

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: subsistemas dos recursos humanos

Strategic planning: subsystems of human resources

Grasiela Leal Firmo¹

Lislayne Cristina de Souza¹

Nathalie Nascimento Borges¹

Resumo: O planejamento estratégico é voltado para o aprendizado organizacional, tendo como visão sistemática a valorização das pessoas. Surgiu no momento em que as empresas sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de gestão de pessoas e manterem-se alertas para possíveis mudanças no futuro, percebendo isto em longo prazo. Principais atividades que fazem parte da gestão de pessoas, auxiliando a motivação e orientando seus colaboradores à maximização do alcance dos objetivos organizacionais, não se esquecendo dos mesmos, com seus objetivos de vida, profissionais e pessoais. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, sendo esta tão importante para o enriquecimento do nosso trabalho e para a nossa aprendizagem acadêmica. Temos como base do planejamento estratégico subsistemas integrados a ele, como recrutamento e seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho.

Palavra-chave: Planejamento estratégico. Subsistemas dos recursos humanos. Organização.

Abstract: Strategic planning is geared to the organizational learning, taking as systematic vision the valuing people. Arose at a time when the companies felt the need to improve their people management processes, and remain alert to possible changes in the future, realizing that in the long term. Main activities that are part of the management of people, assisting the motivation, and guiding your employees to maximize the reach of organizational goals, and don't forget them, with their life goals, both professional and personal. The methodology used is the bibliographical research, and this is so important for the enrichment of our work and our academic learning. We as the basis of the strategic planning integrated subsystems to him, such as: recruitment and selection, career and salary, performance appraisal, training and development, quality of life at work.

Keywords: Strategic planning. Subsystems of human resources. Organization.

Introdução

Planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para ser utilizada na tomada de decisão acertada num futuro desejável. É um processo gerencial que permite um direcionamento a ser seguido pela administração da empresa, com o objetivo de manter uma boa relação com a organização e o ambiente organizacional.

Este conteúdo apresenta suas principais atividades realizadas para uma boa gestão, tendo como base recrutamento e seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho. Cuidando do bem-estar dos seus colaboradores, visa-se alcançar seus objetivos, uma vez que bem cuidados, diminui-se o absenteísmo e a rotatividade, demonstrando interesse maior pelo trabalho que devem realizar, sentindo-se motivados com as metas que deverão cumprir.

Dando uma ênfase no planejamento estratégico, visando ao futuro da empresa, ela deverá estar posicionada e estar bem realizada. Utilizando as ferramentas necessárias para uma boa

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: grasilealf@hotmail.com; areaprofissional@outlook.com; naty_estrelada@hotmail.com.

gestão, dando treinamento e atendendo às necessidades específicas de ambas as partes, tudo se torna possível. Independentemente do porte da organização, o planejamento estratégico indica a direção correta.

Subsistemas dos recursos humanos: recrutamento e seleção

São processos responsáveis pela busca de talentos, contribuindo para estratégia de pessoas dentro da organização. Chiavenato (2009, p. 113) afirma que: “para obter vantagem competitiva e mantê-la, cada empresa traça suas estratégias e gerencia as fontes que lhe dão origem. Dentre essas fontes, destaca-se a capacidade das pessoas, que será transformada em trabalho e, conseqüentemente, em algum tipo de produto”.

Para entendermos melhor o conceito de recrutamento e seleção e conhecer a diferença das duas atividades aplicadas, Chiavenato (2010) afirma que o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Sendo que esta etapa visa buscar talentos por meio de toda e qualquer comunicação, é o processo que termina com o contrato definitivo aos do período de experiência.

Para o recrutamento, temos duas formas de realizá-lo: interno e externo. O recrutamento interno se baseia na promoção de profissionais que já atuam na empresa, dando a eles oportunidade de crescimento e desenvolvimento de suas habilidades, motivando dentro da organização. Já o externo é o que dá à empresa novos talentos, pessoas com habilidades diferentes, com qualificação e potencial.

Para realizar bem o processo de recrutamento, temos logo a seleção de pessoas, que funciona como filtro, permitindo que apenas algumas pessoas ingressem na organização, apresentando as características desejadas para a vaga.

Segundo Chiavenato (2010), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Chiavenato (2006) ainda salienta que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo.

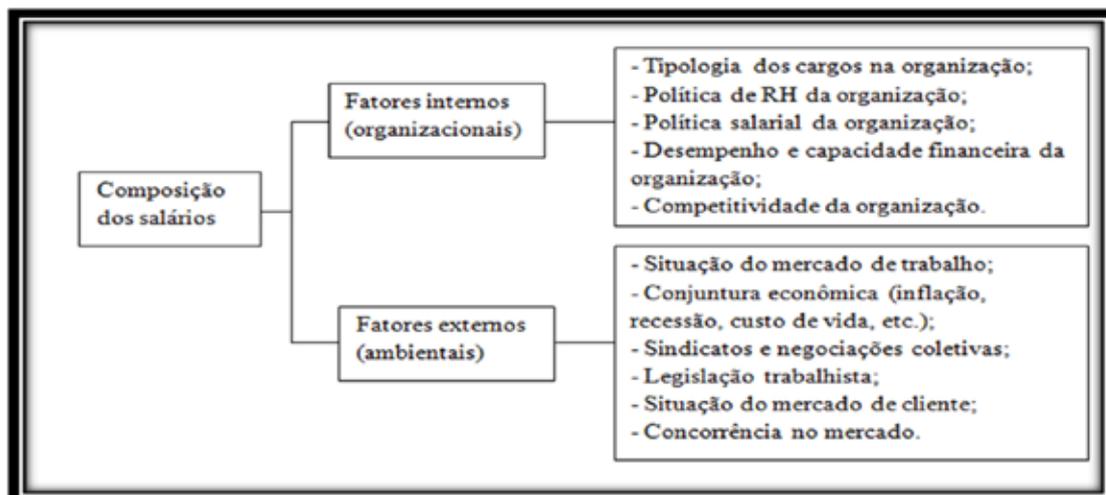
Analisando dessa forma, a seleção é a etapa escolhida para encontrar o candidato certo para o cargo disponível, depois de todo procedimento realizado, sendo baseado nas informações de veracidade do colaborador e suas competências, contribuindo para o crescimento e o sucesso da organização.

Cargos e salários

Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014) afirmam que um bom plano de cargos e salários deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado), além de apoiar uma política e em critérios claros de administração, de modo a permitir avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão de obra e, ainda, a melhoria do clima organizacional, levando aos ganhos produtivos.

As decisões de salários, tomadas pelo setor responsável e levando em conta os fatores internos e externos, que formam um conjunto salarial, estão representadas na figura a seguir:

Figura 1. O composto salarial



FONTE: Chiavenato (2010, p. 283).

Chiavenato (2010) afirma que o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos.

A remuneração, a recompensa ou o salário é significativo, tanto para os colaboradores quanto para o empregador. Quando falamos de salário, referimo-nos ao valor direcionado à pessoa que realizará determinada função dentro da organização, apresentando sua rotina diária. É através desta remuneração que as pessoas se realizam e alcançam seus objetivos pessoais, definindo seu padrão de vida e o poder aquisitivo de cada um.

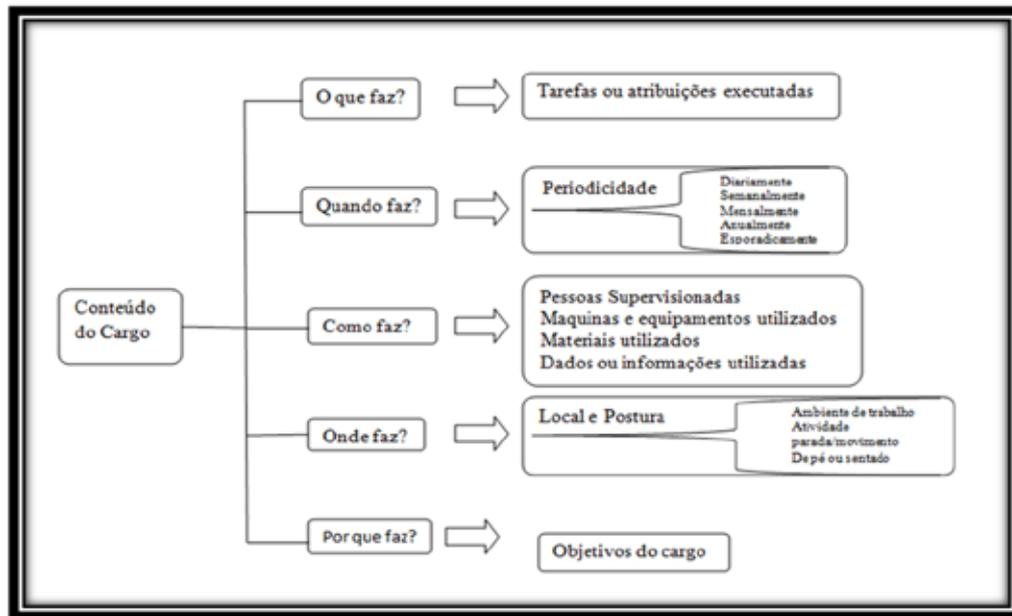
Para o empregador, pode significar despesa ou investimento. Considera-se como despesa porque deve ser incluída no valor total, no custo e serviços prestados pela organização, e como investimento porque representa aplicação de recurso monetário em fatores de produção, tendo objetivo de obter receitas positivas (STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014).

Administração de cargos

A avaliação e a classificação de cargos são dois componentes da administração salarial que cuidam do equilíbrio interno dos salários. A administração de cargos resume-se em técnicas e critérios comuns de comparação de cargos, com o fim de se obter uma estrutura lógica, equitativa, justa e aceitável de cargos (CHIAVENATO, 2010).

Cargo é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, sendo definido seu nível hierárquico, sabendo a quem presta responsabilidade, a quem exerce autoridade, e o seu departamento. Colocando cada um no seu cargo, leva-se em conta sua qualificação e interesses dentro da organização.

Figura 2. Sobre os cargos: o que se deve saber



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010)

Avaliação de desempenho

Um fator contribuinte para melhoria constante nos processos de gestão estratégica de pessoas é a avaliação de desempenho, que pode ser analisada através da expectativa, que é o conhecimento que a pessoa possui sobre sua função; os recursos, que são as condições e os materiais para o indivíduo realizar seu trabalho; e a motivação do colaborador, ter predisposição, interesse em executar seu trabalho com suma eficácia.

“A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa” (CHIAVENATO, 2009, p. 247 apud STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014, p. 140).

O desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado periodicamente. Deste modo a empresa acompanha e registra como ele tem se saído em suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização (RIBEIRO, 2011).

Há duas vertentes da avaliação de desempenho, a saber: técnico operacional, com finalidade de comparar pessoas e desenvolvimento/aprendizagem, que é desenvolver pessoas utilizando os métodos da autoavaliação e circular/grupo. Técnico operacional possui as seguintes etapas: *checklist*, no qual o candidato é avaliado diretamente pelo supervisor, que faz uso de uma escala composta por resultados negativos e positivos para avaliar o desempenho; escala gráfica, sendo um método que avalia um grupo de candidatos simultaneamente, muito utilizado pelas organizações por ser de fácil aplicação; escolha forçada, cujo supervisor escolhe entre os pontos negativos e positivos duas características que se enquadram no perfil do candidato para avaliar o seu desempenho; avaliação por resultados, é uma comparação entre os resultados alcançados e o proposto pela empresa ao colaborador; incidentes críticos - fazendo uma observação dos resultados significativos, o candidato pode ser avaliado pelo supervisor; mistos, também chamado de avaliação 360° ou *feedback*, é quando os resultados do desempenho do grupo são comparados entre os próprios participantes ou com outros grupos, sendo então uma

avaliação que identifica pontos fortes e fracos que precisam ser desenvolvidos; e a autoavaliação, que é uma reflexão do próprio indivíduo em seu desempenho (HANASHIRO, 2007, p. 291 apud STOLFI; OLBZYMEK; MARTINS, 2014, p. 141).

Treinamento e desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento contribui com as competências exigidas pelas empresas atualmente, adaptando o colaborador às necessidades da organização.

Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014) explicam que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações.

O treinamento na organização é essencial para capacitar, desenvolver, integrar e estimular pessoas, ensinando-as a produzirem mais gastando menos. Entretanto, se não houver um planejamento, pode ocorrer desperdício de tempo e dinheiro. Por isso deve ser escolhido o programa adequado a cada necessidade de treinamento, para se obter um bom resultado. É relevante manter uma equipe bem treinada, capaz de se desenvolver, fazendo as empresas investirem em cursos, palestras, ajuda de custo para qualificação, e programas mais variados.

Segundo Chiavenato (2009, p. 149), “as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. Elas somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas, preparadas”.

O objetivo mais importante deve ser a formação e o aperfeiçoamento dos colaboradores, de modo que possam executar suas tarefas em ritmo mais acelerado e com eficiência.

Atualmente, o treinamento não tem somente a função de capacitar colaboradores, mas também de mudar hábitos que não contribuem para a cultura da organização, tornando melhor seu desempenho em prática, teoria e conhecimento.

Qualidade de vida no trabalho

Segundo Chiavenato (2010), a qualidade de vida no trabalho tem como objetivo assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade”.

Cuidar do bem-estar dos colaboradores agrada ambas as partes, diminuindo os índices de absenteísmo e rotatividade, resultando em maior interesse pelo trabalho, sentindo-se mais motivados a cumprir suas metas e objetivos pessoais.

Qualidade de Vida no Trabalho é demonstrar cuidado com seus colaboradores, o que contribui para o aumento do desempenho das pessoas, trazendo um ambiente agradável e um bom clima organizacional. Totalmente ligado à satisfação das necessidades fisiológicas do ser humano, diz respeito à saúde, à segurança e à higiene.

Fatores ambientais para qualidade de vida no trabalho

Temos ainda fatores relacionados ao ambiente organizacional que contribuem para o aumento da QVT, trazendo como consequência a produtividade (VASCONCELOS, 2001), a saber:

- a) Ergonomia é um termo que deriva do grego “*ergon*”, que significa “trabalho” e “*nomos*”, que significa “leis ou normas”. É a ciência que estuda a relação entre o colabo-

rador e o trabalho que executa na empresa, procurando desenvolver uma integração perfeita entre as condições de trabalho, as capacidades e limitações físicas e psicológicas do trabalhador, visando à otimização do bem-estar e, conseqüentemente, aumento da produtividade.

- b) Cores, um dos itens mais importantes a se considerar, e que está diretamente relacionado com a produtividade e eficiência no dia a dia, é a cor de nossa área de trabalho. Mesmo sem perceber, as cores que estão em nossa volta têm uma influência direta sobre o nosso comportamento, nossa produtividade, nossas reações e até mesmo em nossa forma de pensar.

As cores exercem interferência nos ambientes e nas pessoas conforme seu uso. Elas podem influenciar psicologicamente de formas positivas, como o verde claro, que traz sensação de liberdade e harmonia, paciência e amor pelo trabalho; já o azul claro reflete a paz, a tranquilidade, maior compreensão no trabalho, ela também desperta a criatividade e a pesquisa, o que é muito considerado pelas organizações modernas. O bege também é muito considerado, por ser uma cor que torna o ambiente agradável, gerando clima amistoso entre as pessoas, o trabalho em equipe. Entre as cores que podem influenciar de forma negativa estão: o marrom, por induzir a lembranças de problemas pessoais; o violeta, que leva à depressão, à tristeza e não ajuda no inter-relacionamento pessoal; já o preto pode levar a comportamentos negativos, desobediência aos superiores, descumprimento de normas etc. Há também as cores que devem ser usadas com um cuidado todo especial, são elas: o branco, que se deve utilizar em conjunto com outras cores, seu uso é aplicado principalmente nos tetos, devido à sua ação refletiva; o vermelho leva à vitalidade, dinamismo ao ambiente, mas também desperta a impulsividade; o amarelo traz iniciativa, ação, favorece a energia, em contrapartida provoca aceleração do sistema nervoso, induz à irritabilidade. Portanto, é preciso cautela na escolha das cores, para que elas favoreçam a um ambiente de trabalho agradável, amistoso, e com qualidade aos trabalhadores.

- c) Iluminação, este quesito requer uma atenção toda especial, pois pode influenciar de forma positiva, aumentando a produtividade, a qualidade e a economia das empresas, sem o prejuízo da saúde do trabalhador, ou de forma negativa, comprometendo estes itens.

Também existem preocupações quanto à distribuição da iluminação. No quesito forma:

Direta: incide diretamente sobre os locais a serem iluminados, sendo o mais econômico e o que apresenta o maior nível de iluminação; Semi-indireta: apresenta bons resultados de iluminação, mas requer cuidados especiais em sua instalação; Indireta: tem um bom aproveitamento de luz, mas requer um teto de cor clara com alto grau de reflexão; Semidireta: é aquela cuja iluminação é transmitida parte por via direta e o restante por meio de reflexão no teto e nas paredes do ambiente (STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014, p. 151).

- d) Poluição sonora é o barulho excessivo no ambiente de trabalho; se for contínuo e de alta intensidade, pode provocar perda da audição, fadiga, desânimo, irritabilidade, enfim, danos à saúde do funcionário e também diminuição da produtividade.

“A legislação brasileira estabelece 85 dB (decibéis – unidade que mede a intensidade do som) para oito horas de trabalho e 115dB para sete minutos, como índice máximo diário permissível de exposição diária, o que está muito aquém da realidade” (STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014, p. 151).

Exemplo de ruído: restaurante na hora do almoço - 80 decibéis; 30 decibéis é o limite suportado pelo ouvido humano sem prejuízo à saúde. O uso de medidas para garantir um ambiente saudável na questão sonora seria: vidros duplos, materiais acústicos e isolantes, deslocar maquinários para lugares que não comprometam a audição dos colaboradores são recomendados.

O uso de música ambiente agradável e suave pode ser um fator bem estimulante para os funcionários, sendo bem vista também aos olhos dos clientes.

- e) Aeração e temperatura têm papel importante no ambiente de trabalho, pois o bem-estar dos funcionários traz aumento no desempenho. Janelas bem localizadas, exaustores, telhados que reduzem o calor, ventiladores são alguns itens importantes para a ventilação, pois contribuem para uma temperatura agradável na organização.
- f) Limpeza interna do ambiente de trabalho - não se restringe somente à limpeza interna e externa da empresa, a preocupação ambiental, a conservação do meio ambiente e a reciclagem fazem parte cada dia mais do ambiente de trabalho. Esta consciência está diretamente ligada ao meio em que vivemos: a preservação da vida no planeta. Latões de separação de lixo são cada vez mais utilizados nas empresas, sendo para metal, papel, vidro e plástico.
- g) Odores e decoração: o odor que é provocado por algumas empresas durante o processo de produção pode ser irritante e provocar sensação desagradável ao trabalhador, por exemplo, gases e fabricação de tintas. Já odores agradáveis são bem-vindos, desde que de forma discreta no ambiente de trabalho. A decoração do ambiente de trabalho deve ser agradável e receptiva aos olhos e de acordo com o local de trabalho, ela tem grande influência no comportamento do trabalhador, levando-o a ter vontade de ficar mais tempo na empresa.
- h) Segurança: segundo Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014, p. 153), “o melhor sistema de segurança que existe é a segurança preventiva, que procura estabelecer a melhor maneira de se evitar a ocorrência de riscos de acidente”.

Todas as partes envolvidas no desenvolvimento do trabalho devem saber o seu papel: o trabalhador, a empresa e o governo devem ater-se à questão da segurança no trabalho, ponto totalmente relevante. As medidas cabíveis para cada tipo de situação garantem a segurança do colaborador e de outras pessoas envolvidas no processo e, conseqüentemente, o aumento da receita para a empresa; logo, um trabalhador amparado pelos devidos EPIs, atento às suas atividades e também observando as regras de segurança, tende a ser mais empenhado e seguro para executar suas devidas funções. Nesse sentido, a empresa deve também fazer a sua parte com relação ao suprimento dos EPIs, treinamentos, cumprimentos de normas. Já ao governo cabe fiscalizar, elaborar e fazer cumprir a norma regulamentar NR-9 (Portaria nº 25, de 29 de dezembro de 1994), que classifica em cinco grupos os danos que podem ser causados à saúde do trabalhador.

Quando se trata de qualidade de vida no trabalho, temos que ter em mente a evidência de que estas qualidades nos aprofundem o conceito de melhorarmos as qualidades do ser humano, das máquinas, do tempo e itens utilitários para o bem-estar de todos e o meio em que eles vivem. Essas dimensões devem partir do pressuposto de que tudo que fizermos de melhoramentos é para o bem-estar do colaborador no trabalho. Essas conjecturas devem nos levar a um ambiente saudável onde todos possam produzir com confiança e satisfação, sabendo que o trabalho é de todos e para todos (FERREIRA; MENDONÇA, 2012).

Entrevista com gestor de recursos humanos

A Entrevista foi realizada com o gestor de recursos humanos Osmar J. Borges, na empresa Esquadrimed Design em Alumínio e Vidro, localizada na Rodovia SC 370, km 173, nº 5480, - Bairro São Martinho – Tubarão/SC.

A Esquadrimed atua há mais de 20 anos no mercado, em que consegue diferenciar-se pela qualidade de seus produtos e serviços. Com um reconhecimento de uma longa trajetória de trabalho, ela pratica hoje a visão de ser referência no segmento de alumínio e vidro, comprometendo-se com serviços de qualidade e praticidade, atendendo às necessidades de todos os clientes.

Tem como missão beneficiar alumínio e vidro para atender às expectativas dos mercados arquitetônicos e decorativos, comprometendo-se com a qualidade na execução dos projetos; sua visão é ser reconhecida como a melhor beneficiadora em alumínio e vidro em decoração e construção civil, atingindo sul, sudeste e mesorregião sul de Santa Catarina; possui valores como responsabilidade, comprometimento, ética, seriedade, valorização da empresa e do colaborador, ambiente de trabalho, imagem social e ambiental, respeito e satisfação.

A empresa apresenta uma boa estrutura, muito bem organizada, com uma limpeza impecável, tendo também uma ótima recepção de todos, oferece plano de carreira, plano de saúde e área de lazer completa, proporcionando bem-estar aos colaboradores.

Osmar começou como estagiário na empresa, tornando-se atualmente responsável pelo setor de recursos humanos.

Segundo Osmar, é muito importante que um gestor de RH tenha como uma de suas características realmente gostar e se importar com pessoas, pois isso contribui para que, em momentos difíceis, soluções criativas e de ganha-ganha sejam aplicadas, dando mais produtividade para a empresa e, conseqüentemente, aumentando os lucros. O processo de seleção começa já no primeiro contato com o candidato, desde a entrega do currículo, que pode ser feita diretamente na empresa, via *e-mail* ou *site*. Após o recebimento dos currículos, estes passam pela etapa da triagem, em seguida os candidatos que se encaixam no perfil desejado pela empresa são convidados para uma entrevista. Depois, então, somando observação, históricos curriculares e dados da entrevista, constrói-se um mapa do perfil do candidato. Para manter este candidato dentro da empresa, depois de feita sua efetivação, a empresa organiza sua gestão de pessoas com o objetivo de manter os colaboradores motivados. Algumas dessas ações adotadas pela empresa são as seguintes: salário de acordo com o mercado atual e sua qualificação, plano de saúde, plano odontológico, plano de carreira, pesquisa de clima, avaliação de desempenho e ainda uma ampla estrutura de lazer, podendo ser utilizada para descanso e descontração.

Agradecemos à Esquadrimed e a todos os colaboradores pela receptividade e carisma.

Considerações finais

A área de recursos humanos tem passado por grandes transformações, pois as organizações percebem que para se manterem ativas no mercado competitivo precisam de mudanças em seu planejamento estratégico, colocando como foco as pessoas, o colaborador.

Para expandir a estratégia nas instituições, a gestão de pessoas realiza o processo de recrutamento e seleção, cujo objetivo é atrair e desenvolver o candidato, tendo papéis importantíssimos na definição de que o colaborador escolhido possa cumprir suas atividades com máxima eficácia.

Um método que vem sendo cada vez mais utilizado é o de avaliação de desempenho, que, através de expectativas, recursos e motivação, consegue estipular resultados positivos e os que precisam ser melhorados, trazendo a qualidade de vida para o trabalhador dentro da organização, o bem-estar daqueles que a compõem, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo.

Podemos analisar que diferentes abordagens foram realizadas para melhor compreensão dos subsistemas de recursos humanos, com foco na gestão estratégica de pessoas.

Referências

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2010.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (Orgs.) **Saúde e bem-estar no trabalho**: dimensões individuais e culturais. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

FISTAROL, C. F. **Planejamento estratégico**. Indaial: Uniasselvi, 2011.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F. C.; ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias. Curitiba: InterSaber, 2013.

MARSHALL, D. R. **Os quatro elementos da administração de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

STOLFI, A. M.; OLBRZYMEK, J. R.; MARTINS, D. L. C. C. **Gestão estratégica de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2014.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, nº 1 jan./mar., 2001.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.