

## **Práticas de Recursos Humanos e sua Influência na Valorização Humana no Trabalho: realidade ou apenas discurso?**

**Autoria:** Fernanda de Araújo Nóbrega, Maria Auxiliadora Diniz de Sá

Nos últimos tempos constata-se a evolução teórica no tocante à discussão sobre o papel da área de recursos humanos, que antes era vista apenas com um departamento funcionalista, e que hoje atua de forma mais estratégica no cenário das organizações. O presente estudo busca investigar as práticas de recursos humanos voltadas para a valorização das pessoas no trabalho, a partir de uma análise teórica da produção científica constante nos Anais dos EnANPAD (Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no período de 2004 a 2008, mais especificamente na sessão GPR (Gestão de pessoas e relações do trabalho), anteriormente chamada Administração de recursos humanos. Apresenta-se uma discussão sobre o papel das práticas de recursos humanos sob a ótica da valorização das pessoas, e não apenas como ações rotineiras da organização, defendendo que haja maiores ações que incorporem os objetivos individuais aos organizacionais, fazendo dessa integração o desenvolvimento de competências reais para o alcance de resultados por todas as partes interessadas. Como referencial teórico, a pesquisa utiliza temáticas do campo da administração de recursos humanos, culminando nas suas práticas. Metodologicamente, este estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, com a abordagem de delineamento da pesquisa bibliográfica, que teve o seu universo composto pelos artigos publicados pelo EnANPAD, e a amostra, do tipo intencional, contemplou 34 artigos categorizados na divisão Gestão de pessoas e relações do trabalho (GRT). Os métodos utilizados para o tratamento dos dados consistiram nas abordagens quantitativa e qualitativa, com predominância desta última através do uso do método de pesquisa de análise de conteúdo orientada por Bardin (2007). O trabalho mostra que os artigos analisados contemplam práticas de recursos humanos efetivas nas organizações, e que suas ocorrências se dão na medida em que as organizações possuem objetivos mais sólidos em alcançar desempenhos superiores. As práticas se tornam atividades cotidianas do dia-a-dia da organização, mas não são focadas na valorização do ser humano. Assim, observou-se que a área de recursos humanos encontra-se em um momento emergente, devido o reconhecimento do seu papel na estratégia da organização. Porém, é evidente a escassez de práticas aplicadas no ambiente organizacional com o objetivo de valorizar efetivamente as pessoas, caracterizando as práticas de recursos humanos como atividades mais direcionadas para a obtenção de vantagens competitivas, mantendo-se ainda a valorização das pessoas apenas centrada no discurso gerencial.

## Introdução

Desafios ambientais, políticos e econômicos; concorrência mercadológica; diversidade de mão-de-obra; novos perfis de clientes. Estes são alguns dos cenários que atualmente a administração tem se deparado e que, em função de seus impactos na estrutura das organizações, têm mudado a sua postura de gestão. Estes cenários mostram que “além do descompasso entre a geração e a distribuição de riquezas produzidas no mundo, convivemos com um elevado desenvolvimento tecnológico e um baixo desenvolvimento pessoal e interpessoal” (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 23), e nessa ausência de alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, surgem as práticas de recursos humanos como alternativa sustentável de desenvolvimento em todas as esferas: individual, organizacional e mercadológica, uma vez que influenciará outras organizações a atuarem da mesma forma, pois perceberão que tais ações são reais vantagens competitivas para as suas organizações, uma vez que os estudos atuais em gestão de recursos humanos têm apresentado o potencial que essa área tem no desempenho estratégico de uma organização.

A partir desse constructo, este artigo tem como objetivo investigar as práticas de recursos humanos voltadas para a valorização das pessoas no trabalho, a partir de uma análise teórica da produção científica constante nos Anais dos EnANPAD (Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no período de 2004 a 2008, mais especificamente na sessão GPR (Gestão de pessoas e relações do trabalho), anteriormente chamada Administração de recursos humanos. Os estudos que analisam produções científicas têm um importante papel a desempenhar, uma vez que a sua contribuição consiste não somente em incentivar uma reflexão acerca da análise de construções teóricas que tratam de diversos temas, mas também constata a evolução científica desses temas. Metodologicamente, os trabalhos de cunho bibliográfico tem sido uma modalidade de pesquisa que está sendo explorada com mais frequência nos estudos organizacionais, a exemplo das construções científicas realizados por Duarte (2003), Vieira e Ficher (2005), Wood Jr. e Shuek (2007), que contemplam a realização de tal procedimento metodológico. Assim, o presente estudo torna-se importante teoricamente porque incentiva a comunidade acadêmica da área de recursos humanos a refletir sobre as práticas de gestão adotadas em busca de alcançar melhores indicadores de desempenho, pois “as decisões humanas não podem nem devem ignorar os valores individuais” (SOTO, 2005, p. 10). Partindo desta prerrogativa, os gestores precisam contemplar o ser humano reconhecendo o seu valor e o potencial que representa para as organizações, através de práticas que favoreçam o crescimento do individuo no ambiente de trabalho, não apenas na condição de participante do processo produtivo, mas como elemento estratégico e fundamental para as organizações.

Vale salientar que as emergentes inovações em torno da gestão por competências, gestão do conhecimento, ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas têm sido ressaltadas como importantes no campo dos estudos da administração. Assim, o estudo da produção científica viabilizará também a reflexão de até que ponto, na prática, os trabalhos teóricos refletem efetivamente a concreta execução dessas inovações pela administração de recursos humanos, evidenciando assim a relevância das pessoas para as organizações, e como as mesmas estão atuando quanto às práticas de valorização humana.

## 2 Práticas de recursos humanos nas organizações e sua influência para a valorização das pessoas

Ao se estudar os mecanismos de gestão adotados pelas organizações, torna-se importante perceber que está acontecendo uma evolução significativa nas formas e procedimentos adotados pelas empresas para maximizarem seus potenciais produtivos. A

busca desenfreada por melhores indicadores de desempenho tem sido norteadas pelos elementos de competitividade existentes no mundo dos negócios, e faz-se necessário repensar os métodos e práticas de gestão adotadas, para assim favorecer um melhor posicionamento do negócio dentro do seu segmento de atuação.

Neste contexto, entende-se que a busca por obtenção de vantagens competitivas só poderá ser sustentável se a idéia de que as pessoas são as maiores responsáveis pelos ganhos organizacionais tiver cultivada na razão de existir de qualquer organização, isto é, na sua cultura organizacional. Esta é uma prerrogativa defendida por vários autores, entre eles destacam-se Dessler (2003), Demo (2005), Dutra (2006), Paschoal (2006).

Assim, Dutra (2001, p. 26) afirma que as pessoas são fontes de todo o “patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios”. Ainda se faz necessário considerar a variável mudança, muito presente nos ambientes organizacionais e que tem incentivado uma nova postura de como criar mecanismos para aproveitar os potenciais humanos existentes.

As práticas de recursos humanos focadas em valorizar as pessoas se apresentam como uma alternativa avançada de gestão de pessoas, constituindo-se como uma modalidade de gestão participativa em que os atores organizacionais de todas as esferas hierárquicas participam do processo decisório, cabendo aos mesmos desenvolver habilidades, competências e conhecimentos necessários para a otimização dos resultados organizacionais (CRUZ; VIEIRA, 2000).

Ainda de acordo com os mesmos autores, a gestão pela valorização das pessoas deve, principalmente, contribuir de forma objetiva e direta para a obtenção de alto desempenho. Assim, entende-se que as práticas de recursos humanos configuram-se como um conjunto de ações que ressaltam o aspecto estratégico da organização, bem como, é capaz de reconhecer o valor do potencial humano, enfatizando através de suas ações as qualidades humanas e respeitando os fatores individuais pertinentes a cada pessoa no ambiente de trabalho.

Diante das teorias da administração, percebe-se que as práticas de gestão orientadas para as pessoas e que eram adotadas pelas primeiras teorias tradicionais da administração não se adequam mais para a realidade atual, uma vez que as estruturas organizacionais, as estratégias definidas e os cenários mercadológicos existentes impulsionaram as organizações a buscar e incorporar pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes pró-ativas, voltadas para o desenvolvimento das organizações no mercado não apenas fundamentada na perspectiva de crescimento local, mas sim mundial, uma vez que a globalização passou a exercer uma força preponderante nas decisões organizacionais. Porém, não basta apenas que o desenvolvimento seja apenas das organizações: as pessoas devem se sentir valorizadas e reconhecidas, através de oportunidades de autodesenvolvimento no seu ambiente de trabalho, o que favorece com que elas se sintam mais motivadas, satisfeitas e predispostas para o trabalho.

Ainda nessa perspectiva, Ramalho (1977) destaca que é fundamental conhecer os atributos pessoais, os sistemas de valores e os esquemas culturais das pessoas que são o foco de ação administrativa, pois a ignorância desses fatos e a falta de sensibilidade para as considerações que envolvem os fatores culturais de personalidade e crença conduzirão fatalmente o gerente ao erro. Ainda de acordo com esse autor, é imprescindível considerar os aspectos formais das organizações – técnico, econômico, tradicional, oficial, legal e clássico, bem como os informais – psicológico, social, cultural e ambiental.

Alguns autores quando tratam do comportamento organizacional (NADLER, HACKMAN, LAWLER, 1983; KANAANE, 1994; COHEN, FINK, 2003; ROBBINS, 2005; O'DONNELL, 2006) ressaltam a necessidade de conciliar os interesses organizacionais existentes com os individuais, promovendo uma interação entre variáveis competitivas e humanas que possa favorecer o alcance de ganhos empresariais e satisfação pessoal na medida

em que ações que favoreçam as relações mais democráticas e justas entre os funcionários e seus superiores, o reconhecimento dos potenciais humanos existentes e o exercício da cidadania corporativa, através das práticas voltadas para a responsabilidade social, sejam variáveis importantes para a atuação de qualquer organização no mercado.

Segundo Pereira (2002), a valorização humana vem sendo despertada cada vez mais como um dos debates importantes no contexto da administração de recursos humanos e tem estimulado o interesse no campo empresarial como algo capaz de se tornar o diferencial diante da concorrência existente no mundo dos negócios. Ao partir desta referência e considerando o posicionamento de alguns estudiosos (SÁ, 1997; VASCONCELOS, 2004; VERGARA; BRANCO, 2001; SANT'ANNA, 2002; MENDES, 2003; PEREIRA, 2005), é possível discorrer sobre aspectos que influenciam a construção de uma reflexão acerca das práticas de recursos humanos voltadas para a valorização humana, uma vez que este é um tema ainda de aprofundamento teórico escasso na área de administração de recursos humanos, em que é possível encontrar maiores contribuições teóricas a respeito de políticas de administração de recursos humanos do que sobre práticas de valorização de pessoas.

As práticas de RH, na sua maioria, contemplam os aspectos formais da administração de recursos existente nas organizações, a exemplo das suas políticas. De acordo com Ulrico Filho (2002), devem ser reconhecidas como boas as políticas de RH que permitam a qualquer gestor ou empregado compreender a filosofia das pessoas existentes no ambiente de trabalho. Dessa forma, as práticas de RH e os macroprocessos gerenciais deverão ser orientados para suprir as necessidades existentes no ambiente informal na empresa. Ainda, as políticas empresariais de RH devem buscar o interesse comum para que o sentimento de participação e compartilhamento seja fomentado, e devem ainda ser transparentes e divulgados de modo a tornarem-se acessíveis por todos na organização, abrangendo as demandas sociais existentes no momento da idealização da política voltada para as pessoas (ULRICO FILHO, 2002).

Dutra (2006, p. 17) delinea alguns conceitos sobre políticas e práticas de recursos humanos:

(...) políticas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e as práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente.

Desta forma, entende-se que programas de valorização humana devem passar necessariamente por práticas que ressaltem uma melhor organização do trabalho, relações interpessoais mais agradáveis e finalmente, estilos de direção mais participativos, que resultem em melhor qualidade de vida pessoal e profissional, proporcionando ganhos, tanto de crescimento individual, quanto produtivo, no contexto organizacional.

No âmbito da humanização, as práticas de valorização humana podem ser consideradas no ambiente de trabalho, em que “humanizar significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano. Significa valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é intrínseca” (COSTA, 2003, p. 01). Práticas de valorização humana são desmembramentos de ações que se pautam em considerar o indivíduo como um ser dotado de necessidades e desejos, e que precisa ter um ambiente de trabalho que fortaleça a sua dignidade, como elemento participante da empresa no mercado e cidadão na sociedade

Na tentativa de contribuir para a conscientização dos gestores no tocante à valorização humana como elemento principal na busca de melhores desempenhos, este artigo contemplará no decorrer da apresentação dos resultados considerações sobre as variáveis que são consideradas para análise neste estudo, no tocante as práticas de recursos humanos estudadas: recrutamento e seleção, integração, treinamento, avaliação de desempenho, qualidade de vida

no trabalho e, administração de cargos, salários e benefícios, práticas estas encontradas na literatura como atividades básicas da área de recursos humanos. Ainda, de acordo com as proposições de Sá (1997), são analisados aspectos mais comportamentais das práticas de recursos humanos: o relacionamento interpessoal, a organização do trabalho e o estilo de direção, pois essa autora considera essas variáveis como importantes mecanismos de valorização humana quando adotadas na condição de práticas orientadas para reconhecer o potencial das pessoas nas organizações. A identificação do modo como essas variáveis estão sendo gerenciadas encaminham as ações dos gestores para um enfoque que preconiza o indivíduo, uma vez que este caminho, de acordo com Kanaane (1994, p. 44), “(...) é uma evolução que vêm tomando consistência, resultando em uma revisão das diretrizes e direcionamentos da condição humana”.

Essa afirmação mostra o poder que pequenas ações podem ter no que diz respeito às pessoas no seu ambiente de trabalho. Segundo Porter (1980 apud PRADA et al., 1999), as práticas de valorização humana são mecanismos capazes de criar e sustentar vantagens competitivas que interferem substancialmente no desempenho das pessoas que participam da cultura da empresa. Ramalho (1977) destaca que não é suficiente apenas a organização dos fatores técnicos, econômicos e formais nas organizações através de previsão, estudos e planejamentos, em busca de fazê-los funcionar com perfeição. É importante também que tais fatores sejam estabelecidos e se mantenham permanentemente ativos em função dos valores, elementos e influências culturais das pessoas que fazem parte das organizações.

### 3 Aspectos metodológicos do estudo

Com o objetivo de investigar as práticas de recursos humanos voltadas para a valorização das pessoas no trabalho, a partir de uma análise teórica da produção científica constante nos Anais dos EnANPAD (Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), mais especificamente na sessão GRT (Gestão de pessoas e relações do trabalho), o estudo caracteriza-se pelo binômio exploratório-descritivo, pelo fato de favorecer não só a simples identificação das variáveis estudadas, mas por ampliar os conhecimentos nesse tema estudado. Já no tocante ao delineamento da pesquisa, destaca-se a do tipo bibliográfica como modalidade aqui escolhida, uma vez que teve o seu desenvolvimento a partir de fontes secundárias (MARCONI, LAKATOS, 2007), que neste caso foi constituído por artigos publicados pelos ENANPADs, no período de 2004 a 2008.

Em relação à abrangência da pesquisa, o universo contemplou a coleção dos anais do EnANPAD entre os anos de 1977 – 2008, correspondendo a 31 (trinta e um) encontros realizados. Porém, foi considerado como espaço amostral os artigos publicados no EnANPAD, aqueles da área da Administração de Recursos humano (ARH); hoje Gestão de pessoas e relações de trabalho (GPR), compreendendo 5 anos de estudos (2004 - 2008).

Dessa forma, a escolha dos artigos para o estudo procedeu-se inicialmente, com a leitura flutuante de todos os 357 artigos publicados no período, buscando reconhecer os artigos que se enquadravam aos critérios de seleção estabelecidos pelo estudo, e 34 trabalhos foram selecionados aptos para a realização do estudo. Os critérios utilizados para a seleção dos artigos contemplados neste estudo foram:

- Relação das variáveis de pesquisa com a base teórica do artigo (os artigos precisavam discorrer sobre os temas práticas de recursos humanos e valorização humana);
- Relação das variáveis de pesquisa com a abordagem prática do artigo (os artigos deveriam contemplar em suas análises algumas das variáveis de estudo descrita na figura 2 abaixo);
- Artigo teórico-empírico;
- A produção científica tratar de organizações brasileiras.

O recorte transversal e temporal, característico deste estudo, ocorreu devido a quantidade de produções científicas existentes, mas que não estavam relacionadas com os propósitos que o estudo contempla para a sua realização.

Para fins de realização da pesquisa, as escolhas metodológicas realizadas foram orientadas pelo caráter qualitativo do estudo, pois a pesquisa qualitativa neste caso particular foi utilizada por ser “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplica a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.” (BARDIN, 2007, p. 07).

Para o tratamento dos dados, a análise de conteúdo foi a técnica adotada para a coleta e tratamento dos dados, por estar alinhada ao objetivo desta pesquisa. Para Vergara (2006, p. 15) “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. As variáveis de estudo foram estabelecidas de acordo com a categorização mista, proposta por Laville e Dionne (1999), uma vez que ela permitiu uma maior flexibilidade para mudanças e inserção de novas variáveis de estudo, bem como, a pré-determinação de outra variáveis já estabelecidas para análise. As variáveis analisadas foram as apresentadas na figura 1 a seguir:

**Figura 1:** Categorias da pesquisa

OBJETIVOS DA PESQUISA	CATEGORIAS DE PESQUISA	VARIÁVEIS DA PESQUISA	QUESTÕES DE PESQUISA INVESTIGADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigar as principais tendências das práticas de recursos humanos voltadas para a valorização das pessoas no trabalho, contempladas pelas produções científicas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorização humana em relação às práticas exercidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recrutamento e seleção</li> <li>▪ Integração</li> <li>▪ Treinamento</li> <li>▪ Avaliação de desempenho</li> <li>▪ Qualidade de vida no trabalho</li> <li>▪ Administração de cargos, salários e benefícios</li> <li>▪ Relacionamento interpessoal</li> <li>▪ Organização do trabalho</li> <li>▪ Estilo de direção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais as práticas de recursos humanos são utilizadas afim de valorizar as pessoas, mencionadas pelos autores?</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2010.

Concomitante ao processo de análise dos artigos, a pesquisa teve as suas unidades de análise estabelecidas para um estudo mais aprofundado, para as quais o critério de registro do contexto foi o tema, que de acordo com BARDIN (2007, p. 99), consiste na

Unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O texto pode ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significações isoláveis.

Seguindo-se as unidades de análise, o registro do contexto consistiu em descobrir nos textos, as variáveis do estudo referentes a práticas de valorização humana.

Ainda de acordo com a análise de conteúdo de Bardin (2007), foram atribuídos aos artigos um código para a identificação do documento, formado por números e ano de publicação.

#### 4 Práticas de recursos humanos

Nesta seção, apresentam-se os resultados alcançados referentes às nove variáveis desta categoria de estudo, isto é, as práticas de recursos humanos, e discutem-se as suas influências para a valorização do ser humano no trabalho, a partir dos conteúdos obtidos nos artigos pesquisados

##### 4.1 Práticas de recrutamento e seleção

No que diz respeito às práticas de recrutamento e seleção, constata-se que as organizações têm realizado práticas de recrutamento e seleção, até mesmo pela necessidade básica de constituírem suas equipes de trabalho; porém, percebe-se que a nomenclatura “talentos” tem substituído a expressão “pessoas”, pelo menos nos artigos estudados, como pode ser visto: “*Captação de talentos, tanto internos quanto externos, identificando potencialidades e gerando oportunidades e espaço dentro da organização*” (T3/2004).

Alguns artigos destacaram as práticas que discutem a forma como realizam os processos de recrutamento e seleção, através de mecanismos de **mobilidade interna**, **processo seletivo**, **entrevistas**, **técnicas de dinâmica de grupo**, bem como, destacam a formação de equipes, de acordo com leis de trabalho diferenciadas, como destacado no trecho seguinte: “*(...) formação de, basicamente, dois grandes grupos de trabalhadores: os celetistas contratados diretamente pelas organizações portuárias – os diretamente vinculados - e os avulsos, registrados ou cadastrados no OGMO (Órgão de Gestão da Mão-de-Obra) que podem ser subdivididos ainda em vinculados e não vinculados (...)*” (T8/2008).

Vale salientar que a quantidade de artigos que apresentam essas práticas não é grande, tendo em vista que apenas 17,65% (n = 6) artigos foram identificados. Em geral, os artigos apontam que os estudos foram realizados em organizações de grande porte, de atuação nacional e em segmentos industriais, o que talvez possa justificar a adoção das práticas de recrutamento e seleção de forma mais estruturada.

##### 4.2 Práticas de integração

Em relação às práticas de integração, foram destacadas, nesta variável de estudo, algumas práticas de integração que são aplicadas pelas organizações. Porém, como no caso anterior, percebe-se a pouca expressividade dessas práticas, uma vez que dentre os artigos analisados, apenas 8,8% (n=3) deles ressaltam tais ações. Esse fator já indica uma carência tanto teórica, quanto prática, de utilização das atividades de integração como alternativa de valorização humana.

As práticas utilizadas pelas organizações como forma de integração no trabalho correspondem a **reuniões**, **grupos de discussão**, **ações formais de socialização** e realização de **eventos** informais fora do trabalho. Percebe-se que tais ações são provenientes de um estudo realizado em uma empresa de micro porte, localizada no Estado da Paraíba, onde a cultura predominante favorece a realização dessas práticas, por se tratar de uma empresa pequena, com poucos integrantes. Abaixo algumas descrições mostram tais ações de integração:

“(…) as **reuniões** ordinárias e extraordinárias, quanto os eventos promovidos(…). (T3/2005);” (...) reuniões, **grupos de discussão e projetos**”. (T3/2005); “(...) ações formais e institucionais de integração, tais como: a “**socialização dos trainees**” e os “**grupos de discussão**” (...) **eventos** de natureza informal, de lazer, como churrascos, comemorações de aniversários, datas comemorativas e confraternizações fora do trabalho (...)”.(T3/2005).

As organizações de maior porte que apresentam o desenvolvimento de atividades de integração possuem **programas de relações humanas**, bem como, **disseminação de valores**, mas não apresentam muitas descrições relacionadas à forma como essas atividades são realizadas.

#### 4.3 Práticas de treinamento

No tocante às práticas de treinamento, constata-se que há um interesse maior por parte das organizações, tendo em vista o número de artigos que tratam desse tema: 32,35% (n = 11) dentre o total de artigos analisados. Ao fazer uma análise de todas as práticas de treinamento apresentadas, constatam-se os diversos direcionamentos que elas tentam expressar: uma delas se refere ao interesse em obter desempenho da organização, onde um dos artigos enfatiza que a empresa estudada possui “(...) **atividades de desenvolvimento e capacitação dirigidas para a tarefa desempenhada e têm práticas para estimular o desenvolvimento contínuo do profissional** (...)”.(T2/2006).

Outra intenção diz respeito à gestão por competência, considerada atualmente como uma prática emergente na administração de recursos humanos e que significa estimular o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores; aparece nos textos: *A promoção da educação é de vital importância na empresa, pois “as pessoas são o principal ativo da organização e são o que faz o seu diferencial”*. (T3/2004); “(...) a **gestão de competências, o desenvolvimento gerencial** (...)”. (T3/2004); Também é mencionado como um instrumento facilitador para a gestão de mudanças, como enfatizado no trecho a seguir: “(...) a **principal ênfase do trabalho da área de recursos humanos está em treinamento e desenvolvimento, gestão de competências e gestão de mudanças**”. (T3/2004); inclusive os artigos enfatizaram tal prática como facilitador para o fomento ao alcance de novos títulos, através do desenvolvimento de carreira, citada pelas unidades de contexto de uma instituição de ensino superior.

As análises constatam também a ênfase dos autores em disseminar a prática do treinamento através do uso de novas metodologias, como o teatro, por exemplo, curso à distância e ações educacionais. Por último, destacam-se as organizações que priorizam o treinamento desde o ingresso de um novo colaborador

Mais ainda, a análise dos artigos permitiu identificar algumas considerações críticas sobre a forma como o treinamento é empregado em algumas organizações: os programas de capacitação apontados pelos artigos não levam em consideração as pessoas em si, suas deficiências, mas principalmente a posição hierárquica de cada uma, demonstrando assim ineficiência e foco não nos funcionários, mas no privilégio que elas possam ter. Um outro aspecto observado diz respeito à frequência do treinamento para o exercício da função, em detrimento daquele voltado para o desenvolvimento humano.

#### 4.4 Práticas de avaliação de desempenho

Quanto às práticas de avaliação de desempenho, constata-se que as organizações contempladas nos artigos analisados possuem interesse em investir nessa prática, em virtude da possibilidade de informações que podem obter sobre a organização. A partir dessas práticas acima apresentadas, torna-se possível perceber que diversas unidades de contexto



ressaltam o uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard*, para favorecer as mensurações de todos os resultados organizacionais, inclusive os resultados humanos, como pode ser visto a seguir:

*“Em sintonia com as práticas de mercado, o Banco utiliza o **Sistema de Gestão de Desempenho Profissional**, baseado no **Balanced Scorecard**, que visa identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área”.* (T1/2004); outro artigo destacou o uso do *“(...) Mapa Estratégico de RH na metodologia **Balanced Scorecard (BSC)** (...)”* (T3/2008).

A preocupação com a gestão do clima organizacional foi uma proposição evidente em diversas unidades de contexto, destacando-se a preocupação em estimular climas no ambiente de trabalho favoráveis para o desempenho do trabalhador, conseqüentemente, da organização.

As metodologias de avaliação de desempenho mais apresentadas são a avaliação e o *feedback* 360, como alternativas reais que expressam os verdadeiros desempenhos de todos os integrantes da organização, inclusive avaliação da própria área de recursos humanos.

Constatam-se destaques para o foco da avaliação de desempenho individual em diversos artigos. Entretanto, essas avaliações podem estar associadas às investigações sobre as potencialidades individuais, as quais contribuem para a melhoria do desempenho da própria empresa, sem necessariamente estarem relacionadas às práticas de valorização humana. Constata-se isto na seguinte unidade de contexto: *“A organização do trabalho em análise tem a cultura de manter constantes pesquisas para monitoração da satisfação de seus funcionários e verificação semestral do **desempenho por competência individual**.”* (T5/2007).

Os artigos apontam que a avaliação de desempenho tem sido também influenciada pelo interesse dos trabalhadores em buscar benefícios, porém, conquista esta associada ao nível de desempenho que ele tem na empresa. Nesse momento, a gestão por competências surge como uma proposta importante na empresa, que pode favorecer a descoberta e desenvolvimento de competências que estejam alinhadas aos interesses organizacionais.

Os dados ainda mostram a intensa relação existente entre avaliação de desempenho e a ênfase em alcance de metas e cumprimentos de regras e normas:

*“É importante destacar a relevância do processo de **Gerenciamento de Desempenho** na gestão de pessoas, que tem como principais objetivos assegurar o desdobramento das metas estratégicas da companhia a todos os empregados e o desenvolvimento das competências individuais corporativas requeridas para o exercício de suas funções”.* (T3/2008);

*“Avaliação de desempenho: com base no Planejamento Estratégico, cada divisão operacional elabora seu Plano de Trabalho definindo **metas** individuais negociadas e acompanhadas pelo Programa de Avaliação de Desempenho e Metas. (...) A área de Recursos Humanos acompanha formalmente cada chefia com o objetivo de verificar se a filosofia do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) é praticada pelas demais áreas e acompanha o desenvolvimento dos colaboradores nesse sentido”* (T6/2008).

Essas reflexões, destacadas aqui entre várias outras percebidas pelo estudo realizado permitem entender que nesses casos, a avaliação de desempenho tem sido utilizada pelas organizações como forma de mensuração do seu desempenho, mas, sobretudo, tem sido considerada uma ferramenta de alcance de melhores resultados organizacionais, sem direcionar muitos esforços para utilizá-la como instrumento de previsão das necessidades humanas existentes no ambiente de trabalho.

#### 4.5 Práticas de qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida é uma das práticas de valorização humana que apresenta maior quantidade de referências encontradas. Em relação às práticas de Qualidade de vida no trabalho (QVT), percebe-se que os artigos afirmam que cada organização dá ênfase a um segmento da vida do colaborador para assim direcionar esforços para traçar suas políticas. Nesse sentido, as unidades de contexto destacam práticas orientadas para os valores empresariais, destacando o compromisso com a ética e com o respeito pelo ambiente de trabalho. A segurança e saúde no trabalho são enfatizadas como forma de promover qualidade de vida, como também práticas de responsabilidade social são citadas como importantes por vários artigos analisados:

*“Campanhas sociais e ações relativas à **responsabilidade social**, com um conjunto de ações relacionadas à **segurança**, ao ambiente e à saúde, e programas de voluntariado”.* (T3/2004);

*“(...) foco principal é o programa de qualidade de vida. Em sintonia com esse programa, também são trabalhadas questões de **segurança integrada e responsabilidade social**”* (T3/2004).

Entre as reflexões propostas pelos autores estudados, segue a promoção de campanhas, a melhoria de espaços físicos, a análise do clima organizacional e a pesquisa de satisfação dos funcionários como práticas de qualidade de vida exercidas pelas organizações, porém; essas atividades surgem acondicionadas pelos interesses de diminuição de custos empresariais e elevação de desempenho, por intermédio de questões que favoreçam a QVT. Afirmção esta que pode ser constatada das unidades de contexto abaixo:

*“(...) suas negociações com a diretoria com relação aos **programas de saúde** estavam sempre embasadas em cálculos de reduções de custo e de rotatividade, pois somente dessa forma eles eram aprovados. Atualmente, a lógica que permeia esses programas é a de que o funcionário saudável falta menos e trabalha melhor”.* (T1/2007);

*“Portanto, os **programas de saúde** estão dentro dessa função de tradução ideológica e mais relacionados à estratégia de lucro da organização do que com uma real preocupação com a saúde física e mental dos integrantes da organização”.* (T1/2007);

*“(...) a empresa desenvolve estratégias orientadas para o comportamento seguro e o cumprimento de regras e objetivos de segurança, além de disponibilizar equipamentos de proteção individual para que os empregados **executem suas tarefas de forma segura**”.* (T7/2008).

#### 4.6 Práticas de administração de cargos, salários e benefícios

Em relação às práticas de administração de cargos, salários e benefícios, sabe-se que tais práticas já existem obrigatoriamente, mas com o desenvolvimento da organização, os gestores percebem que a partir do momento que as recompensas e benefícios se elevam, as pessoas podem ter uma maior predisposição para contribuir com o desempenho organizacional, visto que esses tipos de recompensas fazem parte do elenco das motivações extrínsecas dos indivíduos.

A partir dos artigos analisados, constata-se que, em geral, essas práticas são características de organizações de grande porte, com um numeroso quadro de funcionários, as quais incentivam o desempenho dos funcionários através de recompensas e benefícios (medida esta aqui não discutida, pois foge ao objetivo da pesquisa).

Assim, foram identificadas essas práticas, embora sem muita descrição da forma como são desenvolvidas:

*“Dentre as recompensas oferecidas pelas organizações, estão a **remuneração, os benefícios e os incentivos não-financeiros**”.* (T2/2004);

*“Composto da remuneração, com remuneração fixa baseada no modelo de competências e remuneração variável já trabalhada através de um programa de participação nos resultados operacionais e num programa de performance gerencial, e readequação do plano de benefícios”. (T3/2004);*

*“(…) benefícios oferecidos pelas organizações.(…) convênio médico (…”. (T8/2008).*

Percebe-se, no entanto, que elas contemplam ações de **distribuição dos lucros e resultados**, de **reposição salarial** em virtude das perdas provenientes da inflação, de **programa bônus-meta**, e que muitas delas praticam a forma de **remuneração variável**. Ainda em níveis financeiros, os artigos apresentam práticas de remuneração acionária e análise funcional para definir seus patamares salariais, bem como, de desenvolvimento de carreira. Um aspecto importante consiste na atenção que está sendo dada para essas práticas, tendo como foco a remuneração com vistas às gestões por competência e do clima organizacional; comunicação e educação. Essas constatações indicam que as organizações estão mais atentas para os aspectos comportamentais dos indivíduos, no momento de estabelecer suas políticas de remuneração.

#### 4.7 Práticas de relacionamento interpessoal

As práticas de relacionamento interpessoal estão relacionadas com confiança, solidariedade e trabalho em equipe. Entende-se aqui que estas variáveis são importantes porque elas influenciam não somente o desempenho de todas as outras variáveis, até então apresentadas, mas também o desenvolvimento da organização.

A partir dos artigos analisados, percebe-se que o trabalho em equipe se dá como uma condição importante para o desenvolvimento do desempenho das pessoas e da própria empresa, uma vez que proporciona maior interação entre os membros, melhora os relacionamentos, a comunicação interna, difunde a cultura organizacional e ainda favorece a realização das atividades. Várias práticas apresentadas demonstram a necessidade de maior aproximação entre os níveis hierárquicos, vislumbrando o desempenho da equipe e do trabalho:

*“A base de sustentação da gestão de pessoas na empresa C é o **trabalho em times**, onde todos os colaboradores participam e contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa”. (T3/2004);*

*“(…) os gerentes **aprendem** interagindo com gerentes mais experientes e com os subordinados. Dentro da **interação** com os subordinados percebe-se que os gerentes buscam se legitimar entre os subordinados de duas formas: pela relação de **confiança** e pelo conhecimento da prática profissional”. (T9/2008).*

A solidariedade é tida como importante, tendo em vista a sua influência em permitir que os componentes de uma equipe possam ter compreensão entre si sobre as limitações e problemas existentes e possam também ter maior predisposição em contribuir com a empresa em alguma situação de dificuldade que ela por ventura possa passar: *“(…) nessas organizações os funcionários são **solidários** entre si para resolverem problemas de ordem pessoal. Mais ainda: os dirigentes os ajudam em seus problemas pessoais e se a empresa estiver com problemas pode contar com a ajuda deles, uma vez que os dirigentes também levam em conta o moral dos empregados (…”. (T5/2004).*

A confiança é citada por várias práticas de relacionamento interpessoal, o que demonstra que as organizações têm o interesse em criar e manter trabalhos em equipe, onde todos possam se solidarizar com os demais e que a confiança seja um valor nas relações estabelecidas. Por fim, as práticas de relacionamento interpessoal destacam a oportunidade para a aprendizagem como um fator importante para o desenvolvimento das pessoas:

*“(...) existe **abertura para aprender** com os acidentes ocorridos ou receber novas idéias no sentido de aumentar a segurança no trabalho (...)” (T7/2008).*

*“(...) no contexto prático-social aprendem **interagindo** com outros profissionais (...)” (T9/2008).*

Todavia, vale salientar que, apesar da importância dessas práticas para o desenvolvimento individual e organizacional, este estudo diagnosticou apenas alguns artigos que trataram essa variável em suas políticas de gestão de pessoas: 17,5% (n=7) organizações. Por outro lado, apenas 7,51% das unidades de contexto identificadas nos artigos estão voltadas para a variável relacionamento interpessoal, o que indica uma fragilidade em termos de discussão do tema.

#### 4.8 Práticas de organização do trabalho

As práticas de organização do trabalho estão relacionadas à forma como a tarefa é desempenhada, a autonomia existente para a realização do trabalho, bem como, o nível de participação dos funcionários nas decisões organizacionais.

Ao relacionar as práticas de organização do trabalho, percebe-se que são várias as ênfases destacadas: a primeira delas, e mais mencionada pelos artigos, corresponde a **participação**. Constata-se que a maioria delas é proveniente da constância do envolvimento das pessoas nos negócios e na realização do seu trabalho. Entretanto, pode-se pensar no interesse da parte das organizações, em diminuir suas estruturas e, conseqüentemente, dependerem cada vez mais de pessoas com potenciais efetivos de desempenho e que sejam pró-ativas para contribuir com as suas estratégias. Vale ressaltar que aquelas que apresentam tais práticas, são na sua maioria, de grande porte, pertencentes aos setores industriais, e que, portanto, precisam desse perfil de funcionário para atualizar a empresa às tendências de gestão que atualmente são sugeridas pelos profissionais de Administração.

A **tarefa** pode ser apresentada de forma mais flexível, permitindo a rotatividade entre funções. No entanto, apenas um único artigo mencionou tal condição de trabalho. Por outro lado, a **autonomia** existente é um elemento destacado entre as práticas de organização do trabalho, por favorecer a criatividade, a inovação e a liberdade para se tomar decisões referentes ao trabalho, como visto nas unidades de contexto abaixo:

*“(...) o trabalho realizado permite que os funcionários mudem de **tarefa**/posto, evitando assim a fadiga geralmente proveniente do trabalho repetitivo e monótono (...)” (T2/2005).*

*“(...) a **autonomia e liberdade** são incentivadas pela organização com a mesma intensidade que os colaboradores expressam o desejo de oportunidades de serem mais criativos e imaginativos na realização das suas tarefas. Há pressão pela produtividade e desempenho com relativa compressão de tempo, ao ponto de os colaboradores não se sentirem com sobrecarga de trabalho” (T6/2008).*

Destacam-se também os cargos de liderança intermediária os quais permitem a movimentação ascendente para níveis de gerência, o que naturalmente favorece a satisfação interna. O respeito com os clientes, funcionários e produtos e o papel da área de recursos humanos na disseminação de valores como participação e a autonomia também são ressaltados como forma de organização do trabalho.

Contrariamente, também se encontrou uma crítica sobre a forma como o trabalho é estruturado na organização:

*“(...) os empregados apresentam **percepções negativas da organização**, principalmente no que se refere à preocupação da empresa com os empregados, ao ambiente de trabalho e à relação dos empregados com os seus supervisores. Tais dimensões são também as que*

*apresentam maior impacto sobre as atitudes e intenções comportamentais dos funcionários em relação à empresa” (T3/2006).*

Essa deve ser uma preocupação por parte da empresa, uma vez que os funcionários estão insatisfeitos. É perceptível, de acordo com a unidade de contexto acima, que as organizações que não dão atenção aos seus funcionários podem ter problemas sérios, inclusive relacionados ao seu desempenho. A variável participação torna-se importante neste momento, visto que as pessoas poderão ter liberdade de expressão para reclamarem.

#### 4.9 Práticas de estilo de direção

Ao analisar as práticas de estilo de direção nos artigos, buscou-se conhecer quais atividades voltadas para aproximação, controle e comunicação são disseminadas nas organizações estudadas. Considera-se que a adoção dessas práticas pelas organizações contempladas nos artigos é de suma importância em termos de valorização humana, já que elas são provenientes de aspectos comportamentais que estimulam o desenvolvimento no trabalho e o reconhecimento do esforço individual.

As ações identificadas como práticas de estilo de direção demonstram que os comportamentos provenientes da liderança autocrática estão cada vez mais saindo de cena, e proporcionando abertura para o ingresso de novas formas de gestão, mais participativas e carismáticas. Neste sentido, percebe-se que as práticas de liderança têm sido influenciadas pelos programas de *coaching* e de *mentoring*, analisando o papel do líder em fornecer direcionamentos para as suas equipes de trabalho:

*“(...) o **coaching**, o **mentoring** (...)” (T3/2004).*

*“(...) **Permitir que os outros ajam** (...). Esta prática tem como compromisso, incentivar a colaboração possibilitando o trabalho em equipe e fortalecer as pessoas através do compartilhamento de poder e informações, com o resultado” (T1/2008).*

Identifica-se como uma dessas práticas, o desenvolvimento de lideranças a qual é de fundamental importância para as organizações que desejam ser competitivas e crescer no mercado onde atuam.

O estilo de direção sob a ótica do controle foi encontrado nas práticas orientadas pelas normalizações organizacionais existentes; **os poderes destacados são condicionados e compensatórios** pelo cargo que se ocupa e pelo reconhecimento - meritocracia como indicado nas unidades de contexto a seguir:

*“(...) **a gerência de RH está em constantes reuniões formais e informais com os demais gestores, buscando soluções para problemas de relacionamento interpessoal, disciplina, faltas, atrasos, demissões e avaliações**” (T1/2007).*

*“(...) **a autoridade é exercida com benevolência**. E ainda, o trabalho nessas organizações é executado segundo métodos formais e procedimentos (T2/2005)”.*

*“(...) **os poderes condicionados e compensatórios, demonstram ser os mais utilizados**. O primeiro apresentado nos relatos quando do estabelecimento de crenças e valores, seja pelo meio educacional ou da comunicação e o segundo, quando os líderes citam a sistemática de feedback e meritocracia, que agora está sendo fortalecida na empresa”. (T5/2008).*

A aproximação foi um elemento mencionado nas práticas de estilo de direção favorecendo a existência da comunicação interna por meio de informações para as equipes de trabalho: *softwares* que favorecem os sistemas de informação existentes e aproximação entre superiores e subordinados. Assim, fica claro que a atuação dos líderes pode ser orientada para incentivar a participação dos funcionários e reconhecer o trabalho desenvolvido pelos mesmos.

## 5 Considerações Finais

No que se refere às práticas de recursos humanos nas organizações, apresentadas pelos artigos, percebe-se que aquelas aqui selecionadas para análise são identificadas em todos os artigos revistos. Ainda, em algumas organizações todas essas variáveis são citadas (cf. figura 2). Este é um indicador satisfatório em relação à importância dessas variáveis que aqui foram escolhidas para análise, principalmente quando elas se referem à relação entre as práticas de recursos humanos e sua influência para a valorização das pessoas no trabalho.

**Figura 2:** Síntese das práticas de valorização humana exercidas pelas organizações:

VARIÁVEL ANALISADA	PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS
Recrutamento e seleção	Captação de talentos; Mobilidade interna; Processo tradicional de recrutamento e seleção; Processo seletivo público; Utilização de entrevistas, dinâmicas; Grupos formais de funcionários: celetistas e avulsos.
Integração	Reuniões; Grupo de discussões; Socialização; Eventos; Programa de relações humanas; Disseminação de valores.
Treinamento	Treinamento e desenvolvimento; Gestão por competências; Promoção da educação; Gestão de mudanças; Desenvolvimento contínuo do profissional; Utilização de práticas como: teatro, cursos a distância; Práticas de aprendizagem; Programa de desenvolvimento de líderes.
Avaliação de desempenho	Sistema de gestão de desempenho profissional; Uso do <i>Balance Scorecard</i> ; Gestão do clima organizacional; Avaliação e <i>feedback</i> 360°; Avaliação de desempenho individual; Gestão de desempenho profissional por competências; Gerenciamento do desempenho; Gestão por competências; Acompanhamento do alcance de metas, realização de cronogramas.
Qualidade de vida no trabalho	Gestão de pessoas fundamentadas na ética, compromisso, qualidade no trabalho e na vida; Investimentos em programas de qualidade de vida; Práticas de responsabilidade social; Segurança no trabalho; Criação e reformas de espaços físicos; Programas de saúde.
Administração de cargos, salários e benefícios	Distribuição de lucros e resultados para os funcionários; Remuneração, benefícios e incentivos não fixos; Remuneração variável; Remuneração fixa baseada no modelo de competências e remuneração variável; Programas de participação nos resultados, gestão de competências, gestão de clima organizacional, comunicação interna e programas de educação; Remuneração acionária; Salário base; Programa Bônus-meta; Reposição automática de perdas salariais; Análise funcional; Plano de cargos e salários; Programa de gestão por competências.
Relacionamento interpessoal	Trabalho em times; Colaboração; Solidariedade; Interação; Confiança; Práticas de aprendizagem.
Organização do trabalho	Participação; Autonomia; Colaboração; Rotatividade de tarefa; Envolvimento; Participação voluntária; Participação em reuniões; Ascensão hierárquica; Liberdade de comunicação; Atuação da área de recursos humanos; Liberdade no trabalho.

Estilo de direção	Programas de <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> ; Desenvolvimento de lideranças; Autoridade exercida com benevolência; Gestão de recursos humanos; Sistema de comunicação interna; Reconhecimento;
-------------------	--

Fonte: Resultados da pesquisa, 2010.

Vale salientar que a adoção de práticas de recursos humanos nas organizações pode ser considerada uma atitude reativa, uma vez que o mercado está exigindo organizações que dêem mais atenção aos seus funcionários. De forma similar, estes últimos estão mais esclarecidos sobre os seus direitos e deveres e por isto, atraem cada vez mais a atenção das organizações para investimentos neles mesmos, por acreditarem ser as verdadeiras forças que podem estimular a produtividade e o desenvolvimento empresarial.

No entanto, foi possível constatar a partir da investigação realizada, que todas as práticas apresentadas são implementadas nas organizações com vistas a favorecer os seus indicadores de produtividade. Mais uma vez as práticas de recursos humanos se tornam secundárias entre as prioridades organizacionais, e quando percebidas pelos funcionários, tornam-se fatores de insatisfação no trabalho, pelo fato deles se sentirem “meros” recursos de produção. Assim, as atividades são realizadas não com foco em valorizar as pessoas, e sim, em maximizar resultados.

A necessidade de realização de práticas de recursos humanos foi considerada pelas publicações científicas analisadas como atividades de rotina das empresas, ou estratégias de ação para a sua permanência e crescimento no mercado. A própria literatura em recursos humanos compartilha desta constatação, quando afirma que “as evidências substanciais têm se acumulado no sentido de enfatizar que os fatores humanos aumentam a produtividade e proporcionam uma vantagem competitiva para a empresa” (DUBRIN, 2006, p. 13). De forma semelhante, Dessler (2003) ressalta que a área de recursos humanos deve adaptar as suas práticas às estratégias competitivas e empresariais. Esta reflexão fortalece a prerrogativa de que prevalece os objetivos organizacionais em detrimento daqueles individuais, como pode ser constatado pela pesquisa.

Tal fato apresenta que a existência das práticas de recursos humanos se dá na medida em que se busca aumentar os resultados, não sendo práticas orientadas em prol do indivíduo no trabalho e do seu reconhecimento. Porém, Marras (2000) destaca a necessidade da área de recursos humanos possuir um conjunto de medidas e mudanças que sejam implementadas e que contemplem as necessidades individuais existentes, entre elas, as dimensões profissionais, sociais, tecnológicas e culturais em que o indivíduo está inserido. Assim, a organização poderá alcançar o resultado almejado em termos de desempenho, tendo como parceiros nestes ganhos os seus funcionários.

Por fim, as constatações aqui apresentadas são positivas, tendo em vista que a pesquisa aponta para a efetiva atuação da área de recursos humanos nas organizações. Por outro lado, as reflexões aqui apresentadas podem estimular outras análises, tendo em vista que além das funções rotineiras que a área de recursos humanos deve desempenhar, um dos seus papéis é valorizar as pessoas e estimular as organizações a terem posturas que reconheçam a verdadeira atuação do indivíduo no alcance de melhores resultados.

Nesse sentido, ainda existem campos de estudos que devem se direcionar para conhecer as reais intenções organizacionais quanto à valorização humana, uma vez que percebe-se que há uma concentração de discursos nos ambientes acadêmicos e organizacionais, mas que não se refletem em práticas reais orientadas para as pessoas! Neste artigo percebeu-se ainda um emblemático e insipiente debate nos artigos estudados, orientado para favorecer as estratégias organizacionais, e não o valor humano como fundamental para o crescimento das organizações.

**Referências bibliográficas:**

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007. Nova reimpressão.
- COHEN, Allan R. FINK, Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COSTA, Wellington Soares. **Humanização, relacionamento interpessoal e ética**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 17-21, jan.-mar., 2003. Tutorial.
- CRUZ, Francisca de O. VIEIRA, Paulo R. **Gestão pela valorização humana: força estratégica para legitimação das instituições públicas de ensino superior**. In: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração.- ENAMPAD, 24 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000, 1 CD ROM.
- DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUARTE, Emeide Nóbrega. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. João Pessoa: 2003. 300f. Tese de doutorado.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência**. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 25-44.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENDES, Nilda Maria Domingos. **Relacionamento interpessoal : um estudo de caso junto as organizações de Economia de Comunhão**. João Pessoa: UFPB, 2003. Dissertação de mestrado.
- NADLER, David A. HACKMAN, Richard. LAWLER, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- O'DONNELL, Ken. **Valores Humanos no trabalho: da parede para a prática**. São Paulo: Editora Gente, 2006.
- PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias organizações : para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **A gestão do comportamental em busca do comportamento holístico**. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 02-28.
- PEREIRA, Matutina Ribeiro Vasconcelos. **Valorização humana nas grandes organizações industriais de Terezina**. João Pessoa: UFPB, 2002, 158 p. Dissertação de mestrado.
- PRADA, D. et al. **Práticas de gestão de pessoas no contexto da qualidade**. Revista de administração de Organizações. São Paulo, v. 1, n. 10, jul/set – 1999.
- RAMALHO, Newton Corrêa. **O fator humano na empresa: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais**. LTC – Livros Técnicos e científicos. Brasília: Editora Universitária, 1977.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Facteurs Culturels et organisationnels de l'implication dans l'entreprise**. Rouen: Université de Rouen, 1997. Tese de doutorado.



- SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Belo Horizonte: UFMG, 2002, p. 366. Tese de doutorado.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- ULRICO FILHO, Barini. Políticas e diretrizes de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo. BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. Vol. I. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 153-170.
- VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Felicidade no ambiente de trabalho**: exame e proposição de algumas variáveis críticas. READ – Edição 37 Vol. 10 No. 1, jan-fev 2004.
- VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, Sylvia C., BRANCO, Paulo Durval. **Empresa humanizada**: a organização necessária e possível. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Organizações/FGV/EAESP. v. 41, n. 2, Abr./Jun. 2001, p. 20-30.
- VIEIRA, Antonio Carlos G. FISCHER, André Luiz. **Análise da Produção Científica em Clima, Cultura e Remuneração e Salários entre 1990-2004**. In: Seminários em Administração FEA-USP. SEMEAD. 08, 2005, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA-USP, 2005 1 CD ROM.
- WOOD JR. Thomaz. CHUEKE, Gabriel Vouga. **Ranking de Produção Científica em Administração de Organizações no Brasil**. In: I Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade – EnEPQ. 01, 2007, Recife. Anais. Recife: ANPAD, 2007, 1 CD ROM.