



O PAPEL ESTRATÉGICO DO RH NAS EMPRESAS PRIVADAS DE MÉDIO PORTE

THE STRATEGIC ROLE OF HR IN PRIVATE MEDIUM-SIZED COMPANIES

Messias BUCCI Junior¹ Maurício JOSÉ¹ Edinéia ROTH¹ Freddy SOMMERFELD¹ William EMILIANO¹

¹Faculdade de Tecnologia Assessoritec, Matriz – Rua Marquês de Pombal, 287 – Iriirú, Joinville – SC, 89227-110.

Recebido: 11/11/2019 – Aprovado: 21/02/2020

RESUMO

Com o surgimento da sociedade, do conhecimento e da informação surgiram diversos desafios enfrentados pela área de Gestão de Pessoas. Pensar no capital humano como sendo algo de suma importância e que agrega valores a organização, tornou-se um diferencial competitivo.

O presente estudo visa investigar a importância das empresas em implantar um RH estratégico e instigar o leito afim de que obtenha conhecimento e desejo de aprender sobre o assunto pesquisado.

Baseado em quatro capítulos, além da introdução e conclusão. O capítulo I trata de explicar o que é um modelo de gestão estratégica. No capítulo II discorre como montar uma estratégia de RH. As resistências que podem ocorrer quando acontece uma mudança constitui o capítulo III. Por fim no capítulo IV focaliza-se na gestão de pessoas como ação estratégica visando reter pessoas tornando-as participantes do ambiente organizacional e com plena realização de suas potencialidades. Entretanto líderes precisam estimular idéias criativas e inovadoras a fim de que o colaborador perceba sua importância para organização e administre bem sua carreira.

PALAVRAS-CHAVES: Desafios; RH Estratégico; Mudança

ABSTRACT

With the emergence of society, knowledge and information, several challenges were faced by the People Management area. Thinking of human capital as something of paramount importance and that adds value to the organization, has become a competitive differential.

The present study aims to investigate the importance of companies in implementing a strategic HR and instigate the bed in order to obtain knowledge and desire to learn about the researched subject.

Based on four chapters, in addition to the introduction and conclusion. Chapter I tries to explain what a strategic management model is. Chapter II discusses how to put together an HR strategy. The resistances that can occur when a change occurs constitute chapter III. Finally, Chapter IV focuses on people management as a strategic action aimed at retaining people, making them participants in the organizational environment and fully realizing their potential. However, leaders need to encourage creative and innovative ideas so that the employee realizes its importance for organization and manages his career well.

KEYWORDS: Challenges; Strategic HR; Changes.

1. INTRODUÇÃO

Observamos que o mercado de trabalho está cada vês mais competitivo e as empresas precisam ter um diferencial de mercado, sugere-se então o capital humano como principal fonte de investimento e a seguinte gestão: Um RH estratégico favorece o crescimento da organização? No decorrer do estudo conheceremos as etapas para montar uma estratégia de RH, verificamos quais fatores levam as organizações a terem resistência na implantação do RH estratégico e como desenvolver as pessoas.

O dicionário Aurélio define planejamento como “trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados” e define estratégia como “antes de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução objetivos específicos”.

Na administração de Recursos Humanos. O planejamento estratégico assume um papel importante no que se diz respeito à tomada de decisão. Ele atua como determinador e executor de ações direcionadas ao fim comum da organização envolvendo a análise de eficiência e eficácia das pessoas que compõe a empresa.

Uma análise global do planejamento estratégico envolve toda a organização. Através dele, pode-se antecipar as necessidades e relacionar o emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis, a fim de traçar os caminhos adequados para alcançar objetivos concretos em prazos determinados e em etapas definidas, a partir do conhecimento e avaliação da situação atual. Contudo o planejamento estratégico da gestão de pessoas se baseia no conceito básico do RH, como conquistar e manter pessoas trabalhando e dando o máximo de si, com atitude positiva e favorável a organização, envolvendo aspectos como satisfação e qualidade de vida.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 UM BREVE HISTÓRICO EVOLUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os chefes tinham como característica serem bastante rígidos a ponto dos funcionários terem horror só em pensar que teriam que comparecer ao departamento. Achavam também que seriam demitidos e quando eram nem imaginavam o motivo.

Na década de 1920, o movimento de relações humanas trouxe um novo desafio ao “Chefe de Pessoal”, pois o novo modelo de administrar teve como princípio a mudança na relação entre os empregados e os empregadores. Antes a administração operava a base da força e do autocratismo e no novo modelo, o que passava a prevalecer era aumentar a produtividade pela eliminação de conflitos e respectivos custos. A partir desta nova forma de administrar, era preocupar-se com o indivíduo. O movimento foi evoluindo devagar e sofreu influência do behaviorismo tendo como base o comportamento humano. O Empirismo também influenciou ao compreender que a satisfação do funcionário geraria eficiência.

Em 1945 surgiram os primeiros estudos sobre a liderança, a democracia no trabalho e a motivação humana. Neste novo contexto, a função de chefe de pessoal se envolveu com as teorias de Macgregor, Barnard e outros, o poder das relações informais começou a ser valorizada, nesta época surgiram as questões legais e sindicais.

Na década de 1950 iniciou-se a transformação do departamento, neste período a função de gerente de pessoal passou a ser de gerente de recursos humanos, mais tarde na década de 1960, foi criada a denominação de gerente de relações industriais, para as organizações que cuidariam dos aspectos administrativos das questões “Humanas”.

2.2 MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

A Gestão de RH é uma gestão de parceria entre todos os integrantes do negócio da organização, que estabelecem e geram a relação entre os colaboradores e a organização no qual trabalham.

A Gestão Estratégica em si é um processo sistemático e contínuo que envolve a tomada de decisões no presente para efeitos e conseqüências futuras, atingindo todos os colaboradores direta ou indiretamente. Os elementos básicos da gestão de pessoas são constituídos pelos seguintes componentes:

- Missão
- Visão
- Objetivos Estratégicos
- Estratégia; e
- Implementação Estratégica.

A **Missão** compreende a razão de ser da instituição e o corpo do seu texto deve ser curto, objetivo e conter a realidade da empresa.

A **Visão** de uma empresa é uma proposta futura que deve ser estabelecida num determinado período de tempo e devem ser compartilhadas e apoiadas por todos os seus colaboradores.

Os **Objetivos Estratégicos** são situações estabelecidas que se queira atingir, num período de tempo. Para sua concretização eles devem ser traçados de modo que seja compatível com a realidade da empresa.

A **Estratégia** é um conjunto de ações que orientam o trabalho, antecipam possibilidades dando uma visão prévia de possíveis mobilizações de pessoas e recursos.

Já a **implementação Estratégica** corresponde à execução efetiva das tarefas. Devido à necessidade de incorporar outros elementos para melhor atender as necessidades atuais da Gestão Estratégica de pessoas foi agregado componentes inovadores ao modelo.

Alguns desafios impostos na Gestão de Pessoas para se superar:

- ❖ Expor com precisão as Estratégias, para transformá-las em um conjunto de ações organizacionais.

- ❖ Envolver os funcionários no desempenho estratégico, pois será agregado valores aos resultados da empresa, necessidades dos clientes e a eles mesmos e desta forma poderão alcançar crescimento pessoal e profissional.
- ❖ Deverá ser criado pela gestão de pessoas programas de comunicação com transparência “Feedback” e eliminar por completo o segredo dos gestores referente aos processos da empresa.
- ❖ Componente Estratégico é o núcleo central do modelo por alinhar gestão estratégica da empresa a Gestão de Recursos Humanos. Para que ocorra o alinhamento estratégico temos uma seqüência de passos a seguir que devem ter um ótimo entendimento das diretrizes estratégicas, pois estes serão fundamentais para o sucesso do Plano estratégico.

2.3 COMO MONTAR UMA ESTRATÉGIA DE RH

Etapa 1 – Tenha uma visão abrangente, entenda a estratégia do negócio. Procure entender e ressaltar os direcionadores chaves do seu negócio. Quais são eles? Ex.: Tecnologia, distribuição, mercado.

Etapa 2 – Desenvolva uma declaração de missão ou um intento estratégico que relacione as pessoas ao negócio. Conhecer a realidade da empresa. Ter uma declaração de propósitos que individualiza a razão de ser da instituição, ela irá identificar o espaço de suas operações em linhas de serviço, público alvo e condições essenciais de desempenho.

Etapa 3 – Conduza uma análise SWOT de sua organização. O Termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma Inglês, é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakenesses*), Oportunidade (*Oppotunities*), e Ameaças (*Threats*). A partir desta análise SWOT você precisa revisar então as capacidades de sua área de RH. Considere em detalhes suas capacidades, seus recursos, suas competências, seu nível de serviço ao cliente e seu maior recurso, seus profissionais.

Etapa 4 – Conduza uma análise detalhada de recursos humanos (pessoas). Analise com profundidade os impactos nestas 4 áreas seu COPS (Cultura, Organização, Pessoas e Sistema).

Etapa 5 – Determine quais são os problemas críticos relacionados às pessoas. Volte para estratégia de negócios e examine-a confrontando com sua Análise SWOT e seu COPS.

Etapa 6 – Desenvolva consequências e soluções, para que cada problema crítico desenvolva várias possibilidades de ação, ou seja, saia da “mesmice” de fazer tudo igual como era antes. Não caia no obvio, sempre questione como as coisas estão sendo feitas até agora e porque não fazemos diferente.

Etapa 7 – Implementação e avaliação do plano de ação. A última fase do desenvolvimento de uma estratégia de RH é assegurar que os objetivos estabelecidos estão integrados entre si, e que estão amparados por um sistema de reconhecimento, treinamento e de plano de carreira.

2.4 ASPECTOS INOVADORES NO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Podemos destacar alguns aspectos inovadores neste modelo de gestão estratégica de pessoas, como por exemplo, a transparência, pois desta forma haverá sempre o Feedback para seus colaboradores, tornando a confiança deles um ponto positivo às mudanças da empresa.

O modelo de estratégia de ponto inovador foi criado para direcionar as empresas como poderão alcançar os objetivos definidos, e o que fazer para consegui-los. Não podemos deixar de classificar um destes pontos inovadores do modelo que são:

- ❖ O fortalecimento do desempenho estratégico dos colaboradores;
- ❖ Enfatizar as competências humanas;
- ❖ A flexibilidade das formas organizacionais dos trabalhadores;
- ❖ A humanização destes colaboradores, motivando-os sempre e fazendo-os participar ativamente com o sucesso da empresa.

Acredita-se que o modelo de gestão estratégica nos leve a perceber e repensar a gestão de pessoas como sendo capaz de promover o salto qualitativo da organização. As organizações devem atrair pessoas talentosas, oferecendo a elas recursos que acrescentem valores não só financeiros, mas pessoais. É necessário que a organização invista no colaborador, para que o mesmo perceba a empresa como um parceiro e vista a camisa com interesse e motivação.

Essa perspectiva direciona sua atenção para as pessoas e para a infraestrutura de RH necessária ao sucesso da organização.

2.5 RESISTÊNCIAS AS MUDANÇAS

2.5.1 Inovações na rotina

Define-se como comportamento que pretende proteger os indivíduos do efeito de uma modificação real ou imaginária (o indivíduo pode estar reagindo a situações que não foram de fato modificadas, mais que ele julga que tenham sido, ou receio quem venha a ser).

Implantar um RH é uma tarefa árdua, mexe com os valores da organização e o responsável direto primeiramente precisa ter conhecimento do negócio para escolher o candidato certo que melhor se adapte a vaga e a cultura da empresa, além de que traz a ideia de que o que acontecia anteriormente não funcionava ou precisa ser ajustado. Segundo Chiavenato: “A organização que aprendem são aquelas que desenvolvem uma capacidade continua de se adaptar e mudar”. (1999 página 320).

“Modelos mentais: As pessoas devem descartar seus velhos modos de pensar e as rotinas padronizadas para desenvolver problemas ou seus cargos para adotar novas maneiras de pesquisar, testar ou melhorar”. “Domínio pessoal: As pessoas devem expandir suas habilidades de criar ou inovar”. “Sistema de pensamento: As pessoas devem pensar em termos de processos, padrões e inter-relações da organização com o ambiente

como parte de um sistema de relação e não simplesmente em coisas estáticas”. “Visão compartilhada: As pessoas devem ter uma visão comum e compartilhada daquilo que pretende criar”. “Aprendizagem em equipe: As pessoas devem trabalhar juntas para intercambiar experiências e conhecimentos dos vários membros da equipe a fim de tornar ação coordenada, inovadora e engajada no diálogo”. (Chiavenato, 1999, página 320)

Conceitua-se mudança como ato ou efeito de mudar, e dar outra direção, dispor de outro modo, o mudar é, portanto, transferir, alterar, ou transformar, está em toda parte e representa grande importância nos tempos modernos. Ela constitui um processo de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. Descongelamento: Significa a fase inicial da mudança, na qual as velhas ideias e práticas são desfeitas, abandonadas e desaprendidas.

Mudança: É a etapa em que novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. A mudança envolve dois aspectos: A identificação e a internalização.

Recongelamento: É a etapa final que as ideias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento. O recongelamento significa que o padrão aprendido foi incorporado a prática atual e passa a ser a nova maneira que a pessoa adota em seu comportamento.

Para que se trate a resistência de comportamento deve estar tentando proteger as pessoas que contribuírem para seu desenvolvimento humano nas organizações e tem como objetivos a consequência da mudança. Seguem abaixo algumas causas que contribuem para a resistência a mudança:

- ❖ Falta de participação nas decisões: São aquelas que são forçadas a aceitar modificações que lhes afetem e por vezes resistem quando não compreendem a necessidade de modificar e por falta de tempo preferem não opinar.
- ❖ Diversidade de interpretações: Como somos seres diferentes e únicos percebemos de forma diferente uma mesma situação.
- ❖ Informação incompleta: Ocorre quando a modificação não está clara para os envolvidos, dificultando a passagem de informação para os demais.
- ❖ Mudanças com bases pessoais: Ao expor a mudança no singular “Eu acho” esquecendo que está direcionando ao grupo. Portanto a resistência só será evitada quando o indivíduo que deseja a mudança conheça os sentimentos das pessoas afetadas colocando-se no lugar dos outros a ponto de compreender suas necessidades. É preciso diagnosticar as causas da resistência e trabalhá-las, pois atrás da resistência existe o sintoma anunciando sua existência.

Contudo todo profissional que se propuser efetuar mudança no seu departamento precisa estar preparado para enfrentar o problema que surgirá, compreendendo a resistência como sintomas que fazem parte do processo de mudança, buscando um elo harmônico entre a necessidade de mudança e os envolvidos no processo e assim conseguirão efetuar a mudança que acarretará amadurecimento para o departamento.” O agente de mudança deve tentar maximizar o efeito das forças positivas e minimizar o efeito das forças

negativas para poder produzir o processo de mudança com eficácia.” (Chiavenato 1999 Pág.32)

2.6 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A empresa no passado tinha uma estrutura operacional que seguia um padrão tradicional para durar eternamente, como se o mundo não sofresse mudanças, porém atualmente na era da globalização as organizações se tornam instáveis exigindo uma reestruturação diferenciada para produzir produtividade e qualidade ao trabalhador. Ou seja, um modelo inovador para a flexibilidade e adaptação das empresas ao novo mundo. “Só vão sobreviver ou se tornarão líderes de mercado as organizações que considerarem o trabalho não apenas uma utilização de braços e músculos, mais acima de tudo o desenvolvimento da mente e da emoção.” (Chiavenato 1999 Pag. 326)

“Em plena era da informação e globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e instabilidade ambiental colocou em xeque o antigo modelo rígido e definitivo da organização. Ele não tem mais serventia para os tempos atuais. O ambiente que circunda a organização tornou-se instável e imprevisível ao modelo tradicional simplesmente não funciona nessas condições”. (Chiavenato, 1999, Pág. 314)

A área de desenvolvimento é estratégica, visa treinar colaboradores para que tenha conhecimento de si próprio e plena realização de suas potencialidades, a fim de competir com o mercado.

“Agora as organizações orgânicas estão impondo um novo e diferente padrão de comportamento das pessoas: um comportamento criativo e inovador. Já não basta a eficiência. Nem a competição continuada nas execuções das tarefas. Se o mundo mudou, as empresas também estão mudando na mesma direção e cada vez mais rapidamente. Isto requer mudanças em produtos e serviços, métodos e processos, equipamentos e tecnologia, estrutura organizacional e cargos, e, sobretudo comportamento das pessoas, a criatividade está na base disso tudo”. (CHIAVANATO, 1999, Pág. 316)

2.6.1 Métodos de desenvolvimento de pessoas

Existem vários métodos para o desenvolvimento de pessoas. Há técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo. Os principais métodos para Chiavanato são:

Rotação de Cargos: Significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização, no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidade. Permite aumento das experiências individuais e busca estimular novas ideias.

Posição de assessoria: Dar oportunidade para que o funcionário com elevado potencial possa trabalhar sob a supervisão de um gerente num período provisório.

Aprendizagem prática: É uma técnica de treinamento onde o treinado se dedica a um trabalho de tempo

integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outro departamento.

Atribuições de comissões: Oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros, aumentando assim a exposição da pessoa a outros membros da organização, aplicando sua compreensão e proporcionando oportunidade de crescimento.

Participação de cursos e seminários externos: É frequentemente usada para o desenvolvimento, através de cursos formais de leituras e seminários. E utilizando a tecnologia da informação para proporcionar a aprendizagem a distância.

Exercício de simulação: A simulação extrapolou a seleção de pessoal, tornando uma técnica de treinamento e desenvolvimento.

Treinamento fora da empresa: O treinamento externo é utilizado para buscar novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização, e que precisam ser obtidas fora dela. É uma técnica que permite diagnosticar o problema real e apresentar alternativas de solução.

Jogos empresariais: São técnicas de desenvolvimento onde equipe de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras na tomada de decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresa.

Centro de desenvolvimento interno: É o caso da universidade corporativa, são métodos baseados em centros localizados para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais.

Tutoria: Os funcionários que desejam crescer a níveis mais elevados dentro da empresa recebem assistência e advocacia de executivos. Esta técnica apresenta vantagens, como aprender fazendo, nas oportunidades de intensa interação e rápida retroação no desempenho de tarefas.

Aconselhamento de funcionários: Ocorre quando surge algum problema desempenho e o foco é relacionado com a disciplina. O gerente proporciona aconselhamento no sentido de assistir funcionários no desempenho do seu cargo exigido do gerente habilidade de ouvir ou persuadir.

2.6.2 Desenvolvimentos de carreiras

Está relacionado com o desenvolvimento de pessoas. A ideia que se se fazia de carreira no mundo corporativo era o de ingressar em uma organização em seus níveis hierárquicos mais baixos e ir gradativamente conseguindo promoções rumo aos mais altos.

Portanto, carreira estava ligado a continuidade, estabilidade e possibilidade crescente de promoções. Atualmente a realidade é outra, o indivíduo é formado no mercado para o mercado. Começar uma carreira de sucesso hoje pressupõe que iremos enfrentar múltiplos desafios em diversas empresas diferentes até construirmos êxitos que nos permita enfrentar um desafio que irá definir os níveis superiores da hierarquia empresarial que ocuparemos em função dos resultados que já provamos sermos capazes atingir frente ao

mercado.

Para Chiavenato, as principais ferramentas utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras são:

Centro de avaliação: Técnicas de seleção de talentos humanos, como entrevistas, exercícios dirigidos, e jogos de empresas utilizados em centro de avaliação, são também utilizados no desenvolvimento de carreira.

Testes psicológicos: Utilizado na seleção de pessoal, servem para ajudar os funcionários a compreender melhor seus interesses e habilidades.

Avaliação de desempenho: É outra fonte valiosa sobre o desenvolvimento de carreira.

Projeções de promoção habilidade: São julgamentos feitos pelos gerentes quando ao avanço potencial de seus subordinados. Essas projeções ajudam a organização a identificar pessoas que apresentam grande potencial de avanço e ajudam os funcionários a melhorar seus conhecimentos e experiências.

Planejamento de sucessão: Focaliza o preparo das pessoas para preencher posições mais complexas. Os funcionários recebem novos encargos que servem para prepara-los para assumir crescentes responsabilidades. (Chiavenato, 1999, Pág. 328)

Existem também esquemas de orientações aos funcionários que visa ajudar no progresso de sua carreira.

Aconselhamento individual de carreiras: Tem como objetivo auxiliar os funcionários a examinar suas aspirações de carreira, podem também vir através de uma crise originada por desmotivação e queda de desempenho, assim, esta atividade ajuda a empresa e executivos na análise e superação de impasses profissionais, que podem gerar atritos e riscos indesejados.

Serviços de informação aos funcionários: Oferece aos funcionários informação sobre oportunidades internas. Esta abordagem permite oferecer diversidade de interesse e aspirações da organização que possam servir às pessoas.

O desenvolvimento profissional por conta própria é necessário para a preservação da empregabilidade pessoal, ela vai depender de sua própria capacidade de gerir sua vida e sua carreira, tornando-se necessário obter um diferencial.

O mundo demanda por profissionais competentes, éticos, determinados e com visão de futuro. Nenhuma competência acima da média será desprezada se não for primeiro por quem a possuem.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas são as tendências de mercado, exigindo dos líderes características especiais e uma visão abrangente do mundo empresarial. Os gestores precisam estar atentos nas mudanças, conhecendo seus pontos fortes, fracos aproveitando as oportunidades e se protegendo das ameaças.

Percebemos que há necessidade de se repensar em vários aspectos relacionados com a gestão

estratégica, até por que vivemos num mundo competitivo e as empresas precisam ter um diferencial que a destaque das demais, onde o funcionário esteja motivado em fazer parte da equipe, e implicado na causa da empresa, segundo Teixeira, Silveira, Bastos e Oliveira (2008). “Desenvolveram novas maneiras de educar líderes e treinar talentos com potencial de liderança”.

Pode-se afirmar que sair do tradicional para o estratégico é um desafio, que requer conhecimento e desejo de mudanças em todos os níveis hierárquicos da organização, pois ficou nítido que falar sobre estratégia se tornou comum, mas colocar em prática parece ser algo que está longe de ser alcançado. Enquanto o RH estiver desinformado sobre sua função e deixar buscar conhecimento sobre a sua empresa e dos setores envolvidos atuando com visão global pronto para ousar, permanecerá alienado no “discurso bonito” segundo Teixeira, Silveira, Bastos e Oliveira (2008). “É salientando que se torna parceiro estratégico significa transformar declarações estratégicas em um conjunto de ações organizacionais”. O RH precisa ter participação nos projetos e planejamento para que possa assim interagir, contribuir, adquirir credibilidade junto à alta direção e principalmente agregar valor.

Criar um sistema e métricas para o RH chegar a este nível de desempenho não é tarefa fácil. Se fosse, já seria uma prática da maioria das empresas. Cabem as pessoas o enfrentamento deste desafio, pois a inovação só ocorre com o trabalho conjunto. Deste modo, os aspectos inovadores deste novo modelo são importantíssimos para alcançar o sucesso das organizações.

Podemos finalmente observar que todo processo inovador em sua teoria é muito bem aceito pelas pessoas, quando se propõe a prática dessa inovação encontramos muitas resistências, de todos os lados. Como estudantes conscientes de nossa missão acadêmica compartilhamos a ideia que o novo é sempre bem-vindo desde que avaliado e adequadamente aplicado, concordamos que a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para competitividade das organizações e que competitividade é atender simultaneamente os requisitos de mercado/cliente e requisitos da empresa. Desse modo, as organizações devem estar preparadas para renovar seus serviços, suas competências, seus produtos, de forma contínua, tentando garantir sua sobrevivência no mercado de uma forma centrada e consciente.

A inovação é a transformação de novas ideias em resultados, ou seja, inovar significa buscar o crescimento e a liderança envolvendo criatividade, persistência e risco. Acreditamos que os assuntos aqui estudados possam continuar sendo aprofundados pelos amantes do conhecimento, que buscam investir na sua carreira profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECH, Karl. **Um modelo de inteligência organizacional**. São Paulo: HSM. P, 30-34, Maio/Junho 2004.

AURELIO, **O Míni Dicionário da Língua Portuguesa**. Quarta Edição, Revista e Ampliada Sétima Impressão. Rio de Janeiro, 2002.

BOOG, Gustavo G (Coord.). **Manual de treinamento e Desenvolvimento: Um guia de Operações – Manual Oficial da ABTD.** São Paulo Makron Books, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul, **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de pessoal.** 4 Edição, Ano 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** Oitava Edição, São Paul: Atlas, 2004. DECENZO, David A. STEPHEN, P. Robbins.

DRUCKER, Peter, **Administrando em tempos de grandes mudanças,** 1999.

LAROSA, Marco Antônio; AYRES, Fernando Arduini, **Como Produzir uma Mamografia.** Rio de Janeiro, Wak, 2005, Sexta Edição.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégia de Negócios.** São Paulo: FGV, 2001, Cap. 9, Segunda Edição.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; Et. Al. **Gestão Estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro; FGV, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo: Competência.** São Paulo, Editora Atlas, 2001.