

Recrutamento, Seleção e Promoção de Pessoal – (Nove) Propostas de (Ação/Intervenção) na (IESbr): Uma Ação Conjunta e Necessária do (R&S/PP) à Luz das (Habilidades/Competências-Chave) do Gestor de (Pessoas/RH), Gestor-Administrador e Gestor-Pedagogo/Empresarial

Recruitment, Selection and Promotion of Personnel - (Nine) Proposals for (Action/Intervention) at the (IESbr): A Joint and Necessary Action of (R&S/PP) in the Light of (Key Abilities/Competencies) of the (People/HR) Manager, Manager-Administrator and Manager-Educator/Business

DOI:10.34117/bjdv7n4-334

Recebimento dos originais: 04/02/2021

Aceitação para publicação: 01/03/2021

Hildeci de Souza Dantas

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos-UNOPAR, Bacharel em Administração-UNIFCV, Especialista em Docência do Ensino Superior em Administração-FDA, Pedagogia Empresarial-INTERVALE. Mestre em Direção Estratégica com Especialidade em Gerência e Módulo Optativo em Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento-UNINI PR.

Pesquisador/Doutoramento em Administração

Endereço: Passagem Dois Irmãos, nº: 199, Novo Olinda – Castanhal-PA

E-mail: hildersocial@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo discorre sobre o recrutamento e seleção - (R&S) e tem como foco de estudo uma ação conjunta e necessária do recrutamento, seleção e promoção de pessoal - (R&S/PP) objetivando apontar à luz das (habilidades/competências-chave) do gestor de (pessoas/RH) frente ao gestor-administrador e gestor-pedagogo cunhando-se da importante (contribuição/proposta) de (ação/intervenção) junto à (IESbr). O estudo levantou e organizou-se numa proposta de atuação do que já se conhece em termos do envolvimento do gestor de (pessoas/RH) em prol do (R&S). Porém, com uma nova roupagem de atuação desses profissionais doravante intitulado como gestor-pedagogo/empresarial e gestor-administrador. Este trabalho surge da necessidade desses dois profissionais em uma ação conjunta de atuação dentro do estudo do processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal – (R&S/PP). Tendo por base discutir essa relação em conjunto como o profissional de gestão de pessoas/RH. Diante desse (embate/cenário) de atuação o pesquisador contou com um trabalho de (cunho/resultado) constituindo-se em uma pesquisa bibliográfica com teor metodológico (descritivo/explicativo) e conta com abordagem de uma (pesquisa/qualitativa). Sobretudo, no desenrolar dos (achados/autores) o pesquisador optou por abordar uma (nomenclatura/anonimato) para com a instituição denominando de Instituição de Ensino Superior Brasileira - (IESbr) sem a necessidade de cunhar sobrenome. Portanto, a ideia central neste artigo é problematizar no que há de melhor entre a união do (gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial) junto ao trabalhar do gestor de (pessoas/RH) face ao processo de (R&S/PP) como uma ação primordial para o êxito da

(IESbr) como sendo o 3º (terceiro) artigo oriundo da tese doutoral do pesquisador em Administração.

Palavras-chave: R&S/PP. Habilidades/Competências-Gestão de Pessoas/RH. Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador. Tese Doutoral/Administração. Proposta de Ação/Intervenção-IESbr.

ABSTRACT

This paper discusses recruitment and selection - (R&S) and focuses on a joint and necessary action of recruitment, selection and promotion of personnel - (R&S/PP) aiming to point out in the light of the (skills/key competencies) of the manager of (people/HR) facing the manager-administrator and manager-pedagogue coining the important (contribution/proposal) of (action/intervention) with the (IESbr). The study raised and organized itself into an action proposal of what is already known in terms of the involvement of the (people/HR) manager in favor of (R&S). However, with a new way of acting for these professionals, henceforth entitled as manager-pedagogue/business and manager-administrator. This work arises from the need of these two professionals in a joint action within the study of the process of recruitment, selection and promotion of personnel - (R&S/PP). It is based on discussing this relationship together with the people management/HR professional. In view of this (clash/scenario) of action, the researcher had a work of (nature/result) constituting a bibliographical research with methodological content (descriptive/explanatory) and has a (research/qualitative) approach. Above all, in the unfolding of the (findings/authors) the researcher chose to approach a (nomenclature/anonymity) for the institution, denominating it as Instituição de Ensino Superior Brasileira - (IESbr) (Brazilian Higher Education Institution) without the need to coin a last name. Therefore, the central idea in this article is to problematize what is best between the union of the (manager-administrator and manager-pedagogue/business) along with the work of the (people/HR) manager facing the (R&S/PP) process as a primordial action for the success of the (IESbr) as being the 3rd (third) article arising from the doctoral thesis of the researcher in Administration.

Keywords: R&S/PP. Skills/Competencies-People Management/HR. Manager-People-Management and Manager-Administrator. Doctoral Thesis/Administration. Proposed Action/Intervention-IESbr.

1 INTRODUÇÃO

O referido artigo tem como principal objetivo discorrer acerca das propostas de (ação/intervenção-práticas) nos atores – gestor de (pessoas/RH), gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial quando traçado pela correspondência do modo de gestão da Instituição de Ensino Superior Brasileira - (IESbr). O foco deste trabalho também é decorrente de uma ação conjunta e necessária desses atores no sentido de ampliar a (atuação/condução) desses profissionais para com o estudo do processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal - (R&S/PP) à luz das (habilidades/competências-chave) cunhadas nestes colaboradores a fim de aprimorar todo o processo de seleção perpassando

desde o (R&S/PP) ao (T&D/P) atrelando ao processo de (R&S/PP) à seleção por competências traduzindo-se no Desenvolvimento Organizacional -(DO) em prol da (IESbr).

Além disso, se faz necessário, que haja total envolvimento destes atores em todos os sentidos na proposta de (ação/intervenção-IESbr) – foco único – deste artigo da tese doutoral do pesquisador como parte integrante de seu trabalho final. Como justificativa, buscou-se, ampliar, neste artigo, uma proposta de (ação-intervenção), o sentimento de que o engajamento profissional do gestor-pedagogo e do gestor-administrador no processo de (R&S/PP) parte do princípio de que a gestão de (pessoas/RH) também necessita de aprimoramento uma vez que a união desses atores no processo de (R&S/PP) também favorece o enriquecimento funcional dentro do posto de trabalho. Por sua vez, quem ganha com essa (ação/conjunta) e necessária é sem dúvidas - a (IESbr). Isto é, quando passará a traduzir em sua cúpula institucional a melhor (condução/atuação) pelo viés do capital intelectual.

A pergunta que não quer calar é: *Será que a proposta de (ação/intervenção) quando implementada na cúpula da (IESbr) surtirá efeitos positivos em seus atores?* Na certeza de que esta proposta venha cunhar êxito institucional é de se analisar que: *Até que ponto a (IESbr) necessitará de uma ação conjunta e necessária dos atores para que o processo de seleção de pessoal logre êxito?* Em tal sentido, fica entendido que o êxito institucional será possível a partir do entendimento da aplicação (ação/intervenção) entre os atores supracitados no estudo do processo de (R&S/PP).

A fim de que se possa melhorar este estudo, o objetivo geral aqui é realizar um levantamento bibliográfico no sentido de dar consonância à luz da proposta de (ação/intervenção) entre o estudo do processo de (R&S/PP) versus Gestor-Pedagogo Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESbr). Mas, especificadamente, buscou-se, como objetivos específicos: descrever, relatar e discutir cada proposta (ação/intervenção) qualificando-se numa ação conjunta e necessária para o êxito da (IESbr). Em especial, dissertar à luz dentre os (achados/autores) caminhos a serem descobertos para o entorno de uma melhor seleção de pessoal. Por fim, estudar as (nove) 9 propostas de (ação/intervenção) traçando e explorando novas nuances em cada temática pela ótica das análises, discussão e resultados neste trabalho.

Destaca-se, ainda, que o estudo do processo de (R&S/PP) neste artigo concentra-se em primeira mão da introdução seguido da fundamentação teórica, esta dividida em

(três) 3 momentos: recrutamento, seleção e promoção de pessoal. Por sua vez, detalhando as (nove) 9 propostas de (ação/intervenção) acurada pela análise, discussão e resultados da pesquisa bem como das considerações finais e referências. Ademais, o sucesso desta proposta só será permeado a depender das (habilidades/competências-chave) de cada um dos atores em destaque – (gestão de pessoas/RH, gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial).

2 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E PROMOÇÃO DE PESSOAL – (R&S/PP)

Sabemos que as instituições nos últimos dias vêm passando por desafios constantes e é papel dos gestores de (pessoas/RH) em conjunto com o (gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial) saber recrutar, selecionar e promover tais colaboradores de forma que a seleção e a gestão por competências estejam arraigadas na conjuntura da instituição como um todo. Para tanto, o recrutamento ele é tido na atualidade como – (interno, externo e misto). Cabe a cada gestor de pessoas saber cunhar dentro de sua realidade empírica de atuação. Para tanto, é sabido dizer que trabalhar com o processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal - (R&S/PP) requer novas (habilidades/competências-chave) bem como das existências de inúmeros obstáculos que possam surgir no processo – (antes, durante e depois) da seleção vir a ser finalizada e passar a integrar então para o Desenvolvimento Organizacional – (DO).

Já a seleção ela tem dois lados de uma mesma moeda: por um lado tem a seleção tradicional e de outro a seleção por competências. Para saber focar de forma ético-responsável dentro das (habilidades/competências) dos gestores em ação é preciso saber vencer as barreiras do preconceito que ainda perpassam em algumas instituições. A rigor: saber recrutar, selecionar e promover pessoas talentosas para as instituições se faz necessário que a união entre os atores – gestão de (pessoas/RH), gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial – cima de tudo, estes, devem estar comprometidos com o sucesso da seletiva de pessoal. Por outra ótica, o sucesso do (R&S/PP) depende unicamente de como tais profissionais estão lidando com a seleção por competências. Ou seja, ao invés de recrutar e selecionar tradicionalmente. Nesse sentido, entra aqui o papel desses atores no rol da proposta de (ação/intervenção) para com a Instituição de Ensino Superior Brasileira - (IESbr).

Por *recrutamento* o autor Chiavenato (2014) assimila que: “é um método de atração de indivíduos que estão preparados para assumir determinado cargo ou função”. Este autor advoga muito bem a palavra atração. Pois bem, o recrutamento é um processo

que atrai pessoas talentosas ou não para as instituições diversas e na (IESbr) esse processo deve estar em consonância com as práticas de gestão de (pessoas/RH) em apreço. No mais, com um nível mais empreendedor, responsável e inovador possível.

Por sua vez, o processo é *interno* quando tais profissionais que estão atuando sejam de forma promovidos. Será *externo* de modo que ao abrir uma vaga e não ser preenchida por nenhum colaborador internamente o posto será coberto por talentos externamente. Ou seja, por aqueles que deixam seus currículos nas instituições e de acordo com a óptica dos atores envolvidos no processo de (R&S/PP) são convocados para a entrevista de seleção que também faz parte do *recrutamento externo*.

Já o *recrutamento misto* passa a ser cunhado por ambos os candidatos que venham a concorrer tal (vaga/posto) de trabalho e assim perpassam por etapas de seleção conhecida por recrutamento, entrevista, testes, seleção por competências. E assim ao ser (retidos/mantidos) na corporação passam a ser engançados pelos atores do (R&S/PP) para o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal - (T&D/P) e, conseqüentemente, cunham de fato para (atuação/intervenção-ação) por meio do desenvolvimento organizacional – (DO).

Por (T&D/P) o autor Chiavenato (2009) já advogava que é um processo no qual constitui responsabilidade do pessoal de linha de frente de *staff* da empresa. Nesse sentido, a entrevista de seleção de pessoal – (ESP) pela visão de (MIGLIOLLI, 2018, p. 77) “é um processo de comunicação entre a empresa e o candidato, em que as partes estão interessadas em conhecer as expectativas”. A autora ainda esclarece que “apesar de ser um processo eminentemente subjetivo, a entrevista, frequentemente, é a técnica com maior influência na decisão final”. De fato, a entrevista de seleção é um passo para diversos objetivos e um deles é a promoção de pessoal. Este tipo de entrevista pode ser face a face, por telefone e ainda pela internet a depender do tipo de recrutamento em que se quer alcançar. Nesse aspecto, a promoção advem da nova roupagem de atuação e condução do processo de (R&S/PP) incorporada no (DO). Geralmente, a promoção de pessoal tem seu reflexo pelo viés do recrutamento e/ou da seleção por competências por parte da gestão de (pessoas/RH) em conjunto com a ação do gestor-administrador bem como do gestor-pedagogo/empresarial em ação.

Sobretudo, a ferramenta contida nessa promoção é a entrevista de seleção por competência que na visão desta mesma autora, em especial, na (p. 75) é entendido que “a seleção é, portanto, o processo pelo qual uma organização escolhe, de um contingente de candidatos prováveis, a pessoa que melhor se adequa aos critérios de seleção para a vaga

disponível”. Nesse sentido, (RABAGLIO, 2001) já apontava que a ‘seleção por competências’ serve para mapear as competências de cada cargo ao posto de trabalho uma vez que esse tipo de mapeamento os torna um diálogo entre quem atua no processo de seleção e as estratégias da instituição. Ou seja, em termo de diferencial competitivo em um mercado altamente acirrado, cruel e exigente.

De tal modo, o autor (BICHUETTI, 2020) faz a diferença entre atrair e reter e assim advoga que dentro do (R&S) ‘atrair’ e ‘reter’ possui dois lados: primeiro, ‘atrair’ é quando o candidato é convencido de que seu perfil atende as expectativas do (posto/empresa) e que naquele ambiente ele poderá se realizar profissionalmente. Segundo, ‘reter’ é quando esse perfil é atraído e em conjunto tal candidato passa a ser provedor das (políticas/práticas) de gestão de (pessoas/RH) que pode envolver tal comportamento dos gestores em relação a sua (atuação/promoção) na área. Daí se entende que a atuação de ambos profissionais só requer maior compromisso com o processo de (R&S/PP) para com a (IESbr).

3 METODOLOGIA

A metodologia para este artigo está dividida em dois momentos únicos que são: enquadramento bibliográfico pelo vértice da proposta de pesquisa (ação/intervenção) e procedimentos metodológicos que ao se dispor da abrangência da proposta de (intervenção/quadros) delineados como proposta do modelo de (R&S/PP-IESbr). Quanto aos objetivos é de uma pesquisa do tipo *descritivo-explicativo*, pois (GIL, 2008) já descrevia que esse tipo de pesquisa contorna os achados da proposta de (ação/intervenção) para a (IESbr). Nesse sentido, o caráter desse tipo de pesquisa expõe a necessidade de se descrever e explicar as coisas e o porquê. (GIL, 2010). Sobretudo, (ANDRADE, 2002) reafirma que a pesquisa é do tipo *descritivo* uma vez que têm na sua observação os fatos. Ou seja, estes, interpretando, analisando, registrando e classificando. Em suma, quanto aos procedimentos da pesquisa é considerada como *qualitativa* em sua abordagem onde o pesquisador se valeu de (autores-chave) para cunhar na proposta de intervenção atrelando à temática dentro do processo de estudo do (R&S/PP) e sua (condução/atuação) demandado pela ação diretiva dos profissionais doravante citados como gestor de (pessoas/RH), gestor-administrador e gestor-pedagogo-empresarial.

Ademais, o autor (GONZÁLEZ, 2020, p. 6/160) afirma que na *pesquisa qualitativa* o pesquisador é: “assumido como um sujeito que pensa, percebe, sente e expressa interesse pelo assunto que deseja pesquisar”. Assim, se dinamizou este trabalho

que por ora está sendo parte integrante (3º artigo) da tese doutoral do pesquisador em Administração.

4 ANÁLISES, DISCUSSÃO E RESULTADOS DAS NOVE PROPOSTAS DE PESQUISA (AÇÃO/INTERVENÇÃO) NA (IESbr)

A esse respeito à proposta de (ação/intervenção) neste artigo tem culminância dos achados da tese doutoral em administração do pesquisador em tais vertentes que são: 1- Recrutamento, seleção e promoção de pessoal; 2- Treinamento e desenvolvimento de pessoal; 3- Administração de benefícios, cargos e salários; 4- Administração de conflitos e planejamento estratégico; 5- Política de motivação, 6- Avaliação de desempenho e clima institucional; 7- Implementação de programas de qualidade de vida no trabalho; 8- Gestão de carreiras e 9- Gestão de (pessoas/RH). (PROPOSTA DO MODELO DE (R&S/PP)-IESbr, 2021).

A proposta a que se refere está condicionada a uma ação conjunta e necessária do (R&S) à luz das (habilidades/competências-chave) do gestor de (pessoas/RH), gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial. No entanto, é de se perceber que as mudanças aconteceram e o (R&S/PP) não mais consiste em ficar ao dispor de apenas de um psicólogo e do gestor de (pessoas/RH). Vai além do que se imagina. Sobretudo, nos dias atuais esse embate se sobressai também ao papel que cabe da tríade empresarial entre os (atores-chave) no processo de (R&S/PP), principalmente, no que cabe ao profissional pedagogo empresarial e ao gestor-administrador.

O modelo aqui proposto é de uma entonação mais acurada do processo de (R&S/PP) uma vez que tanto o (gestor-administrador) quanto o (gestor-pedagogo/empresarial) estão à frente do estudo do processo de recrutamento e seleção de pessoal – (R&S/PP), e isto não é mais novidade no meio empresarial. Por mais que as instituições tenham sofrido tal resistência em mudar os paradigmas - o ideal é fazer acontecer -. Ademais, segue os (nove) 9 quadros das propostas de (ação/intervenção) para ser estudado e mantido na (IESbr).

Quadro 4.1 – (1ª Ação): Recrutamento, Seleção e Promoção de Pessoal – (R&S/PP).

PROPOSTA AÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
<p>1ª AÇÃO: (R&S/PP) versus Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESbr).</p> <p>Para Pontes (2004) a seleção de pessoas erradas pode significar montanhas de prejuízos para a empresa em perdas de oportunidades ou desastres econômicos produzidos. Portanto, o cuidado deve ser dobrado em todo o processo de seleção, que se inicia com o planejamento das necessidades. (p. 25).</p> <p>No melhor das intenções a ação de ambos (gestor-pedagogo/empresarial e gestor-administrador) pode gerar sem dúvidas um processo de seleção de pessoas certas no lugar certo. Pessoas certas em posto de trabalho certo é uma alternativa acertadora sem nenhuma sombra de dúvida.</p>	<p>Para a (IESbr) a ideia de Pontes (2004) é salutar uma vez que se tem um modelo próprio de (R&S/PP) na instituição estes jamais podem perder de vista no que há de melhor na condução e estudo do processo de (R&S/PP). No entanto, a proposta aqui é que a (IESbr) promova a seleção de pessoal unindo o útil ao agradável. Ou seja, que no escopo da (IESbr) o (R&S/PP) esteja atrelado a uma nova roupagem de atuação. Isto é, que possa agregar na condução do (R&S/PP) a atuação do (gestor-pedagogo/empresarial) e o (gestor-administrador) como uma ação conjunta e necessária para o aprimoramento do estudo desse processo.</p> <p>Contudo, captar e reter talentos para a (IESbr) requer um sistema de ganho-ganha. Ou seja, onde todos ganhem... candidatos recrutados, selecionados e promovidos e (IESbr). Como afirma Pontes (2004) à seleção errada pode gerar prejuízos, porém, sem a condução conjunta desses dois profissionais junto ao (R&S/PP) também pode gerar desgastes e a tomada de decisão no processo pode não ser a melhor possível.</p> <p>Para não incorrer em erros. O jeito certo é cunhar da proposta de (ação/intervenção) conjunta desses profissionais no estudo do processo de (R&S/PP). Sendo assim, a proposta para este artigo é que seja motivada a experiência desses profissionais em função da interatividade que condiz ao gestor de (pessoas/RH) dentro da (IESbr). Ou seja, que possa haver mais relação de troca entre quem lidera e quem é liderado. Nesse sentido, o papel dos três é o foco a ser estimulado. E na (IESbr) será a 'bola da vez'.</p>

Fonte: Pesquisador da tese doutoral em Administração – (2021).

Quadro 4.2 – (2ª Ação): Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal – (T&D/P).

PROPOSTA AÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
<p>2ª AÇÃO: (T&D/P) versus Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESbr).</p> <p>De acordo com Robbins (2002b, p. 469) o (T&D) “visa à atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.</p> <p>Contudo, o autor Marras (2001) antes já advertia que o processo de assimilação cultural em relação ao (T&D) tem um único objetivo: repassar e reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes que estejam relacionadas diretamente ao posto de trabalho e sua otimização quando atrelados na execução de tarefas realizadas após a fase do (R&S/PP). É de se analisar e entender que a cooperação e esforço conjunto de ambos profissionais na condução do (T&D/P) será um grande diferencial competitivo para a (IESbr).</p> <p>A (união/satisfação) profissional depende também de um excelente processo de (T&D/P). Ou seja, para</p>	<p>Para tanto, a proposta que se segue é: Para a (IESbr) o (T&D/P) deve estar consoante ao que se propõe de antemão ao (R&S/PP) uma vez que o elo entre um e outro pode agregar valor substantivo ao capital humano da (IESbr) pelo vértice do capital intelectual quando investido em treinamento só trará (ganho-ganha) para todos.</p> <p>Nesse sentido, uma ação conjunta e necessária em prol do estudo do processo de (R&S/PP) na (IESbr) só trará benefícios robustos para todos de modo que todos ganhem com o aprimoramento e constância do processo de (R&S/PP). Nada aqui se esgota. O ideal é saber como fazer esse elo entre os pares (gestor-pedagogo/empresarial) e (gestor-administrador) em prol de uma seleção por competências mais acurada do processo de (R&S/PP).</p> <p>Dito de outro modo, o papel que cabe ao pedagogo na empresa também caberá ao gestor-administrador sendo estes profissionais com formação diferente, mas, com assertividades no atribuir novas habilidades/competências-chave na condução do (R&S/PP).</p> <p>Todavia, o (gestor-pedagogo/empresarial) se incumbem de treinar e desenvolver o potencial de cada colaborador na junção do processo de (R&S/PP) sendo este um profissional que estará cooperando e formando pessoas para tal posto de trabalho. Se ambos estiverem numa mesma ótica de (ação/intervenção) o benefício será sempre maior.</p> <p>Contudo, se o valor agregado de ambos profissionais para com a (IESbr) na condução do (T&D/P) é bem vinda é de se entender que o sucesso da qualificação dos colaboradores é necessária, isto é, partindo do pressuposto de que a (IESbr) precisa contar com pessoas capacitadas para tal ação.</p> <p>O trabalho em equipe de ambos profissionais na condução do (R&S/PP) versus (T&D/P) é a 'bola da vez'. Não há o que discutir. Este modo de</p>

<p>ambos - o sucesso dessa ação conjunta e necessária é garantido - não há dúvidas.</p> <p>A proposta aqui é de cunhar do treinamento e desenvolvimento (T&D/P) para treinamento, desenvolvimento e educação (TD&EPP) como ações que possam auxiliar a (IESbr) a ocupar uma posição de maior destaque no mercado educacional. Aqui se trata de uma ação intencional.</p>	<p>trabalhar a gestão de (pessoas/RH) estará sempre galgando novas formas de trabalho. É de se concluir que este novo modelo de ver as coisas, pode ser um padrão tido como válido na (IESbr).</p> <p>A proposta aqui é fazer o desdobramento que se tem do paradigma (mecanicista/adestramento) para o paradigma holístico do (T&D/P) como sendo um evento sistêmico e não mais isolado, no qual os três (gestor de pessoas/RH, gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial) quando unidos poderão fazer as atividades no apar do como fazer, mas também o porquê do como fazer e para quê estão fazendo.</p> <p>Para confirmar o que se apoia até aqui é bom que se analise o comentário de (DALPOZZO & WEY, 1999) afirmando que este modelo de (T&D-tradicional) estará culminando para uma nova abordagem ampla e estratégica focando ao mesmo tempo para o mercado (educacional/existencial) ressurgindo a partir daí o desenvolvimento organizacional - (DO).</p>
--	--

Fonte: Pesquisador da tese doutoral em Administração – (2021).

Quadro 4.3 – (3ª Ação): Administração de Benefícios, Cargos e Salários – (AB&CS).

PROPOSTA AÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
<p>3ª AÇÃO: (AB&CS) versus Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESbr).</p> <p>Chiavenato (2003) já afirmava que a política de administração de cargos e salários na empresa tem um único objeto de análise que é simplesmente reconhecer a capacitação e o desempenho de colaboradores.</p> <p>Fazendo uma análise mais acurada do (R&S/PP) e do (T&D/P) é de se chegar a uma dada conclusão de que para a (IESbr) essa (ação/conjunta) se deve ao fato de que ambos profissionais quando unidos fazem a diferença. Seja no todo e/ou em parte.</p> <p>Para a (IESbr) o trabalhar de uma remuneração por resultados é sobremodo (habilidades e competências-chave) que requer de todos forte aliança entre o (gestor-pedagogo/empresarial) e o (gestor-administrador). A responsabilidade de ambos é a ‘bola da vez’.</p>	<p>O autor que por ora se discute é unânime em discorrer que a aplicabilidade da (AB&CS) é válida e tão somente a partir dessa relação que se pode haver numa dinâmica mais proveitosa do estudo no processo de (R&S/PP) pelo vértice do (T&D/P) bem como da (AB&CS).</p> <p>No entanto, o que se pode analisar é que a partir do momento em que se tem uma nova abordagem em relação ao (R&S/PP) na (IESbr) tudo muda de figura e o (ganho-ganha) é medido pelo aprimoramento de ambos profissionais nessa (condução/ação) do (R&S/PP). Sobretudo, é nítido perceber que um processo de recrutamento e seleção de pessoal quando é justo não tem como discordar do que se afirma em Chiavenato (2003).</p> <p>De todo modo uma remuneração adequada/reajustada só tende a melhorar a autoestima dos colaboradores e isso consta da (aquisição/mediação) do papel que cabe ao (gestor-pedagogo/empresarial) após investir em programa de (capacitação/remuneração) e em (educação continuada).</p> <p>Grosso modo é de se concluir também que a aprovação do gestor-administrador nesse embate é louvável partindo do pressuposto de que ambos (podem/devem) cunhar dessa nova empreitada – (remunerar por competências) deve ser a mola propulsora da (IESbr).</p> <p>Com base nas afirmativas acima os autores abaixo esclarecem que: “as organizações são formadas por pessoas com diferentes interesses, assim, faz-se necessário alinhar os interesses individuais e os organizacionais para sobrevivência e crescimento de todos os envolvidos”.</p> <p>(MARQUART, LUNKES & ROSA, 2012, p. 6).</p> <p>Para a (IESbr) não restam dúvidas. Mãos à obra!... Desta forma, a união dos três nesse contexto implicará na convivência deste para com os membros da equipe gestora de RH. É nessa forma de gestão de (pessoas/RH) que somente poderá trazer para a cúpula da (IESbr) os benefícios da (AB&CS), a rigor, como um todo e para todos.</p>

Fonte: Pesquisador da tese doutoral em Administração – (2021).

Quadro 4.4 Administração de Conflitos e Planejamento Estratégico – (AC&PE).

PROPOSTA AÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
<p>4ª AÇÃO: (AC&PE) versus Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESbr).</p>	<p>Entende-se aqui nesta proposta de intervenção que o papel de ambos – (gestor-pedagogo/empresarial e gestor-administrador) – focalizam esperanças mais remotas no que diz respeito ao ato de como enfrentar as resistências demandadas por parte de quem lidera a equipe de gestão de (pessoas/RH) na (IESbr).</p>

Relendo Moscovici (2004) fica perceptível que:
O conflito tem muitas funções positivas. Em tal sentido tem-se a concordância, o estímulo de interesse, a curiosidade e o desafio da oposição, a descoberta de problemas e resolução em demanda sempre funcionando em termos resistência/mudanças pessoais, grupais e sociais. (p. 146).
Nessa perspectiva de gestão de (pessoas/RH) frente aos desafios a que se propõe é de se estabelecer que uma ação conjunta e necessária da união entre o (gestor-pedagogo/empresarial e o gestor-administrador) trará (ganho-ganha) para ambos uma vez que o processo de planejamento estratégico quando bem formalizado o conflito será sempre combatido assim que surgir na (IESbr). Por sua vez, o planejamento estratégico é:
Uma ferramenta de gestão que busca respostas às exigências de um mercado em constante transformação, pois mostra a situação atual e o que a organização pretende ser e conquistar. (TEIXEIRA, DANTAS & BARRETO, 2015 citado por PINTO, NOGUEIRA & SILVA, 2019, p. 4/222).
De fato os autores acima tem razão de ser. E a (IESbr) necessita desta implementação em equipe de gestão de (pessoas/RH). No mais, o pensar e o agir são urgentes neste contexto.

Face ao exposto a autora (MOSCOVICI, 2004) é lucidamente sagaz em discorrer que os conflitos se permeiam por ser algo patológico assim sendo não destoa das (inobservâncias/consequências) funcionais e disfuncionais de como está sendo observado o planejamento estratégico do estudo do processo de (R&S/PP) na (IESbr).
Nesse aspecto, a proposta vai de encontro com os achados do pesquisador em prol do que se propõe até aqui. Por garantia, se a (IESbr) passar a tratar a equipe de gestão de (pessoas/RH) que cuida do estudo do processo de (R&S/PP) como prioridade de gestão conseguirá se atenciar aos resultados propostos possibilitando o seu autoconhecimento.
Olhando por outro lado é de se concordar que se na (IESbr) essa aplicabilidade se tornar real o impacto com relação ao (R&S/PP) será minimizador uma vez que a união desses profissionais frente a condução do estudo do processo de seleção será próspera porque além de ser conduzida por uma equipe de gestão de (pessoas/RH), (gestor-administrador) e (gestor-pedagogo/empresarial), estes, com certeza irão focar nesses quesitos ao lançar mão do processo de (R&S/PP).
Ou melhor, dizendo, com maior afinco no sentido de fazer buscas em testes que redefinem tais conflitos e neste ato a delimitação do planejamento estratégico será bem vindo uma vez que esses atores terão (tempo/espço) para focar em novas dinâmicas de trabalhos.
Sendo assim e ao pôr a mão na massa já terão conhecimento de que tais (habilidades/competências) de certos candidatos servirão ou não de base para a seleção e se assim prosseguí-los entra em (ação/intervenção) o (gestor-pedagogo/empresarial) no processo para dinamizar a condução do (T&D/P) tornando o papel da educação continuada no sentido de minimizar tais conflitos. De todo modo, a união do (gestor-administrador) nesse aporte é necessária uma vez que este lidera toda uma cúpula institucional.
Sendo assim, a união dos três no escopo da (IESbr) em prol de um (R&S/PP) mais ousado se tornará urgente mostrar que o saber gerenciar os conflitos é ao mesmo tempo implacável no sentido de captação, seleção e integração das pessoas para com a missão da (IESbr). Para que esse tipo de gerenciamento de conflitos dê certo é preciso, o processo de verdadeiras (parcerias/ações) desses (atores/profissionais) acima já supracitados em destaque.

Fonte: Pesquisador da tese doutoral em Administração – (2021).

Quadro 4.5 Política de Motivação – (P&M).

PROPOSTA AÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
<p>5ª AÇÃO: (P&M) versus Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESbr). A priori, é de se concordar que a motivação é a mola propulsora para o sucesso de qualquer atividade humana, ou seja, ela é intrínseca, está dentro de cada ser humano. Nesse sentido, ela nos impulsiona a questionar-se sempre em direção a alguma coisa. Não se faz escolhas certas por estar-se motivado, ou melhor, dizendo,</p>	<p>Por uma (eficiência/eficácia) de identificação de necessidades e prioridades para com a (IESbr) é que se propõe aqui nessa proposta de (ação/intervenção) no sentido de mostrar que na (identificação/obtenção) de treinar e desenvolver uma política de motivação devem os gestores (pedagogo empresarial e o gestor-administrador) focar na eficiência de gestão de (pessoas/RH) em detrimento dos profissionais que estão a frente do (R&S/PP). Estes são profissionais destinados a preparar colaboradores para exercer atividades técnicas e/ou operacionais na (IESbr) e o aperfeiçoamento de novas (habilidades/competências-chave) na (condução/atuação) do estudo do processo de (R&S/PP) é que será identificados em prol da eficiência de gestão de (pessoas/RH) como por exemplo – (o aprender e o instruir). Apesar disso, para aqueles, enquanto, gestores de (pessoas/RH) e de acordo com o que esclarece (ROBBINS, 2003, pp. 27-28) temos que se assegurar no entendimento de que: “o melhor modo de entender a motivação dos colaboradores é pensar nela como sendo dependente de três</p>

são por se galgar novas (habilidades e competências-chave) que as pessoas na cúpula institucional motivam-se e elevam-se a se motivar-se dia após dia. Como bem afirma Robbins (2005) à motivação é a base de se galgar novos patamares e nesta direção o alcance de metas organizacionais. Por outro lado, Maximiano (2006, p. 177) enfatiza que a motivação tem três aportes-chave nesse processo que são: “direção, intensidade e permanência”. Propõem-se aqui uma ação conjunta e necessária de ambos uma vez que o limiar das (atividades-chave) do estudo do processo de (R&S/PP) na tese doutoral em administração do pesquisador só contribuirá de forma plena, assertiva. Entende-se, aqui, que o crescimento da (IESbr) será sempre autorealizador de forma que todos tenham ganho efetivo – (satisfação total) - em detrimento do ego de cada ator no processo de (R&S/PP). No mais, sucessos!...

relacionamentos”. Este, ainda ressalta: “quando todos os três relacionamentos são fortes, os colaboradores tendem a ser motivados”. Contudo, advoga que: “se qualquer um ou todos esses relacionamentos forem fracos, o desempenho do colaborador provavelmente sofrerá”. Fica claro, então que quando se fala em políticas de motivação para a (IESbr) se faz necessário entender que cada um desses argumentos busca esclarecer um tipo de recompensa ou felicidade entre os atores já mencionados no decorrer deste trabalho. Em tal sentido, ambos - gestão de (pessoas/RH), (gestor-administrador) e (gestor-pedagogo/empresarial) - devem cunhar nessa política de motivação lembrando que estes três podem ter motivações diferentes para atividades diferentes a depender da proposta que se reafirma em Maximiano (2006) quando argumentou: direção, intensidade e permanência. Como resultado dessa proposta, quando uma direção não é acertadamente correta tudo recai de imediato na seleção de pessoal. E isto, deve ser implementado uma vez que estando “motivados” a um direcionamento, intensidade e permanência do dever cumprido, provavelmente, o desempenho de todos os recrutados, selecionados, treinados, desenvolvidos e mantidos na (IESbr) jamais se desgastarão no desenvolver de suas (habilidades/competências-chave) em seus posto de trabalho. Para finalizar, a autora a seguir... Já advogava que: “*embora praticamente nenhuma necessidade existencial do processo de (R&S) estejam sendo atendido o importante é saber: como recrutar, selecionar, reter, treinar, desenvolver o potencial de que cada um tem em sua particularidade*”. (Grifos do pesquisador/artigo com base em OLIVEIRA, 2009, p. 74). Para tanto, se a (IESbr) primar por uma política de motivação em favor do (R&S/PP) o entusiasmo dos colaboradores e dos atores neste processo será confortável sem falar na percepção seletiva de que cada um deva possuir em sua (individualidade/profissão-formação).

Fonte: Pesquisador da tese doutoral em Administração - (2021).

Quadro 4.6 Avaliação de Desempenho e Clima Institucional – (AD&CI).

PROPOSTA AÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
<p>6ª AÇÃO: (AD&CI) versus Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESbr). Sabemos que todo o processo de (R&S/PP) aqui delineado pelo qual perpassa a (IESbr) para preencher seus cargos em posto de trabalho é, essencialmente, um exercício para identificar indivíduos com (habilidades/competências-chave) que demandam de seus atores uma busca pela revisão dos requisitos específicos para a posição a que se quer (preencher/ocupar). Contudo, para a (IESbr) três perguntas em uma só perfazem a Avaliação de Desempenho e tende a melhorar o clima de tensão entre os (atores-chave) do (R&S/PP), ou seja, quais conhecimentos, habilidades e capacidades são</p>	<p>Visando compreender que a Avaliação de Desempenho e Clima Institucional - (AD&CI) seja uma (proposta/intervenção) com maior afinco é de se acreditar que podemos fazer muito pelo comportamento de nossos colaboradores em prol de um estudo do processo de (R&S/PP), a rigor, com total transparência, eficiência e eficácia. Neste processo, Wanderley (1998) já alegava que o comportamento de um colaborador é afetado pelo ambiente em que dele faz parte e é influenciado pela realidade empírica interna da instituição. Por isso, o que se propõe aqui é que a Avaliação de Desempenho e Clima Institucional – (AD&CI) - seja tomada pelo fator comportamento. Este por sua vez é o que determina as (habilidades/competências-chave) no processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal em uma dada empresa, em especial, na (IESbr) não difere em nada, pelo menos neste momento, ainda não se detém uma total apreciação por este quesito. Neste contexto é de se analisar que o sucesso de uma instituição se dá mesmo antes dos colaboradores virem a fazer parte da equipe de trabalho. Todavia, a Avaliação de Desempenho e Clima Institucional – (AD&CI) vai de encontro com os achados do (T&D/P) e do Desenvolvimento Organizacional - (DO) sendo este um dos papéis mais eficaz no engajamento de profissionais junto à (condução/atuação) do (gestor-pedagogo/empresarial) e do (gestor-administrador) para com as funções da gestão de (pessoas/RH). Estes profissionais devem perceber que ambos (T&D e DO) são ferramentas necessárias para o bom andamento do processo da (AD&CI).</p>

necessárias para que o colaborador possa vir a ocupar o posto de trabalho?

Essa pergunta quando somadas na (junção/atuação) do gestor de (pessoas/RH), do (gestor-administrador) e do (gestor-pedagogo-empresarial) expressam em suma por uma nova aliança por uma procura mais acertada de capital humano acurado pelo viés do processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal na (IESbr).

Para tanto, Gary Dessler (2003) já observava que em torno da pergunta anterior nenhum gestor de (pessoas/RH), em especial, os três atores em estudo quer: contratar a pessoa errada para o posto de trabalho, ter alto índice de rotatividade, recrutar e selecionar profissionais que não dão resultados e nem o melhor de si, etc... Isto quer dizer que em todos os sentidos uma boa avaliação de desempenho torna o clima institucional mais saudável possível.

A entonação do que se analisa na (proposta/ação) é de uma vália grandiosa uma vez que a comunicação na seleção deve ser a mais rica possível. Sem dúvidas, no âmbito empresarial a (AD) é uma das práticas de gestão de (pessoas/RH) mais sensível, dolorosa e difícil de lidar.

Por isso, a relação entre os três deve ser norteada de forma que todos tenham a mesma sensação de empatia para com quem sai ou entra na (IESbr).

A (AD&CI) aqui tem dois sentidos: não fazer (política de bajulação) e melhorar o (desempenho desejável). Bem como dar privilégio ao crescimento dos colaboradores a nível profissional e pessoal.

De tal forma, a avaliação de desempenho e o clima na (IESbr) deve ser discutida a partir da gestão de (pessoas/RH) em conjunto com o (gestor-administrador) e por conseguinte do (gestor-pedagogo/empresarial). Esses três quando unido devem analisar tais evidências a seguir: o que é a avaliação de desempenho? Qual é a relevância do clima institucional para o (R&S/PP) e qual é o papel da avaliação de desempenho para o desenvolvimento de equipes? Dito de outro modo, se a (IESbr) focar nessas indagações jamais formará uma equipe de gestão de (pessoas/RH) com aplicação técnica de funcionamento para o êxito institucional. Isto é, pelo viés do processo de (R&S/PP).

Entretanto, fugir das incertezas, se distanciar do poder/cargo-função e do individualismo será uma ação/intervenção plena para as implicações que poderão surgir ao longo dos processos administrativos de gestão de pessoas/RH. Contudo, partindo da condução no processo de (R&S/PP) levando em consideração que valores, lealdade e comportamento ético/profissional fará toda a diferença para a condução da (AD&CI) face ao (DO) como um todo na (IESbr).

Para efeito da (proposta/intervenção), cita-se, aqui, o apontamento de Mansano (2002, p. 44) quando fez tal afirmativa: “numa sociedade onde a taxa de desemprego é crescente”. Dito de outro modo, “um trabalhador empregável é aquele que possui um perfil cada vez mais elaborado e diferenciado”. Dentro da proposta é de se entender que esse perfil de (habilidades/competências-chave) de que dispõe os colaboradores é passível de avaliação dentro do (R&S/PP). Indo, além disso, é inteligente dizer que o (R&S/PP) é a porta de entrada para a leitura de uma instituição. Por que não dizer na (IESbr).

Porém, o clima deve ser bem conduzido e os atores devem relacionar-se muito bem (antes-durante-depois) da condução do recrutamento, seleção e promoção de pessoal. Por outro lado, ainda que os atores mudem de lugar no processo de (R&S/PP) a (AD&CI) deve ter primazia para não ferir a imagem de quem está saindo ou entrando na (IESbr). Na (AD) não se pode olhar para as pessoas com um critério de (informar/deduzir) quem de fato é pior, ruim, ou melhor.

O que deve ser analisado é se tal indivíduo dentro do sistema de avaliação de desempenho somou para o bom andamento e desenvolvimento (individual/profissional) para com os resultados da instituição. Neste contexto, Gramigna (2007, p. 146) já advogava: “hoje, a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação de domínio de competências”.

Adiante mais, a autora Silva (2009) reafirma o que se dispõe até aqui: “a avaliação de desempenho tem impacto em outros subsistemas de gestão de (pessoas/RH), como no (T&D) e na administração de benefícios, cargos e (salários/remuneração)”. De todo modo, o objetivo principal da (AD) é gerar informações e buscar melhorias no clima empresarial como um todo gerando um sentimento de (ganho-ganha) para todos.

Fonte: Pesquisador da tese doutoral em Administração – (2021).

Quadro 4.7 Implementação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho – (IP&QVT).

PROPOSTA AÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
<p>7ª AÇÃO: (IP&QVT) versus Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESbr). Em PAZ <i>et al.</i>, (2020, p. 8) fica entendido que a (QVT) a nível</p>	<p>Sabemos que a Qualidade de Vida no Trabalho – (QVT) é uma ação conjunta que toda instituição que prima por uma saúde de melhor qualidade de vida em seus colaboradores devem se antecipar e requerer de fato um bom programa de (QVT). Todo compromisso oriundo dessa ação necessita mais do que nunca de uma atitude proativa por parte do (gestor-administrador) em conjunto com o (gestor-pedagogo-empresarial) em conformidades com as práticas de gestão de (pessoas/RH) para que nada aconteça fora do planejado.</p>

organizacional tem 5 (cinco) características a saber: “relacionamento interpessoal, respeito, recompensas, incentivo ao crescimento profissional e, por fim, suporte à execução do trabalho”. No entanto, a cultura da empresa é o que fala mais forte a partir do momento em que se planeja tal programa de (QVT).

Para isto os autores em voga discutem o que se afirma em Shein (1992) quando citam que:

As políticas surgem no momento de criação da organização, por decisão dos seus fundadores, sendo anteriores à cultura, que se constrói por meio da interação dos membros organizacionais e passam a ser identitárias quando as formas de sentir, pensar e agir são compartilhadas. Cada organização tem sua identidade cultural única. (p. 11).

De todo modo, a (QVT) estará sempre atrelado à cultura organizacional. Por esta ótica, se a gestão de (pessoas/RH) bem como a (IESbr) confia e acredita em seus colaboradores - (gestor-pedagogo/empresarial) e (gestor-administrador) - consequentemente, a cultura sustentará sempre uma maior dinamicidade entre os (atores-chave) no estudo do processo de (R&S/PP).

Entretanto, se a gestão de (pessoas/RH) não tiver confiança nas (habilidades/competências-chave) de seus atores que estão de frente do processo de (R&S/PP), com certeza, a condução desse estudo ficará prejudicada uma vez que a dinamicidade nas decisões a tomar deve seguir entre estes com maior grau de afinidade possível, jamais deverá ser limitada a delegação de tarefas entre os gestores da linha de *staff* do processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal - (R&S/PP). Na sociedade em que vivemos - (capitalista) - as pessoas são o sonho de consumo de toda e qualquer empresa e na (IESbr) estas pessoas devem ser o bem mais precioso na condução do processo de (R&S/PP) adotado pela proporcionalidade do bem-estar

Desse modo, na (IESbr) nada é diferente. Uma vez planejado um bom programa de (QVT) a (IESbr) passará a contar com mais qualidade de vida em seus colaboradores. Por isso, tais programas como: incentivos, benefícios e saúde emocional estão entre os achados para com esta proposta de (intervenção/ação).

Contudo, a busca por resultados e satisfação laboral requer por parte dessa equipe (gestão de (pessoas/RH), (gestor-administrador) e (gestor-pedagogo/empresarial) uma triagem do se faz necessário e de maior atenção entre os exercícios profissionais na (IESbr). Com isso em vista, a proposta aqui é o desvelar maior atenção para esse quesito - (QVT). Toda instituição que planeja o bem-estar (social/empresarial-pessoal) de seus colaboradores devem primar por preparar, mensurar, acompanhar, remediar e aumentar cada vez mais a (satisfação/bem-estar) do capital humano institucional. Capital intelectual, este, que se dispõe dia após dia na (labuta-diária) para com a (finalidade/missão) institucional como um todo.

Nesse sentido, o entendimento desse processo de QVT se faz necessário do que chamamos de cultura organizacional e envolvimento dinamizador de cada colaborador na (IESbr). Primando por esta ação, (PAZ *et al.*, (2020) confirma o que se discorre de antemão:

Para melhor compreender a qualidade de vida e a promoção do bem-estar no contexto das organizações, também é necessário caracterizar a dinâmica de seus funcionamentos, pelo menos alguns dos seus processos ou sistemas. Aborda-se aqui a cultura organizacional como um sistema que deve ser considerado para implementar políticas, diretrizes e ações em prol do trabalhador que, por sua vez, se compromete com o alcance de metas, sobrevivência e crescimento da organização. (p.3).

Os autores tem razão de ser quando tecem que a mentalidade do empresariado deve ser fomentada em nível da cultura de cada um. Para tanto, também advogam que tais contextos se devem ao fato de três aportes a ser evidenciado que são as políticas, suas diretrizes e as ações pormenorizadas em metas, sobrevivência institucional e o êxito empresarial como um todo e, portanto, será promissor.

Para obtenção de resultado oposto ao que se confere nas corporações atuais a ‘seleção por competências’ deve estar atrelada também ao modo de agir em prol do bem-estar dos colaboradores em função da (QVT). Por isso, a qualidade de vida no trabalho de todos os envolvidos no processo de (R&S/PP) deve ser o mais ético-profissional possível. Uma vez que o medo de errar, o medo de arriscar e o medo de não agradar a todos tendem a ser subseqüente dentro do limite das atividades básicas do (R&S/PP) atribuídos na função de recrutar, selecionar, reter, integrar, promover, treinar, desenvolver e manter os colaboradores na instituição.

Desta forma, as autoras como (RICIERI; SIKORSKI, 2009, p. 152) dinamizam esta vertente em (habilidades/competências-chave) e afirmam que: “as organizações atuais buscam cada vez mais profissionais com competências que permitem maior diversificação de ações e melhores resultados”. Nesse embate elas ainda advogam que estes profissionais: “sejam pró-ativos, preparados para conhecer e atuar em prol dos objetivos da empresa e, que percebam e tratem os integrantes do grupo como profissionais talentosos e agentes de transformação”. Aquém disso, elas ressaltam que: “esse processo facilitará mudanças atitudinais e comportamentais na organização”.

A bem da verdade é que a condução desse processo de atração, seleção e promoção de pessoal requer dos profissionais dessa linha de frente percepções seletivas muito mais abrangentes do que se imaginam. Diante desses aspectos, estar aberto para o novo é parte primordial quando se tratar de qualidade de vida no trabalho. Todo ser humano é único e não tem ninguém igual ao outro. Saber se relacionar entre cada função é salutar para uma boa qualidade de vida na (IESbr).

individual, coletivo e institucional dentro do limite ético de trabalho em cada ator no processo de (R&S). Assim pondera (AGUIAR, 2005, p. 203) que “nas empresas, o local de trabalho deve ser planejado para sinalizar comportamentos desejáveis ou corretos”. Assim, estudar a (QVT) é relevante para os atores no processo de (R&S/PP) e (IESBr).

Nesse sentido, vale a pena ser autêntico e saber que a motivação para estar de bem com a vida depende de todos os participantes do processo de (R&S/PP). Contudo, tais atos devem estar em consonância entre estes: ser paciente, ter espontaneidade, possuir autenticidade, querer ter participação e colaboração, ter proatividade em constância; utilizar-se dos comportamentos adequados ao que se propõe; trato (ético/profissional) e, acima de tudo: ser gente e gostar de gente – tratar todos de igual para igual – se do contrário, a (QVT) jamais será apreciada por quem dela necessita e vice-versa.

Fonte: Pesquisador da tese doutoral em Administração – (2021).

Quadro 4.8 Gestão de Carreiras – (G&C).

PROPOSTA AÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
<p>8ª AÇÃO: (G&C) versus Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESBr). Para (SILVA, 2009, p. 1) fica consolidado que: “com a crescente valorização do capital humano nas organizações também cresce a importância da capacidade de reter talentos”. Dito de outro modo, com a globalização desenfreada também há necessidade de inserir neste contexto novas (habilidades/competências-chave) dos profissionais que lidam diariamente com o (R&S/PP) de forma que venha acelerar o estudo do processo de recrutamento, seleção e promoção de colaboradores na (IESBr). No entanto, esta mesma autora reafirma: “o potencial de uma pessoa tem relação com a sua capacidade de aprendizado e com as competências”. Por outro lado, adverte que: “as prioridades mudam ao longo da vida do indivíduo”. Na (p. 2) segue adiante e pondera: “saber lidar com todas essas questões com certeza ajudará a empresa a reter seus talentos”. Por sua vez, é de se entender que a proposta aqui é infalível de modo que se a (IESBr) primar por um bom planejamento de carreiras as profissões jamais irão desaparecer, mas, transformar em outros nichos de mercados como por exemplo, na atualidade já existe o novo profissional para lidar com a seleção de pessoal nas instituições, isto é, o (gestor-pedagogo/ empresarial).</p>	<p>Em Xavier (2005) fica nítido colocar que nos dias atuais a receita para o sucesso da gestão de carreiras pode ser percebida em quatro fases pelos três componentes-chave desta proposta (gestor de pessoas/RH, gestor-pedagogo e gestor-administrador) que segundo ele consiste em: “competência, equilíbrio profissional, trabalho e integridade”. Dentro deste contexto, segue abaixo a explicação detalhada desses quatro níveis/fases de (habilidades/competências-chave) delineada pelo autor. No entanto, este mesmo autor enfatiza que para o nível de competência estes profissionais devem: “conhecer o que faz, manter constante atualização, ter bom senso, ser criativo e formular estratégias adequadas”. Seguindo para o nível de equilíbrio profissional tais profissionais devem possuir: “tranquilidade interior, predomínio de emoções positivas, paz de espírito, saúde mental e nível de emoção e entusiasmo adequados”. Para o nível de trabalho, adverte que estes profissionais devem se enquadrar nessas competências-chave de sucesso que são: “dedicação, empenho, produtividade e disciplina”. Por fim, o último nível é alinhado pelo autor como de integridade e afirma que todos devem possuir essas características a seguir: “caráter, honestidade, credibilidade e comportamento ético”. (XAVIER, 2005, p.16). Certamente, uma instituição de sucesso deve primar com muito bom êxito o que se afirma em Xavier (2005), porém, é preciso muita cautela e proteção em relação a tais (competências-chave) de que se dispõe cada ator no processo de (R&S/PP) sendo estes profissionais oriundos de uma triade gestacional de (pessoas/RH) e inclui: dedicação para o (aprender a aprender), empenho total no que se propõe a (querer/fazer) bem como do fazer criativo pelo viés da proatividade no que (quer/saber) bem como para o ato de atuação do (fazer/ser). Nesse sentido, a gestão de carreiras dentro da (IESBr) precisa ser estudada de forma que o planejamento de carreiras seja focado nos atores da linha de frente ao recrutamento, seleção e promoção de pessoal – (R&S/PP) uma vez que as mudanças acontecem a todo vapor trazendo para a nova cúpula da instituição profissionais engançados como o bem-estar da (IESBr). Por esta mesma percepção é de se analisar que os tempos mudaram e as pessoas também estão utilizando o seu <i>know-how</i> a favor das novas tecnologias arraigadas da globalização. Todavia, como bem assimila Silva (2009, p. 5): “todas essas mudanças dentro das organizações geram a necessidade de incorporar novos profissionais de outras especialidades, ou seja, daquelas especialidades que são estranhas a sua missão original”. Traçando um elo entre a proposta neste artigo, em especial, ao tema propriamente dito, nesse ponto, a desverticalização em postos de trabalho devem se concentrar na realização do (que se faz), (para quê se faz), (como se faz) e (como faz), pois permitem distribuir na melhor das intenções à</p>

Xavier (2005, p. 11) consolida o que se afirma ao processo de mudanças que vem emergindo de novas profissões nos últimos anos e esclarece que: “nas últimas décadas, grandes mudanças estruturais vêm se processando na economia em todo mundo”. Este já alertava e fazia alusão ao que se segue: “é fundamental que o profissional acompanhe tais mudanças, não fique com receio de olhar para elas”. Assim prossegue o discurso e advoga: “adapte-se, busque ‘reinventar-se’”. Mudem ou Mudem!

Essa é a mais acertada escolha de uma gestão de carreira por competências.

A bem da verdade é... Com toda certeza, que diante desses aspectos, de certa forma, pode ser influenciador o planejamento pessoal de cada ator no processo de (R&S/PP).

O sensato é dizer que, tais atores até pode ser influenciado, embora nem sempre isso aconteça.

O que se difere um do outro é a (atuação/formação) para o exercício pleno da gestão de carreiras.

(condução/atuação) do processo de (R&S/PP) para a missão desse processo como a existência de nova mão de obra qualificada.

Em tal propósito como bem se propaga neste estudo que é a atuação da gestão de (pessoas/RH) em conjunto com o (gestor-administrador) e o (gestor-pedagogo/empresarial), este último, traz consigo uma nova roupagem do saber que é o Desenvolvimento Organizacional - (DO) pelo vértice do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal - (T&D/P) sem falar no Recrutamento, Seleção e Promoção de Pessoal - (R&S/PP) propriamente dito.

Do ponto de vista analítico é natural que as pessoas sintam medo e fiquem cegas e impedidas de ver as oportunidades que podem surgir ao longo de suas carreiras. Mas, um bom planejamento de carreiras é sempre a maior escolha que um profissional do futuro pode fazer. Quando se identifica o profissional do futuro (cita-se, também, aqui o gestor-pedagogo/empresarial) alguém com capacidades extremas para liderar um bom programa de (R&S/PP) trazendo para essa nova empreitada um excelente programa de (T&D/P) traduzido pelo Desenvolvimento Organizacional - (DO) e, com isso, quem ganha é a (IESbr) bem como aqueles que precisam se qualificar para tal (ação/intervenção) conduzido até aqui.

Por outro lado, tem-se o gestor-administrador que pondera a sua equipe de gestão de (pessoas/RH) e focam em conjunto para (atuação/promoção) enfatizado nas prerrogativas de que gostemos ou não, as mudanças são equivalentes e latentes. Em todo modo, buscar se manter ousados e avidos de proatividade é a melhor base para uma gestão de carreiras consolidadas em um estudo do processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal – (R&S/PP).

Para concluir: Não há atalhos... O melhor da gestão de carreiras e o êxito para o sucesso do planejamento de carreiras é focar nas mudanças em que ocorrem no limiar da gestão de pessoas/RH em detrimento das funções que cada um compartilha em volta do estudo do processo de (R&S/PP). Contudo, a relação entre esses atores para o êxito do (R&S/PP) é óbvia como um elo de eficácia e eficiência diretiva e, a priori, da (gestão/planejamento) de carreiras.

Fonte: Pesquisador da tese doutoral em Administração – (2021).

Quadro 4.9 Gestão de (Pessoas/RH) – (GP&RH).

PROPOSTA AÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
<p>9ª AÇÃO: (GP&RH) versus Gestor-Pedagogo/Empresarial e Gestor-Administrador pelo vértice do papel que cabe ao Gestor de (Pessoas/RH) na (IESbr).</p> <p>De acordo com os autores (RODRIGUES, MEIRINO & DE PAULA, 2020, p.5/59) fica entendido que: “as organizações são formadas por pessoas que trabalham em prol da mesma, sendo assim estes colaboradores precisam de especial atenção por parte dos gestores de recursos humanos trabalhando diretamente e resolvendo problemas e possibilitando a melhor organização da empresa”. Em tal sentido, esses autores também enfocam que “através de estudos dos processos</p>	<p>A gestão de (pessoas/RH) é uma tendência que já vem sendo apreendida por muitos autores que se preocupam com o bem-estar das corporações como um todo. Nesse sentido, os autores (SILVA & BRUNETTA, 2009, p. 50) são unânimes em advogar que: “a provável tendência das organizações é manter um pequeno órgão central de recursos humanos”. Como já fomentado em outro momento, em especial, no 2º artigo já publicado: “<i>Seleção por Competências: Habilidades-Chave no Processo de R&S – Implicações e Possibilidades de Atuação do Pedagogo Empresarial e do Gestor-Administrador na Atualidade – IESbr</i>, publicado em 11 Março de 2020). Então, equivale aqui discorrer que todo o processo de gestão de (pessoas/RH) deve estar em consonância com os propósitos culturais da (IESbr). Nesse sentido, os autores acima estão fortemente alinhados e, é de se concordar, que na instituição em apreço – (manter e desenvolver o potencial humano) - é tarefa que requer muita cautela por parte dos atores em estudo – gestor de (pessoas/RH), gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial -, estes, devem falar a mesma língua e a comunicação deve ser plena – (antes, durante e depois) – do processo de (R&S/PP).</p> <p>A proposta aqui para a (IESbr) não é acarretar a burocratização dos processos administrativos e sim, prezar por um enfoque do processo de (R&S/PP) com mais rigor quanto à qualificação dos profissionais que</p>

ligados à área é possível aperfeiçoar ou reorganizar as disciplinas necessárias ao bom funcionamento da empresa”.

Com esta proposta de (ação/intervenção) é que o pesquisador na tese doutoral objetiva levar para a (IESbr) as principais tendências em gestão de (pessoas/RH) que devem estar no rol de trabalho do estudo do processo de (R&S/PP).

Para tanto, as políticas e as práticas de RH no que se refere à captação, seleção e (integração/promoção) de pessoal também devem estar em consonância com os anseios dos - gestores de (pessoas/RH), gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial - uma vez que são eles que estão na linha de *staff* desse processo de recrutamento e seleção de pessoal. Pensando nisso, (CISNEIROS, *et al.*, 2021, p. 4/37) advogam que: “para acompanhar essa nova visão, é preciso reconhecer as dinâmicas implementadas no passado, colocar em desuso alguns conceitos e experiências mais tradicionais e arraigadas, buscando soluções mais criativas e ampliando a atuação da gestão de pessoas com uma perspectiva estratégica”. Ainda relatam que: “deve-se destacar que, nessa perspectiva, os recursos humanos são entendidos como meios, e não fins, para a obtenção de melhores resultados”. Por fim, Silva e Brunetta (2009, p. 49) esclarecem que: “a gestão de pessoas, principalmente no cenário brasileiro, é tema recente de estudo, mas a competitividade gerada pela globalização exige a criação de um novo modelo de gestão, que muda o foco tentando adaptar aos novos tempos”.

Diferentemente, esses autores apregoam que os dias atuais requerem das empresas mais (atuação/percepção) em relação ao capital intelectual. Sendo que deles dependem quando estão em (ação/intervenção) no labor da vida (profissional/pessoal) e colaborativo. É nesse embate que se discute nesta proposta ação por meio deste cenário de gestão de (pessoas/RH) como um pilar para o

deste estarão e/ou não sendo (captado/promovido) na instituição. O fato é que ao adotar uma nova roupagem para o (R&S/PP) a (IESbr) deve ter cautela quanto aqueles que, porventura, vier a ser desligado para não impactar de forma negativa a sua imagem ao tocante a gestão de carreiras como um todo.

Nesse embate entra a (ação/intervenção) dos atores que estão na linha de frente do processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal – (R&S/PP). Outro ponto importante para a gestão de (pessoas/RH), em especial, é saber reinventar-se se adaptando aos novos modelos de gestão mais atual para não incorrer na moral dos profissionais que estão agregando valor à corporação, isto é, aqueles que estão entrando e/ou saindo da instituição.

Por esta mesma ótica. A proposta é essa: aplicabilidade de uma gestão mais humanizada – (gestão de pessoas), (com as pessoas) e (para as pessoas) - onde os pares sejam dinâmicos e comprometidos com a proposta de seleção de pessoal por competências bem como da gestão por competências. Nesse sentido, seja a bola da vez – (antes, durante e depois) – de todo o estudo do processo de (R&S/PP).

Atualmente, nem todas as instituições de ensino estão pensando nas pessoas como o seu maior bem intangível. Por outro lado, somente aquelas que primarem por um bom corpo de pessoal conseguirá cunhar os maiores desafios da contemporaneidade. Ou seja, a melhor distribuição de pessoal requer da equipe de gestão de (pessoas/RH) em conjunto com o (gestor-administrador) e (gestor-pedagogo/empresarial) um investimento total no potencial humano onde o seu modo de vida esteja atrelado à qualidade e a produtividade em apreço como um elo entre todos os envolvidos dentro do estudo do processo de (R&S/PP) em tela pela ótica da tese doutoral do pesquisador.

A bem da verdade é que as pessoas quando bem conduzidas nas corporações passam a ser de fato um desafio competitivo em massa para as outras concorrentes. Desta forma, uma das principais vantagens do estudo do processo de (R&S/PP) estar no engajamento do desenvolvimento organizacional – (DO) bem como do desenvolvimento e aperfeiçoamento de pessoal a famosa era do conhecimento, isto é, onde as pessoas passaram a ser o bem mais precioso de toda e qualquer instituição que preze por apoiar, dinamizar, articular, codificar, disseminar, sistematizar e apropriar-se do capital intelectual de cada colaborador no sentido de atingir o seu afincado – (a excelência organizacional).

Por este mesmo entendimento, os autores em ação na (p. 59/a) advertem acerca desse propósito e afirmam que: “as empresas dependem do gerenciamento de todo o conhecimento, bem como das habilidades e aptidões de seus colaboradores”. Em tal sentido, na (p. 59/b) eles ainda esclarecem que: “o conhecimento é tido como uma grande arma de sustentação de suas vantagens e meios que proporcionem a valoração de seu patrimônio”. Ainda na mesma proporcionalidade eles deixam bem claro na (p. 59/c) que: “o fato de administrar o conhecimento, tornou-se uma importante e desafiadora tarefa para os gestores de empresas, onde começam a emergir as mudanças dos modelos tradicionais em gestão de RH, implementando novas políticas e estratégicas, com a finalidade principal de atrair e reter os profissionais com maior grau de conhecimentos”.

Olhando por esse lado, é de se perceber o quanto a proposta neste artigo é evidente e deve ser implantado de forma que o processo de (R&S/PP) passe a ser não somente mais um processo de seleção simplesmente por selecionar.

Por outro lado, que a gestão de (pessoas/RH) em conjunto com a ação intermediadora do - (gestor-administrador) e (gestor-pedagogo/empresarial) - passem a questionar que a (IESbr) precisa de mão de obra qualificada e que esta se torne uma instituição de aprendizagem onde o simples recrutar, selecionar, reter, promover logre êxito.

enfoque da gestão por (competências/seleção) e, acima de tudo, na condução do processo de (R&S/PP) na (IESbr) como uma vantagem competitiva dentro do estudo do processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal – (R&S/PP).

É de se entender que esta última deve estar atrelada ao rol das políticas e estratégicas da (IESbr). Se do contrário, não passará de uma mera ação e reflexão sem sentido. Por sua vez, a proposta servirá como um elo entre as (funções/cargos) exercidos em detrimento da condução do recrutamento, seleção e promoção de pessoal – (R&S/PP) e (IESbr).

Que todos os atores nesse processo de (R&S/PP) sejam firmes em seus apontamentos e, respeitosamente, ético-profissionais em todo o estudo do processo de seleção dentro do escopo da (IESbr).

Aquém dessa ação... Fica a dica... [Mãos à obra]!.

Nesse modo de (fazer/agir) também logre êxito para o (treinar e desenvolver) aqueles que foram recrutados passem a ser selecionados por competências e, sigam, adiante mais, pela segurança de que o treinar seja um ato de (educar) e (vice-versa).

Os autores ainda acrescentam citando (Garvin, 1993 & Freire, 1997), respectivamente. Portanto, segue o que se afirma em Garvin na (p. 4): “uma organização de aprendizagem é aquela que tem a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos”. Por sua vez, eles relembram que: “as pessoas não são treinadas simplesmente para exercer tais postos de trabalho apenas, mas, que saibam trabalhar satisfatoriamente desenvolvendo o espírito de equipe e a criatividade”. Não há outros caminhos...

Nesse embate, o segundo autor na (p. 61) confirma que treinar é aprender a aprender. Já educar é “ir, além disso: é criar novas possibilidades”. Esse é lema desta proposta: treinar para educar. E que a gestão de pessoas/RH passe a cunhar dessa proposta como uma ação conjunta de seu dever cumprido. De todo modo, essa proposta pode ser incorporada na (IESbr) como uma ação/intervenção na prática/atuação dos atores que estão na linha de frente do (R&S/PP).

O ato aqui nesta proposta de (ação/intervenção) é tentar mudar as práticas de gestão de (pessoas/RH) em (parceria-favor) da dinamicidade de que cada ator – (gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial) – possui em sua (tonalidade/particularidade). Além disso, no sentido de humanizá-los a favor do bem-estar dentre todos se tornando uma instituição exitosamente ética-responsável com o (R&S/PP).

Fonte: Pesquisador da Tese Doutoral em Administração – (2021).

Para vencer tais propostas iniciais neste artigo com base na tese doutoral do pesquisador, se faz relevante, cunhar das considerações finais. Para tanto, o sucesso dessa proposta se relaciona, fundamentalmente, com a ação conjunta dentre todos os atores – gestor de (pessoas/RH), gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial - sem deixar de fora quem quer que seja. O sucesso dos achados está apenas começando... No mais, segue as considerações finais uma vez que o sucesso é apenas o começo dessa nova aliança entre os atores em apreço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento, seleção e promoção de pessoal - (R&S/PP) só irá fazer total diferença na (IESbr) se todos os atores estiverem com o mesmo propósito: recrutar, selecionar e promover talentos com base nas (competências/habilidades-chave) em que o (R&S/PP) esteja incorporado. Esses fatores são imprescindíveis para a soma das partes – (gestor-pedagogo/gestor-administrador) e gestão de pessoas/RH na condução de aprender a aprender sempre... Todo esforço deve ser cautelosamente observado – (antes-durante e depois) - de cada etapa no processo de (R&S/PP). Face ao exposto pode se concluir que a proposta em voga, certamente, logrará êxito a partir de um estudo ímpar

entre os atores acima supracitados. Contudo, é de se entender que sua implementação, sem dúvidas, tornará o escopo da (IESbr) exitosamente profissional no tocante ao estudo do processo de (R&S/PP).

Todavia, esse êxito profissional só se concretizará a partir do – (entendimento/aplicação) da proposta de (ação/intervenção) - de que a ‘seleção de pessoal’ antes tida, apenas, como mais um ‘processo de recrutamento e seleção’ passará a ser: não somente um processo de (R&S/PP), mas para um êxito logrado em termos de ‘seleção por competências’. Esse aporte é o ponto mais seguro para o alcance de melhores práticas de (R&S/PP).

Diantes das exposições é de se analisar que durante as (nove) 9 propostas de (ação/intervenção) neste artigo todos os (achados/autores) foram unânimes em dar sentido ao que foi proposto em relação ao estudo do processo de (R&S/PP) versus gestor-pedagogo/empresarial e gestor-administrador traçado no êxito profissional da profissão de gestão de (pessoas/RH). Desta forma, o objeto de estudo aqui foi altamente exitoso dando suporte em todos os processos de (ação/intervenção) em sua particularidade. Cautelosamente, os (três) 3 objetos de estudos específicos servirão de base teórica entre os (achados/autores) e, sobremaneira, foram variantes em destaque para o alcance da qualificação traduzida numa ação conjunta e necessária entre os atores no processo de (R&S/PP) os tornando cada vez mais exitoso como um todo em sua particularidade.

E, certamente, em detrimento das ações intermediadoras dando luz para outras (roupagens/descobertas) a fim de cunhar novos caminhos oriundos de uma (ação/intervenção) pormenorizada em (traçar/explorar) novas nuances em cada temática – (uma a uma) - buscando no melhor que há entre os profissionais em ação – (gestor de pessoas/RH, gestor-administrador e gestor-pedagogo/empresarial) - como um elo no caminhar, - (lado a lado) - para uma gestão mais humanizada.

Como estudos futuros, sugere-se, ampliar o foco e a profundidade do estudo do processo de (R&S/PP) trazendo à luz uma discussão pormenorizada de cada proposta em sua (particularidade/totalidade). Ademais, essa proposta deve ser conduzida entre todos os atores no processo de (R&S/PP). Em especial, ao campo da gestão de talentos para com a (IESbr).

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH!** 3. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CISNEIROS, Helena Renata Silva et al. 2021. Saúde Pública e Gestão de Pessoas: Uma Revisão Integrativa.. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Fevereiro/2021, vol.15, n.54, p. 34-49. ISSN: 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2780> Acesso em: 24 Mar. 2021. DOI: 10.14295/idonline.v15i54.2780
- DALPOZZO, Marcos; WEY, Judith. Gerenciando treinamento e desenvolvimento? : back to the future. In: BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. (pp. 189-208). 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- GARVIN, David. Construindo uma Learning Organization. **Revista Harvard Business Review**, Boston, pp. 1-27, jul./ago. 1993.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- GONZÁLEZ, Fredy Enrique. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v.8, n.17, p. 155-183, ago. 2020. Disponível em: DOI:< <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.322>>. Acesso em: 13 Mar. 2021.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

MANSANO, Sonia Regina Vargas. **Vida e profissão: cartografando trajetórias.** 2002. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; DA ROSA, F. S. UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NAS MAIORES EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 13, p. 04-25, 9 jun. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.21171/ges.v6i13.1289>>. Acesso em: 10 Mar. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. **Recrutamento e Seleção - Indaial, Uniasselvi, 2018.** Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=30531>. Acesso em: 25 Mar. 2021.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004. (administração & negócios).

OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio. Relações interpessoais. In: **Motivação.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p. 74.

PAZ, M. G. T et al. (2020). *Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional.* **Revista de Administração Mackenzie**, 21(1), 1–37. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v21n1/pt_1678-6971-ram-21-01-eRAMD200122.pdf>. Acesso em: 23 Mar. 2021. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200122.

PINTO, Joseane Batalha; NOGUEIRA, Ricardo Jorge da Cunha Costa; SILVA, Luis Claudio de Jesus. Planejamento Estratégico em uma Universidade Federal: os principais benefícios e desafios da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional a partir da percepção dos gestores. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 219-244, sep. 2019. ISSN 2237-8057. Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/6571>>. DOI: <<http://dx.doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v9i2.6571>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: LTr, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** São Paulo: Educator, 2001.

RICIERI, Marilucia; SIKORSKI, Daniela. **Dinâmicas, técnicas e jogos vivenciais: RH.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas.** 9 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

RODRIGUES, Fernanda Gonçalves Machado; MEIRINO, Juan Carlos Alves; DE PAULA, Kátia Gonçalves. Consultoria externa dos processos de gestão de pessoas em um laboratório de análises clínicas. **Revista RH Visão Sustentável**. Rio de Janeiro. Vol. 2, n. 3. pp. 55-75, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh_visaosustentavel/article/view/3260/1391>. Acesso em: 24 Mar. 2021.

SILVA, Mônica Maria. Planejamento de carreiras: recursos humanos. In: **Avaliação de desempenho**. (pp. 134-135). São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SILVA, Mônica Maria. In: **Planejamento de carreiras: recursos humanos**. (pp. 1-2-5). São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SILVA, Luiz Fernando Soares da; BRUNETTA, Nádia. **Tendências em gestão de pessoas: recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. 7. Edição. São Paulo: Gente, 1998.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua carreira: planejamento e gestão: como desenvolver melhor seus talentos e competências**. (pp. 11-16). São Paulo: Pearson, 2005.