

(X) Graduação () Pós-Graduação

REQUISITOS PARA ATUAR NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: O QUE AS EMPRESAS DEMANDAM?

Amanda Nobre Sant'ana
Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD
amandasnobre152@gmail.com

Erlaine Binotto
Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD
erlainebinotto@ufgd.edu.br

Lidiane Parron Gonçalves
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul- UFMS
lidianeparron@gmail.com

Camila Magalhães da Cunha
Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD
kmila0889@gmail.com

RESUMO

O estudo analisou os requisitos dos Papéis de Recursos Humanos (PRH) e Subsistemas de Recursos Humanos (SRH) nas vagas de Gestores de Pessoas (GP) e de Recursos Humanos (GRH) no LinkedIn. A pesquisa foi qualitativa de cunho descritivo e exploratório. A coleta de dados utilizou vagas de emprego ofertadas no LinkedIn para GP e GRH. As buscas retornaram 101 vagas e 19 foram selecionadas, analisadas e codificadas no ATLAS.ti. Foram 65 citações para PRH e 103 para SRH. Os resultados no diagrama de PRH apontou: desenvolvedor de capital humano como responsável por desenvolver colaboradores; especialista funcional gerir os indicadores da área; parceiro estratégico ser agente de mudanças; o líder liderar pessoas e equipes. Para SRH: recrutamento e seleção - atrair, recrutar e selecionar; remuneração - cargos e salários; benefícios - análise de bônus; treinamento e desenvolvimento - captação; avaliação de desempenho - monitorar o desenvolvimento dos funcionários; departamento pessoal - gerir os times de RH e DP; higiene e segurança do trabalho - segurança do trabalho; serviços gerais - desenvolver habilidades; e relações trabalhistas por cumprir as leis trabalhistas. A contribuição do estudo para GP e universidades é a atualização na formação profissional diante das exigências do mercado de trabalho.

Palavras-chave: Gestor de Pessoas; Papéis de Recursos Humanos; Subsistemas de Recursos Humanos; Curso de Administração.

1 INTRODUÇÃO

No final do século XIX, nos Estados Unidos, iniciou-se a preocupação com as pessoas nas organizações diante da passagem da economia agrícola de subsistência para a economia industrial emergente. Com isso, houve o aparecimento do departamento de pessoal como forma de organizar os funcionários nas organizações e garantir a produtividade e eficiência. No Brasil, a partir de 1978, as reformulações começaram a aparecer através de greves e conflitos por um efetivo controle político e econômico no período do milagre brasileiro (CALDAS, 2013).

A área da Gestão de Pessoas (GP) evoluiu decorrente das modificações nas organizações, exigindo uma postura diferente devido às mudanças ocorridas no contexto social, econômico e cultural. No contexto moderno, espera-se que esse profissional tenha uma visão global do mundo, que seja um líder de mudanças, um facilitador, e, principalmente, que tenha uma visão humanística (BEFFA, 2007).

Não basta o Gestor gostar apenas de trabalhar com pessoas, mas sim, ter o perfil, habilidades, conhecimentos, boa comunicação e visão generalista de toda organização, desenvolvendo um trabalho planejado e realista (HUZEK *et al.*, 2008). A GP vem ganhando contornos importantes para se construir vantagens competitivas e duradouras em um mercado exigente que carece de profissionais preparados para encarar o ambiente das organizações. Embora importante, no final da década de 1960 e início dos anos de 1970, as universidades praticamente não possuíam em sua grade curricular a disciplina de GP, sendo essa de grande importância para as organizações (DUTRA *et al.*, 2017).

Em relação aos Papéis de Recursos Humanos (PRH), o foco é o ajuste de estratégias e práticas da organização como um todo. Isso mostra a importância da área de GP dentro da organização, onde a mesma apresenta desafios exigindo agregação de valor, a obtenção de resultados empresariais, e que os profissionais desenvolvam disciplinas, desempenhando novos papéis e demonstrando competências. Para fazer frente a esse papel e ao desenvolvimento de competências, o RH deve exercer múltiplos papéis: desenvolvedor de capital humano; especialista funcional; parceiro estratégico; e líder (ALCÂNTARA, 2014).

Para Costa Filho e Marques (2010), o Subsistema de Recursos Humanos (SRH) atua com atividades de suprimento de RH para as organizações. Os subsistemas envolvem todas as atividades relacionadas à área de RH, sendo eles: subsistema de recrutamento e seleção; de remuneração; de benefícios; de treinamento e desenvolvimento; de avaliação de desempenho; de departamento de pessoal; de higiene e segurança do trabalho; de serviços gerais; de contencioso trabalhista e assistência social; e relações trabalhistas.

A pressão para as organizações reverem suas práticas administrativas cresce a cada dia

frente às necessidades de qualificação e profissionalização nos ambientes de negócios (ROCHA-PINTO, 1999). Nesse contexto de mercado de trabalho, as vagas para o Gestor de Pessoas e Gestor de RH, foco do estudo, possui certa predominância na ocupação por graduados em Administração, embora outras formações também possuam aderência como psicologia, economia, contabilidade, pedagogia, RH, Gestão de RH e áreas afins. Para esse estudo, somente a formação em Administração em nível de graduação é brevemente discutida.

Desse modo, as universidades precisam estar alinhadas às necessidades do mercado e rediscutir as relações entre teoria e prática, não se limitando apenas ao contexto de sala de aula, mas sim, ir além dos espaços acadêmicos. O docente que irá ministrar as aulas para o novo perfil de aluno nesse novo mundo digital deverá ter um conhecimento profundo sobre a disciplina, ser um líder criativo, possuir alto nível de letramento digital, ser capaz de aprender as novas competências técnicas em ambientes educacionais digitais, visando orientar e ajudar os alunos no uso da linguagem digital. O mercado requer que os profissionais formados nas instituições de ensino sejam imediatamente capazes de aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula (BRASIL, 2020).

Frente aos desafios, necessidades e exigências do mercado em demandar, identificar profissionais qualificados e de novas formas de recrutar e selecionar, foi lançado em meados de 2002, por Reid Hoffman, o LinkedIn. Essa mídia é fundamental para integrar no mercado de trabalho, sendo a maior e mais bem-sucedida no mundo na internet (ADAMS, 2013).

Este estudo visa contribuir para minimizar as possíveis causas no aumento do desemprego por meio do entendimento dos requisitos das vagas. Segundo os dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2022), a taxa de desemprego entre os jovens é de 22,8%. Para os recém-formados, a taxa é de 29,8%, sendo que apenas 14,87% dos recém-formados no ano de 2019 e 2020 conseguiram entrar em suas áreas de formação em menos de três meses (LIMA, 2021). Diante desses percentuais de desempregados, as organizações continuam ofertando vagas de empregos no LinkedIn na busca de encontrar profissionais qualificados (LINKEDIN, 2021).

Diante disso, a questão de pesquisa é: quais são os requisitos demandados para as vagas de GP e Gestor de RH na plataforma LinkedIn? Destaca-se que Gestor de Pessoas é uma denominação ampla e serão consideradas vagas com identificação pleno-sênior, diretor e executivo para o nível geral. Para o nível específico serão consideradas: o gerente, o gerente sênior de RH, o consultor, analista, coordenador e o especialista.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Diferente da área de RH onde a mesma era vista como mecânica e apenas um departamento de pessoal, a GP visa sempre a valorização dos profissionais e do ser humano. O GP deve ter uma visão do que quer e pensar o futuro, necessitando de um planejamento estratégico organizacional, buscando sempre deixar os objetivos como uma meta a ser realizada (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Para o mesmo autor, o setor de RH pode contribuir para o crescimento da organização. Para isso é preciso ser profissional e humano naquilo que faz, e ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, visando sempre alcançar os objetivos individuais e organizacionais (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A GP é caracterizada por ser um conjunto de políticas e práticas que possibilitam conciliar as expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo. As políticas podem ser entendidas como os princípios e diretrizes que balizam as decisões e os comportamentos da organização e das pessoas. As práticas são os métodos, procedimentos e técnicas que são utilizadas para implementar as decisões e ações da organização em relação ao ambiente externo. Conciliar as expectativas refere-se ao compartilhamento de responsabilidades das organizações e das pessoas (DUTRA *et al.*, 2017). O Gestor deve manter o clima, a motivação e desenvolver uma cultura gerencial que seja voltada para excelência, buscando reduzir os custos e a valorização do capital humano (ASSIS; MAIA, 2014).

As instituições têm buscado cada vez mais líderes com visão de futuro, que procuram formas de tornar as instituições preparadas para enfrentar os problemas e desafios. Os líderes devem se sentir ou agir como donos das organizações, ser ousado para inovar e ter habilidades para mover as situações, buscando sempre desenvolver ações positivas frente aos obstáculos. O líder é o agente de mudanças, tendo papel fundamental na vida e sucesso das organizações (ASSIS; MAIA, 2014).

2.2 PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS

Para Ulrich *et al.*, (2011), os profissionais de RH devem desempenhar um novo papel para garantir resultados em seu trabalho. As funções de RH representam uma identidade ou imagem do indivíduo, conforme visto por ele e pelos outros.

Para que os profissionais possam continuar sendo eficientes, é necessário que todas as funções sejam desempenhadas em uma organização de RH (ULRICH *et al.*, 2011). A área de RH deve exercer múltiplos e novos papéis onde consiga desempenhar funções simultâneas,

sendo as operacionais e estratégicas e as pessoas e processos. A estrutura desses papéis possibilita alternativas para conhecer as expectativas e estabelecer metas com valor agregado, visando definir grandes objetivos para os profissionais da área de RH. Diante disso e do contexto atual do mercado, é importante que as organizações observem como está a evolução do RH (BARROS *et al.*, 2019). Quanto as atribuições que os profissionais terão que desempenhar em relação aos papéis de RH, destaca-se que o agente de mudanças foi incorporado no papel do parceiro estratégico, analisando-o de uma forma mais ampla (Quadro 1).

Quadro 1. Evolução dos papéis de Recursos Humanos

Final dos anos 2000	Evolução do pensamento
Desenvolvedor de capital humano (CH)	O desenvolvedor do capital humano (CH) concentra-se em como os funcionários se preparam para o futuro.
Especialista funcional	As práticas de RH são fundamentais para o valor do RH. Algumas práticas de RH são transmitidas por meio de eficiência administrativa (como a tecnologia) e outras, por meio de políticas, orientações e intervenções, aumentando o papel do especialista funcional.
Parceiro estratégico	O papel de parceiro estratégico tem múltiplas dimensões: especialista de negócio, agente de mudança, gerente de conhecimento e consultor. O papel de agente de mudança representa apenas uma parte dele. A visão foi aumentada para abranger as dimensões que antes eram atribuídas aos papéis de parceiro estratégico ou de agente de mudança.
Líder	A soma dos primeiros papéis equivale a liderança, mas ser um líder de RH também tem implicações na direção das funções de RH, na integração do trabalho, na garantia da governança corporativa e no monitoramento da comunidade de RH.

Fonte: Adaptado Ulrich *et al.*, (2011, p. 110)

Em relação ao contexto empregado e empregador, a área de RH está passando por profundas mudanças, sendo que nos últimos anos têm enfrentado forte transição, assumindo papel fundamental de parceiro empresarial, alinhando as políticas e práticas de Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais, estabelecendo a direção da mudança para que possa agregar valor a investidores, clientes e funcionários (SANTOS; BOLGAR, 2003).

Para os mesmos autores, diante deste cenário, faz-se importante que os profissionais de RH desempenhem os quatro papéis principais para gerar resultados. Os papéis para a Gestão de RH tem o objetivo de criar valor e efeitos positivos para toda organização, mantendo-a competitiva. O RH deve encontrar um ótimo ponto de gerenciamento de suas atividades de modo que venha balancear adequadamente os quatro papéis principais na organização (SANTOS; BOLGAR, 2003).

2.3 SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Para Dutra *et al.*, (2017), a GP é vista como um sistema que está inserido em um sistema maior, havendo uma interação entre eles. A GP ainda é vista e constituída por subsistemas que se interagem entre si e modificam o todo.

Diante de um mercado mais competitivo, o setor de RH torna-se essencial para as organizações. Sendo assim, é necessário investir de maneira contínua nas áreas de RH para que todo o subsistema venha funcionar plenamente e, a partir disso, o mesmo consiga gerar ações que colaborem para o desenvolvimento da organização. Portanto, a subdivisão de subsistemas ajuda no gerenciamento de todas as atividades que são atribuídas a esse departamento (MACHADO *et al.*, 2019). A Administração de RH se constitui de subsistemas interdependentes, formando um processo através do qual são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Segundo Marras (2016), o subsistema da Administração operacional de RH se divide em:

- **recrutamento e seleção:** esse subsistema é responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado e a seleção e encaminhamento de profissionais para empresa. Com o avanço tecnológico, os processos de recrutamento e seleção *online* estão sendo cada dia mais adotados pelas organizações, por serem um meio mais eficaz para o profissional publicar seu currículo. Sua vantagem permite a organização dos currículos com determinados requisitos e a seleção dos candidatos para fase de entrevista com maior rapidez, podendo alcançar um número maior de candidatos e públicos específicos. O uso das mídias sociais torna uma estratégia rápida para divulgação, alcançando um maior número de candidatos, garantindo maior eficácia no recrutamento e seleção (FINO, 2017).
- **remuneração:** a função de remunerar é de responsabilidade da área de RH. Esse subsistema é um instrumento fundamental para a Administração de cargos e salários.
- **benefícios:** é um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários.
- **treinamento e desenvolvimento:** o treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes, relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.
- **avaliação de desempenho:** é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar algo com eficácia.

- **departamento de pessoal:** tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a Administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho. Suas funções são admissão de novos funcionários, demissões de empregados, registros legais em controles diversos, aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento (férias, 13º salário, etc) e normas disciplinares.
- **higiene e segurança do trabalho:** é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e pela medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa e abrange tanto a área de prevenção quanto a de correção.
- **serviços gerais:** engloba várias responsabilidades dentro do contexto da Administração de RH. Os serviços prestados pela área de RH são bastante diversificados e oferecem um desafio para Administração de serviços enquanto ramificação da Administração de RH.
- **contencioso trabalhista e assistência social:** trata dos processos trabalhistas movidos pelos empregados contra a empresa. Os processos são acompanhados, montados e defendidos por advogados, efetivos da empresa ou não (no caso de ser um serviço terceirizado), e acompanhados pela Administração de RH.
- **relações trabalhistas:** responde pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical, bem como pela prestação de assessoria a todas as áreas da empresa, situadas em linha ou em staff, em questões referentes às políticas e diretrizes no campo das relações entre capital e trabalho e no correto cumprimento e interpretação de normas legais ligadas a esses cenários (CLT, leis complementares, acordãos, convenções coletivas de trabalho, acordos coletivos de trabalho e outros).

As organizações almejam que os profissionais da área da GP trabalhem os subsistemas de maneira eficiente, sendo capaz de identificar as necessidades e lacunas existentes na organização, na busca de atingir as metas estabelecidas, para o desenvolvimento da mesma.

2.4 AS MÍDIAS SOCIAIS E O LINKEDIN

Através dos avanços tecnológicos, muitas mídias sociais têm surgido, permitindo assim desenvolver novas formas de relacionamento entre seus usuários. As oportunidades têm surgido, e com isso, muitas organizações têm recorrido aos recursos disponíveis das mídias sociais pelas novas formas de selecionar e recrutar candidatos. A mesma permite excelentes meios de comunicação e divulgação rápida de oportunidades de emprego (FINO, 2017).

Para Rodrigues (2018) as mídias sociais dão a oportunidade para as organizações localizar os profissionais com o perfil e competências necessárias para exercerem as funções

ou cargos que necessitam ser preenchidos, tornando os processos seletivos mais eficientes. Elas ajudam a manter contatos com os clientes e fornecedores, facilitando a divulgação das vagas e oportunidades. Essas mídias sociais não são apenas meios de selecionar currículos, mas permitem buscar candidatos aptos e qualificados a ingressar no mercado de trabalho. Isso favorece o sucesso, um menor tempo de procura e redução dos custos nas contratações (RODRIGUES, 2018).

Com mais de 175 milhões de usuários no mundo, o LinkedIn é uma mídia social profissional com grupos de discussões para as diversas áreas. Um diferencial da mídia social é que ela oferece programas adequados para que as organizações possam encontrar candidatos com os perfis pretendidos. Por isso, as organizações e recrutadores têm recorrido à plataforma na busca de encontrar profissionais qualificados (BANOV, 2020).

O LinkedIn tem se tornado uma ferramenta importante nas organizações nos processos de recrutamento, pois a plataforma oferece um serviço especializado para as organizações que tem incorporado a mesma em suas atividades. A versão corporativa do LinkedIn é utilizada por grande parte dos recrutadores, servindo como uma espécie de contato entre as partes interessadas, ou seja, candidato e empresa. Muitas organizações têm utilizado o LinkedIn para a redução de custos e de tempo nos processos de recrutamento (SILVA, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e exploratório. O objeto de estudo são as vagas de emprego para Gestor de Pessoas e Gestor de RH publicadas na plataforma LinkedIn. Para a coleta de dados foram utilizados dados secundários. A fonte utilizada foi a plataforma LinkedIn - Brasil, e a coleta de dados foi realizada em 11 de março de 2022. Para iniciar toda a coleta de dados na plataforma LinkedIn, foi criado um perfil de identificação de usuário. Para os filtros, foram consideradas duas buscas. Uma busca se concentrou no termo Gestor de Pessoas e a outra busca se concentrou no termo Gestor de RH.

Os filtros se basearam: pesquisa - Gestor de Pessoas; localização das organizações ofertantes das vagas – Brasil, vagas, último mês, nível experiência intermediário (pleno-sênior, diretor e executivo), tempo integral. Nas filtragens nos subtópicos não se optou por empresa específica. Foi utilizado o mesmo critério de filtros para o termo Gestor de RH. Sendo assim, retornou um total de 101 vagas para os dois termos. Todas as vagas foram exportadas para planilhas no Excel para análise das vagas. Os critérios de inclusão foram vagas que: abrangesse a partir do nível intermediário (pleno-sênior, diretor e executivo); com requisitos para o Gestor de Pessoas e Gestor de RH atuar na área; com descrições compatíveis para a GP e com exigência

de formação em nível superior. Foram excluídas vagas que: apresentavam divergências com a proposta do trabalho; não possuíam requisitos para o Gestor de Pessoas e Gestor de RH atuar na área; não possuíam formação de nível superior; eram destinadas a outras profissões; com exigência para o nível básico (estágio, assistente e júnior).

A busca do termo Gestor de RH retornou um total de 9 vagas. Desse total, duas vagas foram excluídas do trabalho por serem destinadas a outras profissões. Para o termo Gestor de Pessoas a busca retornou um total de 92 vagas. Desse total, apenas 14 vagas eram alinhadas à proposta do trabalho, sendo duas repetidas com a busca do termo Gestor de RH, totalizando então 12 vagas. Duas vagas para o Gestor de RH e uma para o Gestor de Pessoas estavam descritas em inglês e foram traduzidas para o português para facilitar a interpretação.

Posteriormente o material foi exportado e organizado em documento no *Microsoft Word*, realizando a conversão para o formato pdf e os dados inseridos no *software ATLAS.ti 22* para análise. Para auxiliar na organização deste grande volume de dados durante a codificação foi utilizado o *software ATLAS.ti 22 Windows*.

Os dados das 19 vagas foram analisados de maneira conjunta, não se fazendo diferença nas vagas que adotaram o termo Gestor de Pessoas e Gestor de RH, foi possível identificar e organizar as características das vagas e os requisitos relacionados aos papéis e aos subsistemas de RH, sendo caracterizados como categorias de análise. A codificação dedutiva é um método de criação de códigos onde o mesmo desenvolve uma “lista inicial” provisória de códigos antes de realizar o trabalho em campo. Essa lista inicial vem da estrutura conceitual, da lista de questões de pesquisa, das hipóteses, das áreas problemáticas ou as variáveis-chave que o pesquisador pretende trazer para o estudo (SALDAÑA, 2016, p. 86, tradução nossa).

Os papéis analisados foram: o desenvolvedor de capital humano; especialista funcional; parceiro estratégico; e líder. Em relação aos subsistemas de RH foram analisados: recrutamento e seleção; de benefícios; de treinamento e desenvolvimento; departamento de pessoal; de segurança e higiene do trabalho; de serviços gerais; de contencioso trabalhista e assistência social; e de relações trabalhistas. Para o subsistema de contencioso trabalhista e assistência social, não foram identificados requisitos nas vagas analisadas.

Para a escolaridade das vagas, foram selecionadas vagas com perfis de formação em Administração, psicologia, economia, contabilidade, pedagogia, RH, Gestão de RH e áreas afins para se ter um maior retorno de informações que são demandadas para o profissional atuar na área. Com essa decisão de inclusão de perfis com formação em outros cursos superiores além da Administração, foi possível obter um número maior e mais abrangente de vagas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Das organizações ofertantes de vagas, três vagas foram para consultoria de RH, saúde e tecnologia, duas para recrutamento e seleção, e uma para alimentação, educação, empregos, franquadora, hotelaria, investimentos, jurídico e soluções em GP. Das 19 vagas, 12 eram da região Sudeste, seis do Sul, e uma do Nordeste. Norte e centro-oeste não ofertaram. Para o modelo de trabalho das vagas, 14 vagas possuíam modelo de trabalho presencial, uma vaga com o modelo híbrido e uma vaga com modelo de trabalho remoto. É possível identificar uma maior predominância no modelo de trabalho presencial pelas organizações, mas há o início de adaptação aos modelos de trabalho híbrido e remoto nas organizações. Três vagas não continham a informação.

No nível geral, 16 vagas foram identificadas para pleno-sênior, duas vagas para diretor e uma vaga sem informação. É possível identificar que as organizações exigem um profissional experiente, sendo que o nível geral pleno-sênior capacita o profissional para exercer cargos de liderança. Foi feita uma exploração dos requisitos mais frequentes nas vagas. Foi possível identificar elementos diferenciadores nas vagas, sendo três vagas abertas para pessoas com deficiência e uma vaga exclusiva para mulheres negras. Nas vagas, houve a exigência de domínio em língua estrangeira, como o inglês avançado, fluente ou obrigatório, e, a exigência de espanhol intermediário/avançado. Havia 10 vagas que exigiam pós-graduação em GP, RH, negócios, departamento de pessoal, gestão de projetos, mestrado e áreas afins para atuação. Das vagas, 18 eram com o tempo integral.

Foi identificada a exigência em pacote *office*, mais especificamente o *Excel* de nível intermediário/avançado. Em uma vaga foi exigido o tempo de experiência maior de 15 anos em RH, incluindo 10 anos de generalista. No tempo de experiência também se destacaram possuir 6-10 anos em RH generalista / *HR business partner* em RH apoiando organizações *go to market*, e também três anos na área de gestão ou negócios.

Nas vagas é possível perceber as exigências das organizações para que o profissional se destaque e consiga sua colocação no mercado, sendo interessante ressaltar que segundo Lima (2021), a taxa de recém-formados que conseguiram entrar em empregos nas suas respectivas áreas de atuação em menos de três meses é de apenas 14,87%. O conteúdo das vagas mostra que esse profissional precisa estar preparado para atender aos requisitos e exigências que o mercado demanda, para que o mesmo não entre nas estatísticas mencionadas. Esse aspecto reforça a necessidade do professor ofertar conteúdos alinhados ao mercado de trabalho (NASSIF *et al.*, 2007).

Outros destaques para as vagas foram a identificação no nível específico do gerente,

gerente sênior, consultor, analista, especialista e coordenador. Nas áreas, houve o destaque para RH, sendo possível identificar uma vaga com área em RH (generalista). A escolaridade identificada nas vagas foram ensino superior em Administração, contabilidade, RH, psicologia, economia, pedagogia, graduação completa e áreas afins para atuação. O único tipo de contrato identificado nas vagas foi o contrato por CLT. Como houveram vagas que apresentaram nível de experiência na descrição além do pleno-sênior, diretor e executivo, optou-se por nomear como nível geral o pleno-sênior, diretor e executivo, e nível específico para o gerente, gerente-sênior de RH, o consultor, analista, coordenador e o especialista.

4.2 PAPÉIS DE RH

As citações que mais se identificam com as descrições dos papéis de RH compuseram o diagrama. Foram 65 citações: desenvolvedor de capital humano (14); especialista funcional (20); líder (12) e parceiro estratégico (19). Nas citações das vagas referentes aos papéis de RH é possível perceber que as organizações estão em busca de um profissional completo e que desenvolva os quatro papéis no desenvolvimento das atividades.

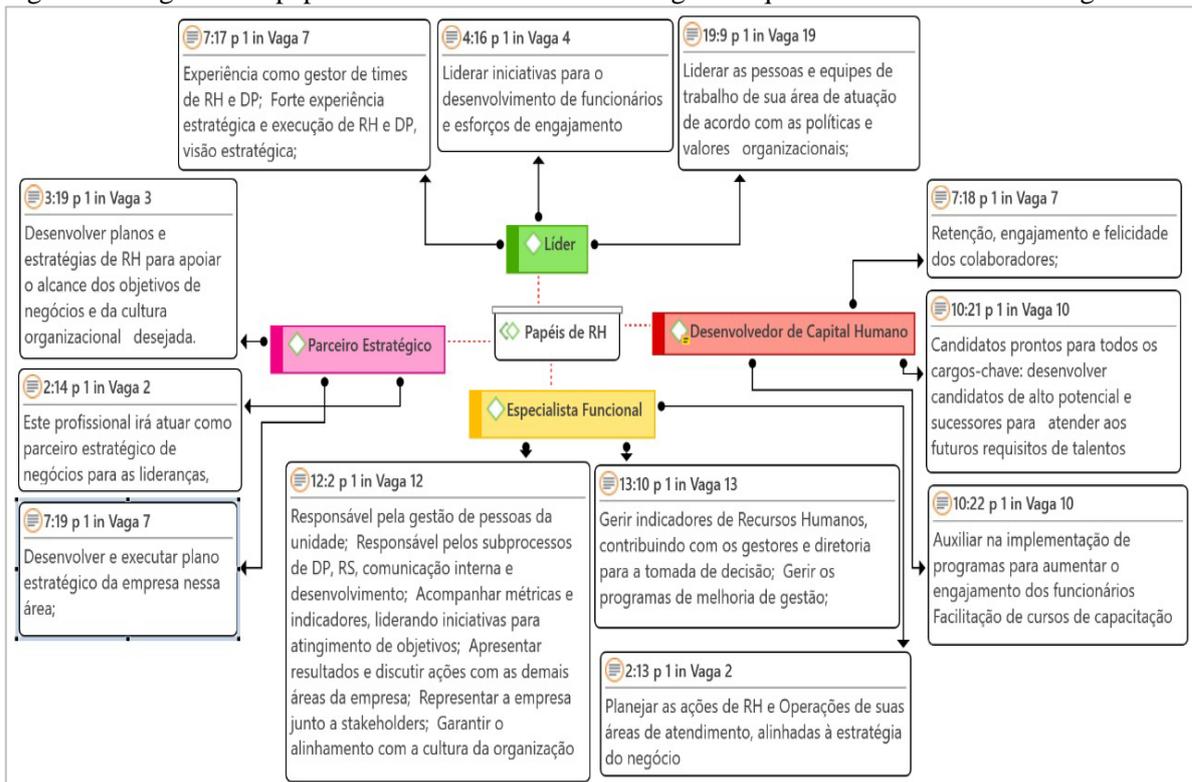
Uma das práticas que o especialista funcional transmite para o RH é por meio da eficiência e políticas (ULRICH *et al.*, 2011). Para Gil (2016) esses profissionais precisam descobrir novas maneiras de fazer as coisas, tornando eficientes, buscando desenvolver atividades que levam à reengenharia contínua dos processos que administram. Foi observado nas vagas que as organizações exigem que o profissional: gerencie as políticas da empresa; acompanhem os indicadores para atingir os objetivos e melhoria da gestão; que garanta o alinhamento com a cultura da organização; que desenvolva planos e ações de RH alinhadas à estratégia do negócio; que gerenciem todos os subsistemas de RH; e responda pelos subprocessos do departamento de pessoas e recrutamento e seleção.

O parceiro estratégico (ULRICH *et al.*, 2011), em suas múltiplas dimensões é incluído ser agente de mudanças e gerente de conhecimento. Portanto, as exigências das vagas das organizações se baseiam na necessidade de atuar como parceiro estratégico de negócios para as lideranças; que apresentem indicadores de RH para desenvolver ações para melhoria da GP; que desenvolva planos e estratégias de RH para alcançar os objetivos do negócio; que conheça as métricas inovadoras; que atue como agente de mudanças na organização para apoiar a evolução; e conheça métricas para o gerenciamento.

O conteúdo das vagas indicou que o desenvolvedor de capital humano precisa: reter, analisar e melhorar a jornada dos colaboradores; precisa desenvolver candidatos de alto potencial e sucessores para atender aos futuros requisitos de talentos; que promova cursos de

capacitação; que acompanhem as tendências e *benchmarking* na GP para melhoria de performance; e gerir os talentos. As identificações nas vagas confirmam as afirmações do autor, onde o mesmo destaca que o desenvolvedor de capital humano deve se concentrar em como os funcionários se preparam para o futuro (ULRICH *et al.*, 2011). O diagrama com algumas das citações selecionadas nas vagas em relação aos papéis de RH é apresentado (Figura 1).

Figura 1. Diagrama de papéis de Recursos Humanos e alguns requisitos encontrados nas vagas



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

As descrições de papéis de RH identificadas no diagrama dão a sustentação do que é requisitado pelas organizações para que o profissional possa atuar na área. As vagas identificam o que as organizações têm buscado em relação ao perfil profissional para atuação na área. Esse profissional precisa desenvolver algumas competências para o sucesso da organização como: ser um agente de mudanças e desenvolver estratégias e ações de RH; gerir indicadores de desempenho; desenvolver candidatos; liderar pessoas e equipes de trabalho.

Os outros destaques para os papéis do especialista funcional é: ter um profissional que desenvolva e aprimore as políticas internas; que participe e opine na revisão e atualização dos procedimentos e programas de RH; que conduza iniciativas de eficácia da organização; que possua habilidades no gerenciamento de projetos e processos; aconselhem os membros da organização sobre as políticas e diretrizes de pessoas; que sejam responsáveis por ações de GP; que otimizem os processos do time; e definam os objetivos e métricas estratégicas para a área.

Essas atividades desempenhadas pelo especialista funcional vêm centralizando e padronizando os serviços, na busca de garantir um desempenho eficiente dos processos de RH, reduzindo as redundâncias e repetições das atividades (ENGEL, 2016).

Para o parceiro estratégico os destaques nas vagas enfatizaram em: impulsionar o gerenciamento de mudanças; fornecer consultorias de RH; gerenciar os talentos; administrar os processos; desenvolver comunicações e estratégias para equipes; atuar com o planejamento estratégico; apoiar os processos decisórios; gerir indicador-chave de desempenho – KPIs; realizar reuniões de gestão buscando o alinhamento do RH. Segundo Engel (2016), o parceiro estratégico deve desempenhar as estratégias e práticas de RH à estratégia da organização. Para o mesmo autor, esse profissional é capaz de identificar as políticas, mecanismos e ações de toda organização que é necessária para que os objetivos sejam alcançados.

O desenvolvedor de capital humano deve ter experiência em: relacionamento com funcionários; resolver problemas; ter foco no colaborador nas performances do time e resultados; auxiliar os gestores na avaliação e programas de melhoria contínua; reter os talentos; motivar os colaboradores. Gil (2016) enfatiza que esse desenvolvedor dedica tempo e presença com os funcionários, incentivando os gerentes a fazer o mesmo. Esse profissional procura ouvir, responder e encontrar maneiras que atendam a demanda e anseios dos funcionários, na busca de garantir sua contribuição para organização.

Nas descrições das vagas o líder deve ser: um profissional que apoia as lideranças na construção e revisão do planejamento e das suas estruturas organizacionais; deve liderar a criação de programas e execução dos processos e fluxos de trabalho de RH; planejar e implementar programas de liderança; ter atuado em posições de liderança e coordenar pessoas. Ulrich *et al.*, (2011) identifica que ser um líder de RH têm implicações na direção das funções de RH, na integração do trabalho de outras funções, na garantia da governança corporativa e no monitoramento da comunidade de RH.

4.3 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

As citações identificadas nas vagas do LinkedIn mais relacionadas com as descrições dos papéis de RH irão compor o diagrama. Foram 103 citações: avaliação de desempenho (14); benefícios (1); contencioso trabalhista e assistência social (0); departamento de pessoal (16); higiene e segurança do trabalho (2); recrutamento e seleção (10); relações trabalhistas (6); remuneração (4); serviços gerais (37); treinamento e desenvolvimento (13). Segundo a identificação dos subsistemas de RH, além de prezar por profissionais que desempenhem suas funções, as organizações buscam profissionais que sejam multitarefas e que desenvolvam

habilidades, segundo identificado nos subsistemas de serviços gerais. Para este subsistema, é preciso que esse profissional: realize o diagnóstico e intervenção organizacional em conjunto com o Gestor identificando situações críticas para o negócio; que consiga disseminar e promover a diversidade e inclusão; que tenha habilidades para o trabalho em equipe, de comunicação e escuta; que seja comprometido, transparente, resiliente; que foca nos resultados; que tenha inteligência emocional; que se adapte às mudanças e a cultura da organização. As informações confirmam com Marras (2016) que esse subsistema engloba várias responsabilidades para a Administração de RH, sendo bastante diversificado.

Para Marras (2016), o subsistema de avaliação de desempenho permite ao administrador fazer uma maior mensuração de como estão sendo os resultados do colaborador. Com base nas citações das vagas, observou que o profissional precisa: atuar no processo de engajamento; que auxilie, apoie e monitore as atividades de desenvolvimentos de candidatos à sucessão; que acompanhe os indicadores de desempenho e produtividade das equipes, e isso reforça o que as organizações exigem nas vagas para que esse profissional possa cumprir dentro da sua área de atuação. As vagas analisadas no subsistema do departamento de pessoal vão de acordo com a discussão de algumas funções que esse subsistema desempenha que foi proposto por Marras (2016). O mesmo autor afirma que as funções se baseiam na admissão, demissão, conferência de folha de pagamento e ações de normas disciplinares (MARRAS, 2016).

Observa-se que no subsistema de recrutamento e seleção as organizações exigem que esse profissional: realize a triagem de currículos; o agendamento e condução de processos seletivos; *onboarding* de novos colaboradores; e desenvolva estratégias competitivas de atração e retenção de talentos. Segundo Marras (2016), a responsabilidade desse subsistema é captação, seleção e triagem de profissionais no mercado e encaminhamento de profissionais para a empresa, corroborando com as descrições das vagas. Para Firmo, Souza e Borges (2017), o subsistema de recrutamento e seleção visa atrair os candidatos que são qualificados, e que possam ser capazes de ocupar os cargos nas organizações.

Marras (2016) entende que a área trabalhista responde pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical e interpretação das leis complementares. Esse entendimento foi identificado nas vagas para esse subsistema de relações trabalhistas, onde esse profissional precisa ter um forte conhecimento das leis do país; e ter compreensão das considerações trabalhistas. O subsistema de remuneração nas vagas exige que o profissional acompanhe as políticas de remuneração; e que gerencie cargos e salários. Marras (2016) identifica que a função de remunerar faz parte desse setor.

No subsistema de benefícios, foi identificado que a empresa se preocupa em bonificar

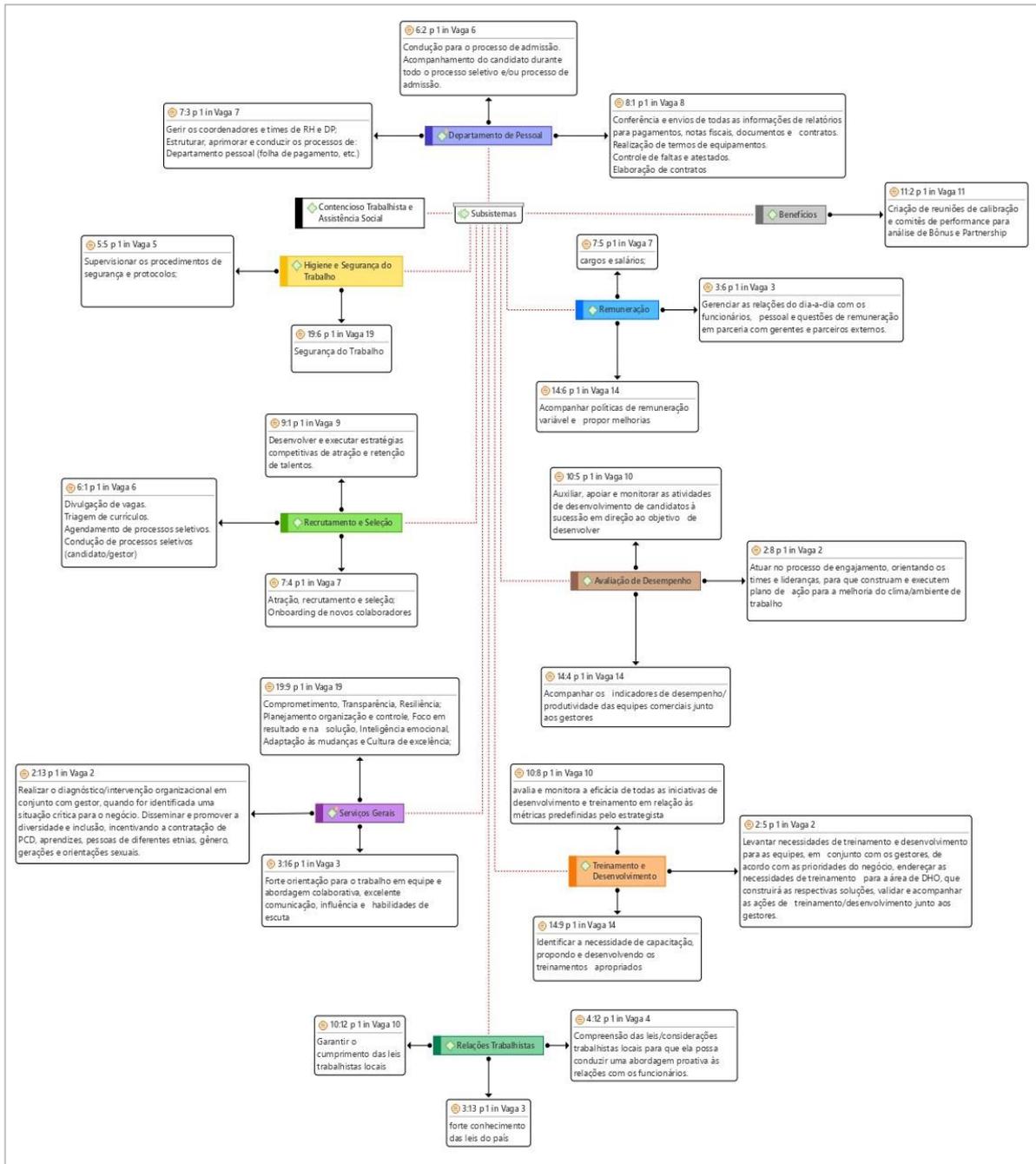
seus funcionários. Segundo o autor, os benefícios atendem não somente aos anseios da organização, como também dos indivíduos. Esse atendimento das necessidades dos indivíduos parte do pressuposto de que a empresa sabe o que é melhor para seus colaboradores, identificando no próprio o que é necessário para garantir o mínimo de qualidade de vida dos seus funcionários (MARRAS, 2016). O autor destaca que uma das abordagens importantes do subsistema de higiene e segurança do trabalho é com relação a segurança do trabalho (MARRAS, 2016). Para Firmo *et al.*, (2017), cuidar da segurança do trabalhador reduz a falta de assiduidade e rotatividade, garantindo maior interesse pelo trabalho entre os profissionais, motivando-os ainda mais para o cumprimento das metas. Foi possível identificar nas vagas essa preocupação da segurança no trabalho, sendo preciso supervisionar os procedimentos de segurança e protocolo do trabalho como um todo.

Nas citações das vagas, não foi possível identificar relações com o subsistema de contencioso trabalhistas e assistência social. O autor destaca que algumas organizações preferem incumbir as responsabilidades do contencioso trabalhistas para o departamento jurídico da empresa, ou terceirizar esse serviço com o controle do departamento jurídico da empresa (MARRAS, 2016).

As descrições de subsistemas de RH identificadas no diagrama dão sustentação do que é requisitado pelas organizações para que o profissional possa atuar na área. As vagas identificam o que as organizações têm buscado em relação ao perfil profissional para atuação na área. Esse profissional precisa desenvolver algumas competências para o sucesso da organização como: desenvolver talentos; atrair e reter profissionais; possuir conhecimento das leis trabalhistas; possuir habilidades e resiliência; e ser o responsável por cargos e salários.

Os outros destaques nas vagas para o subsistema de recrutamento e seleção foram: a exigência de um profissional que participe do processo seletivo interno e externo; que desenvolva e atualize a descrição de cargos; que dê suporte aos líderes na seleção de equipes; e auxilie os processos de recrutamento e seleção. As citações nas vagas confirmam que o passo do recrutamento e seleção é a descrição do cargo, onde o selecionador define o perfil ideal para preencher as vagas nos recrutamentos interno e externo (ARROYO *et al.*, 2021). Na Figura 2 é apresentado o diagrama com algumas das citações selecionadas nas vagas em relação aos subsistemas de RH.

Figura 2. Diagrama subsistemas de RH e os requisitos encontrados em algumas das vagas



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

No subsistema de treinamento e desenvolvimento foi identificado que o profissional precisa: desenvolver os potenciais internos; apoiar o planejamento de talentos; e atuar no desenvolvimento de lideranças. Costa Filho e Marques (2010) confirmam nas citações das vagas quando afirmam que as pessoas têm capacidade de adquirir conhecimentos, permitindo às organizações desenvolver os RH envolvendo atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e da organização com o intuito de agregar valor.

No subsistema de avaliação de desempenho houve a identificação da preocupação das

organizações em buscar um profissional que seja: referência em desenvolver ações de GP para alcançar os resultados operacionais; que contribua para melhoria contínua da performance; apoie o processo de promoção e medição da experiência dos funcionários; crie avaliações de competências e implante o monitoramento do desempenho dos colaboradores. Costa Filho e Marques (2010) enfatiza que a avaliação do desempenho identifica os pontos fortes e os que precisam ser trabalhados para planejar ações.

Os destaques nas citações do subsistema do departamento de pessoal é: que o profissional possa garantir o cumprimento das disposições legais e regulamentares da instituição; que mantenha o relacionamento com funcionários; que tenha grande vivência na área de GP; que assessoros os gestores nos processos de GP com foco em atração; e que administrem os recursos. Marras (2016) aborda que esse subsistema tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para Administração burocrática que é exigido pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho, ainda que uma das funções desse subsistema é admitir funcionários e registrar os controles diversos.

Nas citações do subsistema de serviços gerais os destaques para exercer a profissão é: participar de feiras de empregos; ter capacidade em construir relações eficazes com a equipe de gestão; ter capacidade para resolver conflitos; possuir habilidades quantitativas, analíticas, interpessoais e de comunicação; e acompanhar o clima da organização. Segundo Marras (2016), esse subsistema é responsável por englobar as responsabilidades na Administração de RH. Os serviços que são prestados pela área de RH são bastante diversificados, trazendo desafios para organização, haja vista que os profissionais precisam prestar esses serviços que são essenciais no dia a dia da organização (MARRAS, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos gerais, o estudo ressaltou que a análise dos papéis e subsistemas de RH nas vagas de Gestor de Pessoas e Gestor de RH foi importante para identificar que funções esse profissional deverá exercer, conforme requisitado na plataforma LinkedIn. Os objetivos de analisar os papéis e subsistemas de Recursos Humanos nas vagas de Gestor de RH e GP propostos foram atingidos, visto os resultados alcançados e a identificação dos requisitos nas vagas no LinkedIn. Os dados reforçam as indicações de que os cursos de Administração, destaque dado nesse estudo, precisam estar atualizados e alinhados, e seus conteúdos bem explorados para possibilitar aos profissionais a entrada no mercado de trabalho. Dessa forma, as universidades podem preparar os profissionais da Administração de uma forma que melhor ocupem os espaços no mercado de trabalho e possam reduzir os índices de desemprego.

As principais contribuições do estudo para a área de GP é a possibilidade de manter a área sempre atualizada diante do que é exigido no mercado. As contribuições permitem que as universidades e professores possam identificar os gargalos que precisam ser preenchidos e melhor estudados na área de GP, buscando desenvolver, durante o ensino acadêmico, as competências que são necessárias para que esse profissional possa estar preparado para exercer sua função na sua área de atuação. Também como contribuição, o estudo permite aos profissionais da área da GP a construção de suas qualificações para suas carreiras, como possuir proficiência no inglês, espanhol, *Excel*, formação em nível superior e pós-graduação na área.

As limitações da pesquisa se basearam nas carências de estudos similares a este, e na coleta de dados devido a grande quantidade de informações na aplicação de filtros. Esse aspecto limitou a seleção das descrições em algumas vagas pelo nome por não seguir um padrão específico. Como sugestões, é importante realizar mais estudos correlacionando aos papéis e subsistemas de RH para se entender como esses são requisitados de forma conjunta em uma organização. É importante ampliar a pesquisa para a coleta de dados com professores das instituições de ensino que são envolvidos com a disciplina, bem como coordenadores de cursos para verificar se quem está envolvido na formação tem a clareza de quais são os requisitos que tem sido exigidos, principalmente nas vagas para GP e Gestor de RH.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, S. Nova pesquisa: LinkedIn mais dominante do que nunca entre os candidatos e recrutadores, mas o Facebook está pronto para ganhar. **Forbes**, Jersey City, 05 fev. 2013. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2013/02/05/new-survey-linked-in-more-dominant-than-ever-among-job-seekers-and-recruiters-but-facebook-poised-to-gain/?sh=2e354747414b>. Acesso em: 22 mar. 2021.
- ALCÂNTARA, M. de. **Os múltiplos papéis de RH: analisando a performance da área de gestão de pessoas em uma empresa do agronegócio**. 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/109021>. Acesso em 12 abr. 2022.
- ARROYO, C. S. *et al.* Os subsistemas de gestão de pessoas em empresas familiares do agronegócio: recrutamento e seleção e remuneração. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47026-47041, 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/29592>. Acesso em: 24 maio. 2022.
- ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia-GO. **Informação & Informação**. Londrina, 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817/14213>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- BANOV, M. R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

- BARROS, F. M. R. *et al.* **Os múltiplos papéis do RH em empresas da microrregião do Alto Paraopeba/MG.** *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/38894-Texto%20do%20artigo-120837-2-10-20190503.pdf>. Acesso em: 12 maio. 2022. documento anpad sobre papeis 2019.
- BEFFA, M. J. Impasses na formação do gestor de pessoas. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 44, p. 28-38, 2018. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatestes/article/view/423/436>. Acesso em: 01 jul. 2021.
- BRASIL. CNE/CES. **Ministério da educação conselho nacional de educação.** Brasília. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=154111-pces438-20-1&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 jul. 2021.
- CALDAS, L. M. **A constituição do sujeito gestor de pessoas.** 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Documents/Cursos/materiais%20tcc/gestor%20de.pdf>. Acesso em: 17 maio. 2021.
- COSTA FILHO, H.; MARQUES, C. A. C. Subsistemas de recursos humanos. **Anais da Semana de Estudos Contábeis e de Administração.** Paraná: FAFIPA, 2010. Disponível em: <https://livrozilla.com/doc/271298/subsistemas-de-recursos-humanos.-hercilio-costa-filho>. Acesso em: 01 abr. 2022.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros.** 1. ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2017.
- ENGEL, R. P. **A percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito sobre o desempenho da Assessoria de Gestão de Pessoas com base nos Múltiplos Papéis de RH.** 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/158487>. Acesso em: 25 maio. 2022.
- FINO, I. P. **Uso das redes sociais–Linkedin–e a importância da marca pessoal no processo de recrutamento e seleção.** 2017. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/14478>. Acesso em: 14 abr. 2021.
- FIRMO, G. L.; DE SOUZA, L. C.; BORGES, N. N. Planejamento estratégico: subsistemas dos recursos humanos. **Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional**, v. 5, n. 1, 2017. Disponível em: http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1728. Acesso em: 13 jun. 2022.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**, 2 ed. Grupo GEN, 2016.
- HUZEK, D.; STEFANO, S. R.; GRZESZCZESZYN, G. Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas. **SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 5, 2008. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/573_Artigo_Gestor_RH%5b1%5d.pdf. Acesso em: 20 jul. 2021.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA / IPEA. **Desemprego já é menor que o observado antes da pandemia em diversos segmentos.** Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=39076&Itemid=3. Acesso em: 03 abr. 2022.

LIMA, Vinícius. O drama do mercado de trabalho para os recém-formados. **Nube**. Disponível em: <https://www.nube.com.br/blog/2021/04/14/o-drama-do-mercado-de-trabalho-para-recem-formados>. Acesso em: 03 abr. 2022.

LINKEDIN. **Conheça a sua nova comunidade profissional**, 2021. Procurar Emprego. Disponível em: <https://br.linkedin.com/>. Acesso em: 07 abr. 2021.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, f. 166. 2016. 332 p.

NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; DE SOUZA BIDO, D. É possível integrar a teoria à prática no contexto de sala de aula? Uma resposta através do método seminário revisado através da pesquisa-ação em um curso de Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 18, p. 11-34, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1593>. Acesso em: 24 mar. 2021.

ROCHA-PINTO, S. R. da. Capacitação profissional do administrador: uma investigação sobre as habilidades requeridas e a formação universitária adquirida. **Anais ENANPAD**, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-rh-05.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

RODRIGUES, S. V. *et al.* **Uma análise do LinkedIn como ferramenta social e profissional no grupo de administradores**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/24841>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. Sage, 2021.

SANTOS, N. M. B. F. dos; BOLGAR, P. H. O papel da área de Recursos Humanos: um estudo na Empresa Alcatel Telecomunicações SA In.: Encontro nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0467.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2022.

SILVA, A. S. **Recrutamento: o uso do LinkedIn nos processos de recrutamento das empresas**. 2021. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/6425/1/automacaodeescritorioesecretariado_2021_2_adrianasantanasilva_recrutamentousodolinkedin.pdf. Acesso em: 14 jun. 2022.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57225846/fot_10523becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf-with-cover-page-v2.pdf?expires=1652819343&signature=zaujird4qlhvchsziwkz97exmvlf8lfeq9vsqajj0trgqxn9c0bmg1pfp5frwmbc2kxh1m4jv9m2odskbigg9oiw0k5qqdf0huobyihfb6iwzdzxkmyx5o4ezuc4ioyr2kl~b7d20y3ddhjxqemdvonrepviucyur9brb7towmufjudhcv5hscav8imvoj5zawyzaju~msci-3-2ezoopeda-2ulp96p6ezrgacbnkc439~hljhlotq1dswzpbefvem32nhspi303magmyvm2quibqxygc94eutued0slhw2kbwn9zueiv3wfggeqynvaig2spbk0ugfahg__&key-pair-id=apkajlohf5ggsrlrbv4za. Acesso em: 17 maio. 2021.

ULRICH, D.; ALLEN, J.; BROCKBANK, W. **A Transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Bookman Editora, 2011.