *Facit Business and Technology Journal*, v. 1, n. 12.
- Dos Santos, P. F. (2018). *A importância da liderança na mudança da cultura organizacional*. 2018. Tese de Doutorado. Universidade Candido Mendes.
- Delgado, M. G. (2004). *Curso de direito do trabalho*. (3. ed.) LTr
- Demo, G. (2005). *Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. Atlas, 2005.
- Dutra, J. de S. (2012). Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. (1. ed. 10. reimpr.). Atlas, 2012.
- Dutra, J. de S. (Org.) (2001). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- Fajoses, M. P. R. (2003). A Motivação Como Diferencial do Comportamento do Indivíduo no Serviço Público. *Coleção Estudos da Cidade*. Rio de Janeiro, set/2003.
- Fernandes, B. H. R. & Fleury, M. T. (2007). Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. Análise - *Revista de Administração da PUCRS*, Porto Alegre, 18(2), 103-122.
- Fleury, A. C. C.; & Fleury, M. T. (2004). Estratégias empresariais e formação de competências. (3ed.). Atlas, 2004.
- Gimenez, A. B. (2020). Estratégias de aprendizagem no trabalho: Uma prática exigida pela atualidade. *Gestão e Sociedade*, 14(37), 3306-3337.
- Gramigna, M. R. M. (2002). Modelo de competência e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Education, 2002.

- Girardi, D.; Tosta, K. C. B. T. & Pacheco, A. S. V. (2009). A gestão de pessoas e a gestão por competências. In: Girardi, D.; Tosta, K. C. B. T. & Pacheco, A. S. V. (org.). *Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Casos Práticos. Florianópolis: Pandion*, 2009. v.2, pág. 25-43.
- Jacobsen, A. L. (2006). Áreas de atuação da Administração. In: Jacobsen, A. L.; Cruz Júnior, J. B.; Moretto Neto, L. (Orgs.). *Administração: introdução e teorias. Florianópolis: SEAD/UFSC*, 2006.
- Lana, M. S. & Ferreira, V. C. P. (2007). Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. *Estação Científica Online*, Juiz de Fora, n. 04, 2007. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactosgestao-pessoas.pdf>>. Acesso em: 17/10/2022.
- Leme, R. (2005). Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: *Qualitymark*.
- Leme, R. (2008). Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: *Qualitymark*.
- Lima, M. A. M.; Rocha, B. P. L. (2012). Avaliação de programas de gestão por competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza – CE. *Organizações em Contexto*, 8(16), 167- 194.
- Marras, Jean Pierre. (2011). Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. (14. ed.). *Saraiva*, 2011.
- Milkovich, G.; Boudreau, J. W. (2000). Administração de recursos humanos. São Paulo: *Atlas*, 2000.
- Machado, M. M., et al. (2020). Análise da influência das capacidades dinâmicas de inovação no desempenho organizacional em organizações de manufatura de médio e grande porte em uma região sul do Brasil. *Estudos Estratégicos*, p. 106.
- Mussi, R. F. de F. et al. (2019). Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. *Revista Sustinere*, 7(2), 414-430. <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/sustinere/article/view/41193/32038>>
- Nassar, P. & Parente, C. (2020). Lobby e Comunicação: A integração da narrativa como via de transformação. *Aberje Editorial*, 2020.
- Neves, P. M. C. & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 8(1), 3-19, 2018.
- Pereira, M. C. B. (2020). RH Essencial- (2ª Ed). *Saraiva Educação SA*, 2020.
- Polito, R. E. & Polito, R. (2021). Os Segredos da Boa Comunicação no Mundo Corporativo- 2021. *Saraiva Educação SA*, 2021.
- Paschoal, L. (2001). Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias. (2. ed.). *Qualitymark*.
- Pontes, B. R. (1995). *A competitividade e a remuneração flexível*. São Paulo: LTR, 1995.
- Pontes, B. R. (2000). *Administração de salários. 8ª edição verificada e ampliada*. São Paulo, LTr, 2000.
- Pontes, B. R. (2011). *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração*. (15. ed.). Ltr, 2011.
- Rocha, A. L. (2021). *Clima organizacional e sua influência na motivação*. 2021.
- Santos, A. J. dos. (2020). *O Sistema colaborativo como dispositivo gerador de empregabilidade*. 2020.
- Souza, A. P. C. de, et al. (2019). *Departamento de recursos humanos: uma análise bibliográfica de sua evolução histórica nas pequenas empresas*. 2019.
- SEBRAE (2017). Instrumento de Apoio Gerencial, nº 116. Como organizar a empresa dividindo responsabilidades. Organização da empresa/ divisão de papéis/ alocação de responsabilidades, 2017. <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA29C37BCFD07B7C8325758B00685DE2/\\$File/NT0003FFCA.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA29C37BCFD07B7C8325758B00685DE2/$File/NT0003FFCA.pdf)>.
- Silva, A. C.; Munhoz, F. M.; Oliveira, L. M. B.; Silva, W. R. C.; Woehl, S.; Catapan, A.; Martins, P.F. (2014). A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 102- 120.
- Sussekindi, A. (2014). Curso de Direito Constitucional do Trabalho. São Paulo: *Renovar*, 2010.
- Vieira, D. M. de F. (2021). *A comunicação interna como promotora de uma cultura organizacional e participativa*. 2021. Tese de Doutorado. BUM - Dissertações de Mestrado