



Análise do processo de qualificação de pessoas advindo da matriz de treinamento na empresa Screw Indústria Metalmeccânica S/A

Analysis of the process of qualification of people coming from the training matrix in the company *Screw Indústria Metalmeccânica S/A*

Bartolomeu MACHADO Jr [1](#).

Recibido: 10/02/2017 • Aprobado: 11/03/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Referencial teórico](#)
 - [3. Método de trabalho](#)
 - [4. Análise e interpretação de dados](#)
 - [5. Conclusões e recomendações](#)
- [Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

A finalidade deste estudo é apresentar o treinamento e o desenvolvimento como um fator relevante para o bom desempenho da organização juntamente com os funcionários, fator este que é imprescindível para o sucesso da empresa, para que ela se mantenha firme no mercado de trabalho. Nesse contexto foi identificado as necessidades dos próprios funcionários supridas através da aplicação da matriz de treinamento. Este projeto teve como objetivo descrever e analisar o processo de qualificação na Screw Indústria Metalmeccânica S/A para o bom desempenho organizacional frente a aplicação da matriz de treinamento. Realizou-se uma pesquisa de campo procurando embasar o estudo sobre o treinamento e capacitação do funcionário para o alcance dos objetivos organizacionais. Os dados foram tratados de maneira quantitativa, através do método de estudo de campo e

ABSTRACT:

The purpose of this study is to present training and development as a relevant factor for the good performance of the organization together with the employees, a factor that is essential for the success of the company, so that it remains firm in the labor market. In this context, the needs of the employees themselves were identified through the application of the training matrix. This project aimed to describe and analyze the qualification process at Screw Indústria Metalmeccânica S / A for the good organizational performance against the application of the training matrix. A field research was carried out seeking to base the study on the training and qualification of the employee to reach the organizational objectives. The data were treated in a quantitative way, through the field study method and the application of data collection through questionnaires applied to the company

aplicação de coleta de dados por meio de questionários aplicados aos Gerentes da empresa. Como resultado da implantação deste estudo, foi identificada a relevância da presença de um programa de T&D para agregar valor à organização com o objetivo primordial de ser implantado ao corpo de Gerentes. Com um programa voltado ao público alvo definido à empresa desenvolveria técnicas de soluções de problemas nos treinamentos e desenvolvimentos dos seus trabalhadores e criaria padrões de funcionamento, aperfeiçoamento e aprimoramento do processo de qualificação de pessoas. Logo, o principal resultado obtido é a criação de um programa de desenvolvimento voltado para a necessidade de liderança dos Gerentes, sendo esse mensurado através da matriz de treinamento.

Palavras-chave: Processo, Qualificação, Treinamento, Desenvolvimento, Pessoas.

managers. As a result of the implementation of this study, it was identified the relevance of the presence of a T & D program to add value to the organization with the primary objective of being implanted in the management team. With a program targeted at the target audience the company would develop problem solving techniques in the training and development of its employees and create standards for the operation, improvement and improvement of the qualification process. Therefore, the main result obtained is the creation of a development program focused on managers' need for leadership, which is measured through the training matrix.

Keywords: Process, Qualification, Training, Development, People.

1. Introdução

No cenário globalizado atual, onde a cada dia que passa mais as organizações ingressam no mercado e mais empreendedores inovam para obter sucesso se tornando um fator relevante onde o ser humano traz consigo sentimentos, ambições e cria expectativas que envolvem e buscam o crescimento inserido na organização. No entanto, conscientiza-se que o treinamento é vital para o colaborador torná-lo mais qualificado, utilizando potencialidades, talentos e dando-lhes melhores condições de trabalho na empresa, buscando um diferencial competitivo das organizações bem sucedidas.

Sabe-se que para qualquer nova atividade que se pretenda realizar é necessário que se tenha algum conhecimento sobre a mesma, alguma informação que ajude para a obtenção de um bom desempenho no desenvolvimento dessa atividade. Nas organizações não poderia ser diferente, pois para conseguir o sucesso em qualquer empreendimento é relevante que se tenha colaboradores que conheçam todo o funcionamento da empresa e que possam desempenhar suas atividades com qualidade e de forma satisfatória. Com isso, percebe-se que o treinamento é um processo de curto prazo e, também, em outros momentos a longo prazo, com um objetivo de esclarecer os conhecimentos adquiridos, as habilidades e comportamentos onde cada trabalhador faz do seu potencial de tudo que ele tem de bom em prol do seu desenvolvimento.

Dessa forma, percebe-se que o treinamento é necessário para transmitir as informações e melhorar as habilidades do trabalhador, fazendo com que o mesmo desempenhe seu trabalho satisfatoriamente.

Nesse contexto, com a aplicação da matriz de treinamento na empresa Screw Indústria Metalmeccânica, na cidade de Cachoeira do Sul obteve os conceitos levados em consideração as etapas de treinamento para ter melhor percepção do desempenho dos funcionários com o intuito de suprir as necessidades existentes que conseqüentemente contribui para que os objetivos da empresa sejam atingidos de forma eficiente. Além disso, foi feito uma pesquisa em livros, internet e artigos sobre o assunto para catalogar informações que justifiquem a relevância do treinamento em uma organização.

1.1 Definição da organização empresarial

A fim de alcançar os objetivos propostos e obter êxito no presente trabalho científico, faz-se necessário apresentar a organização pesquisada. A organização empresarial é a SCREW Indústria Metalmeccânica S/A. A empresa tem fundação no ano de 1995, sua localização é no Distrito Industrial III. É uma empresa de natureza privada, vinculada ao ramo fabril, ou seja, no segmento metalmeccânico, com sua estrutura física na cidade de Cachoeira do Sul – RS.

A SCREW Indústria Metalmeccânica S/A foi criada com o intuito de atender a demanda de produtos de transportadoras helicoidais para maximizar o processo de laminação e suas vendas, tratando este como carro chefe da organização e, também, neste processo de laminação ela é reconhecida internacionalmente possuindo o selo de certificação de qualidade a ISO 9001:2008, tendo em sua carteira de clientes a John Deere como seu maior potencial, pois juntos com a capacitação profissional a qual investem viabiliza o desenvolvimento regional, buscando de forma efetiva ser uma organização de incorporação da macro região ao mapa do desenvolvimento do Rio Grande do Sul.

Possui 41 setores adentrando a organização: O nível estratégico é nível tático são os setores de: Recursos Humanos, Compras, Custos, Refeitório, Contabilidade Fiscal, Programação e Controle de Produção, Comercial, Engenharia mecânica, Desenvolvimento, Cadastros, Sistema de Gestão da Qualidade, Laboratório de Inspeção de Qualidade, Almoxarifado, Recebimento, Faturamento, Setor de Obras, Usinagem, 3 Departamentos de Expedições, Setor de Molinete Montagem, Pintura, Setor de Tempera por indução, Setor de Calandra, Robótica Mecânica, 6 Setores de Solda, Setor de Prensas, Setor de Oxicorte, Setor de Manutenção, Acabamento Sanitário, Reposição de Peças Especiais, Setor de Processos, Carpintaria e Marcenaria, Setor de Laser, Laminação, Setor de motoristas.

2. Referencial teórico

Este capítulo visa abordar teoricamente a presente pesquisa através dos autores especialistas sobre os assuntos que serão mencionados, tais como treinamento e desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas são fundamentais para o sucesso da organização elas são conhecidas e reconhecidas como recursos valiosos possuindo suas capacidades, habilidades e genialidades. Partindo deste ponto de vista a Gestão de pessoas torna-se uma aliada para o bom desempenho e desenvolvimento dos funcionários contribuindo para o crescimento contínuo tanto do próprio recurso pessoal existente quanto o da organização criando, assim, uma representatividade competitiva muito mais vantajosa em prol da ascensão mercadológica no segmento a qual atua.

É constatado que há uma necessidade relevante na área de Gestão de Pessoas para conseguir extrair, explorar e garimpar os valores primordiais das pessoas com o intuito de desenvolvê-las e capacitá-las para dirigir-se para um degrau maior de profissionalismo, contribuindo também para um resultado final de impacto positivo para a organização. Com isso, o potencial humano em evidência passa a ser um fator estratégico com implantações de treinamentos efetivos.

Conforme o foco de Araujo e Garcia (2009), o estímulo das pessoas para trabalharem e exercerem suas funções vem de um modelo que tanto almejam como ambiente adequado, harmônico e promissor a qual são treinadas para enfrentarem necessidades que aparecem. Elas enxergam que suas competências adquiridas por um dia serem investidos passa a ter o retorno deste investimento com o aparecimento de comprometimento, participação e engajamento em uma posição crucial de serem pró-ativos em busca de melhores resultados tanto para eles mesmos quanto para a organização.

Conforme Chiavenato (1999), as pessoas de uma empresa são vistas somente como recursos gera impacto negativo nos resultados na produção, tornando as pessoas isoladas e enclausuradas fazendo apenas o seu trabalho o qual foi lhe atribuído e que a empresa não quer conhecer seus funcionários e sim seu produto, na qual para ela as pessoas são como robôs, cuja única função é produzir.

É primordial para a gestão de pessoas ter bem claro a distinção entre pessoas como recurso e pessoas como parceiros para o sucesso do processo produtivo e crescimento da empresa no mercado.

Araujo e Garcia (2009), destaca que todo processo produtivo somente se realiza com a participação unificada de diversos parceiros, cada qual contribuindo com seu potencial intelectual.

2.1 Administração de recursos humanos

A Administração de Recursos Humanos, conforme George Bohlander (2009), tem surgimento na década de 60, com conceitos muito mais amplos e dinâmicos em analogia com outras teorias anteriores, a qual se chamavam de Administração de Pessoal e Relações Industriais, onde suas distinções eram extremamente hostis sendo umas delas conhecida pelo tratamento com as pessoas que era de forma preterida e a outra teoria mobilizava o reconhecimento e valorização das pessoas de forma generalizada.

2.1.1 Subsistema de Recrutamento e Seleção

O subsistema de recrutamento e seleção abrange o primeiro contato do gestor de pessoas com o colaborador. Para Gil (2006) já que atualmente o capital intelectual constitui o maior ativo de que as organizações dispõem, o recrutamento de pessoal deve ser realizado com a maior competência possível, visto que se feito de forma equivocada pode comprometer outras ações de gestão desenvolvidas posteriormente. Essa abordagem vai ao encontro do conceito de vinculação e influência de todos os subsistemas.

2.1.2 Subsistema de Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2008), quando ressalta que a avaliação de desempenho é a visualização sistêmica do desempenho individual do funcionário em relação às atividades relativas ao seu cargo, as suas metas e aos seus resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento dentro da organização. Essa definição é relevante, pois destaca a característica sistemática dessa avaliação e também explica que, apesar da organização estar avaliando individualmente cada funcionário, ela está avaliando ele perante seus deveres pertinentes ao seu cargo dentro da organização.

2.1.3 Subsistema de Compensação (Administração de Salários)

Para o conceito de cargo é necessário basear-se nas noções de outros três conceitos a qual é a tarefa, que é atividade mais simples e executada por um profissional do cargo; a atribuição, atividade atribuída a cargos mais diferenciados por ser uma tarefa mais separatista, mais mental e menos braçal; e a função, um conjunto de tarefas ou atribuições exercidas de maneira sistemática e reiteradas pelo ocupante do cargo (GIL, 2006).

2.1.4 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

De acordo com Lacombe (2005), apresenta um viés interessante ao afirmar que a responsabilidade do desenvolvimento de cada pessoa é dela mesmo, já que o aperfeiçoamento gerencial ou administrativo também representará crescimento pessoal. O treinamento, por ser um processo sistemático é encarado pelas empresas como um investimento estratégico. Sendo tratado como investimento, os gestores e diretores da organização buscam resultados específicos, já que os custos são cada vez mais altos.

2.1.5 Subsistema de Auditoria de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato (2002), a auditoria de recursos humanos busca analisar de forma discriminada, políticas e práticas de pessoal baseada em padrões de analogia, entre resultados de desempenho, com o intuito de obter uma eficiente sistemática de avaliação e controle.

2.2 Etapas do processo de treinamento

Segundo Bastos (1994), as etapas de processo de treinamento são vinculadas entre si não tendo nenhuma mais importante que outra um fator interessante a exemplificar é a questão da execução do treinamento, pois sabemos que muitos são os que levantam as necessidades e até fazem o planejamento, mas não executam o treinamento. O processo de treinamento tem por finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e no desempenho das suas funções.

A Figura 1 retrata sobre as etapas de treinamento desta gestão:

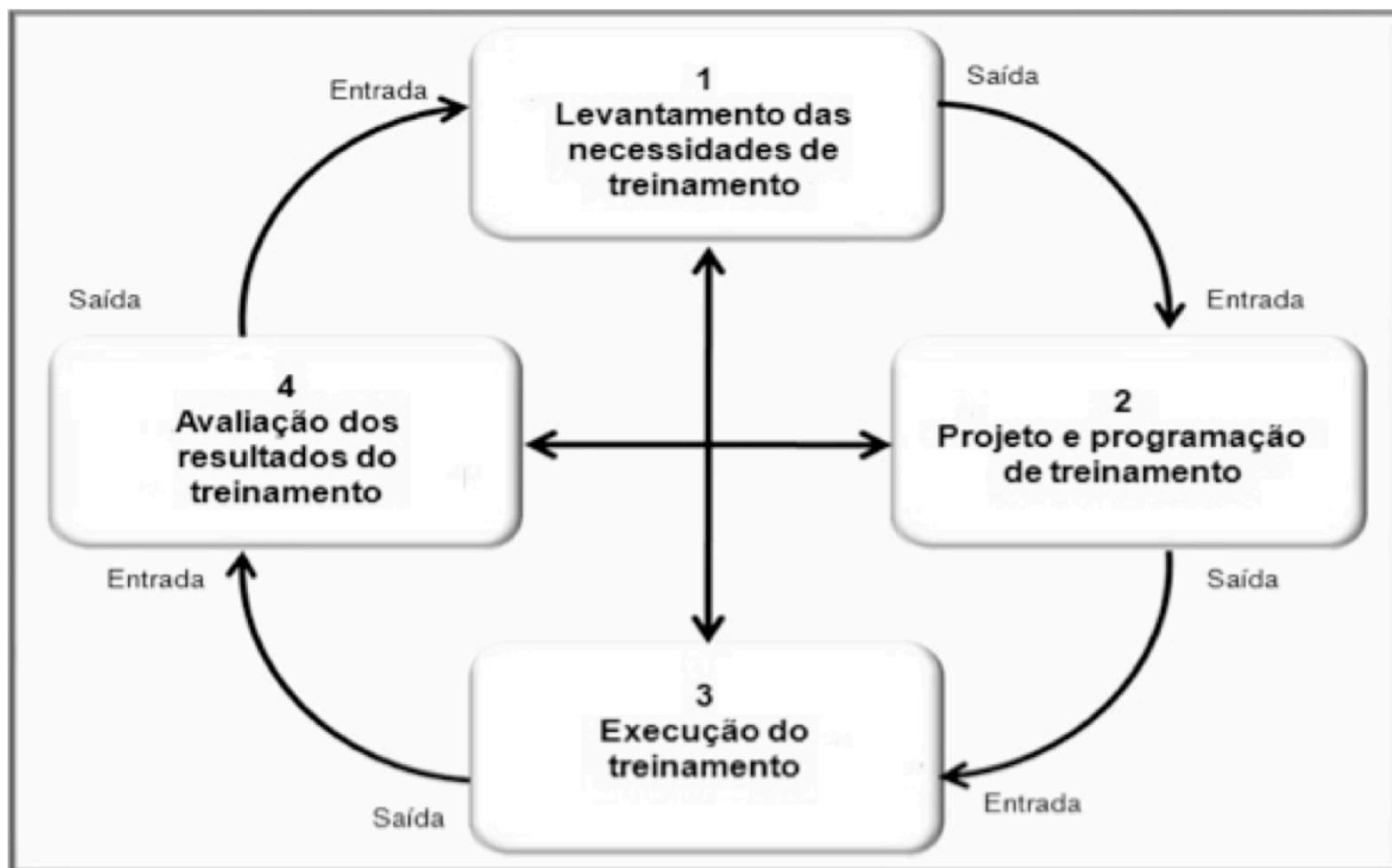


Figura 01: Etapas do processo de treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2.1 Levantamento de Necessidades

De acordo com Bohlander (2009), o processo de levantamento de necessidades de treinamento visa à identificação de lacunas das competências requeridas para um desempenho humano voltado ao trabalho. A questão é que nem sempre as necessidades levantadas vinculam-se ao negócio organizacional. Logo é preciso na área de treinamento e desenvolvimento que o conceito contemple resultados na identificação das necessidades de treinamento.

2.2.2 Planejamento e Programação

Conforme Snell (2009), quando os gerentes identificaram as reais necessidades de treinamento, o planejamento do programa de treinamento irá desenvolver a estrutura a ser abordada de forma efetiva com o público da empresa a qual se pretende atingir. Neste momento, também definiremos os recursos que serão necessários para atingir este objetivo. Uma forma simples de estruturar esta etapa é usar as ferramentas de gestão compatíveis com o almejado.

2.2.3 Execução do Treinamento

A execução do treinamento descrito por Scott (2009), condiz com o vínculo dos instrutores de um lado e do outro o trabalhador. Os trabalhadores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa que necessitam aprender ou eventualmente melhorar seus conhecimentos. Os instrutores são pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa especialistas em determinada atividade ou área de atuação profissional trabalhista que transmitem seus conhecimentos de forma organizada aos trabalhadores.

2.2.4 Avaliação dos Resultados de Treinamento

Ao avaliar os resultados George (2009), ressalta o quanto os gerentes estão colaborando para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, por exemplo, com a melhoria da qualidade, o aumento da satisfação dos clientes, a redução do turnover. Por meio das avaliações é possível

identificar falhas na programação e no desenvolvimento dos treinamentos. Partindo deste pressuposto, fica mais viável aprimorar continuamente a programação dos treinamentos. A Figura 2 retrata sobre o modelo de avaliação de treinamento desta gestão:



Figura 02: Modelo de Avaliação de Treinamento
Fonte: Elaborado pelo autor

3. Método de trabalho

Neste capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2010), diz respeito ao conjunto de atividades sistemáticas permite culminar um objetivo trilhando uma diretriz a ser percorrida.

O capítulo considera e analisa o delineamento da pesquisa, discriminando-a quanto à sua abordagem, objetivos, método e coleta de dados. É apresentada a definição dos sujeitos e variáveis da pesquisa, bem como as suas devidas técnicas, instrumentos de coleta de dados, forma de tratamento, análise e interpretação.

3.1 Delineamento da pesquisa

A classificação da pesquisa quanto à sua abordagem, foi designada como quantitativa. De acordo com Roesch (2006), é quantitativa uma vez que há a presença do processamento dos dados.

Conforme Roesch (2006), o enfoque quantitativo é utilizado para analisar o resultado de um projeto, empregando a melhor estratégia de gerenciar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados. Os dados quantitativos tomou a forma de valores numéricos que representam o número total de observações ou freqüências para as variáveis que estão sendo estudadas.

De acordo com Gil (2010), as pesquisas quantitativas têm como primordial objetivo quantificar

as variáveis pesquisadas, através do uso de cálculos quantitativos. Lakatos e Marconi (2010), afirmam que a razão para se dirigir uma pesquisa quantitativa é descobrir uma incógnita ou número x de pessoas de uma determinada população que compartilham uma característica.

Quanto aos objetivos da pesquisa, foi designado o estudo exploratório e descritivo. Salienta Gil (2010), uma pesquisa é considerada exploratória quando visa proporcionar maior intimidade com o problema, tornando-o mais explícito ou constituindo hipóteses. Já as pesquisas descritivas objetivam descrever características de uma determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer relações entre as variáveis.

Quanto ao método de pesquisa, este foi classificado estudo de campo, pois conforme Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa de campo caracteriza-se como aquela que objetiva conseguir conhecimentos acerca de um problema que se queira tornar comprobatório, ou ainda, descobrir novos fenômenos. Consiste na observação de fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los. O estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população conforme determinadas variáveis.

Quanto ao método de coleta de dados, na presente pesquisa, foi designado com base em um questionário. Gil (2010), define questionário como um conjunto de questões, abertas ou fechadas, que são respondidas pelo pesquisado.

Segundo Lakatos (2007), o questionário é constituído por uma série de questionamentos que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. É uma pesquisa baseando-se na designação dos pesquisados, de forma que cada membro da amostragem tenha a mesma possibilidade de ser designado. Para a designação dos pesquisados, foi tomada como base a posição dos diferentes setores da organização, contatando os cargos mais altos como gerencia, supervisores e coordenadores.

O item a seguir refere-se aos sujeitos da pesquisa, ou seja, a designação eloqüente de quem responderá o instrumento de coleta de dados.

4. Análise e interpretação de dados

O presente capítulo tem como meta a apresentação dos resultados da pesquisa oriundos de gráficos, para melhor compreensão levando em conta os assuntos pertinentes neste trabalho científico e também considerando as variáveis que foram estudadas tendo vínculo no processo de qualificação voltado ao treinamento e desenvolvimento com o objetivo geral descrever e analisar o processo de qualificação dos funcionários na empresa SCREW Indústria Metalmeccânica S/A frente à implantação da matriz de treinamento.

A coleta de dados foi realizada na SCREW Indústria Metalmeccânica S/A, através de um instrumento de coleta de dados, o questionário fechado. O mesmo foi aplicado a 16 Gestores da empresa designados. A partir então, com a participação dos 16 Gestores perante a aplicação do instrumento de coleta de dados foi obtido 100% das respostas através do questionário fechado, perfazendo um total para agregar valor e enriquecer o trabalho em estudo.

Os pesquisados foram comunicados do devido questionário através de comunicação pessoal e um cronograma onde constavam os prazos a serem cumpridos o recebimento e entrega para ficarem a par do projeto e, também, via *email* contendo maiores esclarecimentos sobre o objetivo e propósito do trabalho. Com esta devida divulgação os resultados foram atingidos de forma eficaz onde todos os respondentes tiveram a oportunidade de compartilhar do assunto em questão. Os pesquisados estão distribuídos entre os profissionais Administradores, Engenheiros, Técnico em Segurança do Trabalho, Técnico em Administração, Técnico em Contabilidade e Economistas.

Portanto, as informações e os dados foram obtidos de forma coerente para apresentar os resultados quantitativos perante a coleta de dados e realizada por meio do questionário fechado, sendo demonstrados através de gráficos.

5. Conclusões e recomendações

O trabalho trata de uma temática da Administração, sendo esse o treinamento e desenvolvimento que envolve a área de Recursos Humanos. Cada vez mais o trabalhador cresce em uma nova escala e representa um valioso capital intelectual para as organizações. Abordam as etapas de treinamento como levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e seus respectivos níveis de classificação, planejamento e programação, execução e avaliação de desempenho também com seus respectivos níveis de avaliação.

O treinamento e desenvolvimento é uma técnica que subsidia a implantação das estratégias organizacionais. O treinamento atua no alcance dos objetivos, prepara os trabalhadores da organização nos quesitos necessários a fim de competir no mercado altamente competitivo, desenvolve competências, dissemina a cultura e as metas organizacionais.

Este estudo teve como objetivo geral descrever e analisar o processo de qualificação dos funcionários na empresa SCREW Indústria Metalmeccânica S/A frente à implantação da matriz de treinamento.

Pode-se citar que como resultado da implantação deste estudo, foi identificada a relevância da presença de um programa de treinamento e desenvolvimento para agregar valor a organização com o objetivo primordial de ser implantado ao corpo de Gerentes. Com um programa constante voltado ao público-alvo, definido e estabelecido à empresa desenvolveria técnicas de soluções de problemas nos treinamentos e desenvolvimentos dos seus trabalhadores e criaria padrões de funcionamento, aperfeiçoamento e aprimoramento do processo de qualificação de pessoas.

Recomenda-se com base nos resultados adquiridos a ampliação do estudo ou aperfeiçoamento do mesmo com o intuito de identificar as ações de melhorias para o corpo de gestores da empresa Screw Indústria Metalmeccânica voltado aos trabalhos futuros a serem implantados e reestruturados em prol do desenvolvimento contínuo do nível tático que se enquadra na organização.

Portanto, a partir dos resultados apresentados a empresa refletirá sobre as possibilidades e as contribuições que este estudo pode oferecer na busca da consolidação das estratégias e de seus objetivos. Este estudo teve como objetivo geral descrever e analisar o processo de qualificação de pessoas pode-se afirmar que este objetivo foi alcançado juntamente com os objetivos específicos, a partir da bibliografia e dos dados coletados através do questionário aplicado. A área de treinamento e desenvolvimento é a responsável pelo processo de preparação de pessoas para desempenharem de maneira eficiente todas as tarefas específicas do cargo que deverá ocupar. A área de treinamento e desenvolvimento, T&D, facilita que a empresa possa produzir com maior nível de capacitação.

Referências bibliográficas

Andrade, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, L. C. G; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas:** Estratégias e Integração Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BASTOS, Octávio. Diagnóstico e avaliação em T&D: processo de T&D. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos.** 14. ed. São Paulo: Cengage, 2009

BOHLANDER, George; SNELL, Scoll; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

CARVALHO, A.V. **Treinamento:** princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Ed Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRR.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FIERGS. **Balanço 2005 e Perspectivas 2006.** Unidade de Estudos Econômicos. Porto Alegre, 2005. Disponível em: < <http://www.fiergs.org.br> > Acessado em: 13 de maio 2015, 16:22.
- GREY, Christopher. **O feitiço da mudança.** Revista de Administração e Economia. 2004.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos:** Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** Do Operacional ao Estratégico. 3. ed São Paulo: Futura. 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico 14º. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARCONDES, R. C. **Gestão do Fator Humano.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados / Eva Maria Lakatos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amorim. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTAL. RH. **Os processos de RH: Uma visão estratégica**. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=OS-PROCESSOS-DE-RH:-uma-visao-estrategica&idc_cad=gtuuc luck> Acessado em: 13 de maio 2015, 16:08.

PORTAL. RH. **A relevância da descrição de cargos e salários**. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=pzr34n8oq> Acessado em: 15 de maio 2015, 17:04.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage, 2009

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada a estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada a estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

1. Email: bartobm@yahoo.com.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 32) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados