



## Gestão de Pessoas

### Enangrad Pleno

CLEDINALDO APARECIDO DIAS

ANDRÉ NILSON CARDOSO DOS SANTOS

ISABELA CARDOSO DOS SANTOS

KEVER BRUNO PARADELO GOMES

## **GESTÃO DE PESSOAS**

### **AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS ADOTADAS PELA X- PACE BRASIL LINHAS AÉREAS NA UNIDADE DE MONTES CLAROS**

## RESUMO

As políticas de recursos humanos são de extrema importância nas organizações. Sem elas, o bom andamento das rotinas e negócios da empresa podem ser comprometidas se não tiverem boas práticas de recursos humanos. O objetivo deste trabalho consiste em avaliar as políticas de recursos humanos adotadas pela X-PACE Brasil Linhas Aéreas na unidade de Montes Claros, Minas Gerais. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada com abordagem qualitativa, fundamentado em pesquisa bibliográfica que revisitou os assuntos que perpassam o tema principal. Para coleta de dados, foram realizadas sete entrevistas, sendo com o gerente de aeroporto, um agente líder e cinco agentes de aeroporto. Os resultados demonstram aceitação e valorização das políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal praticadas pela empresa, contudo verifica-se descontentamento em relação às políticas voltadas para ascensão de carreiras, cargos e salários. Conclui-se, que a inadequação das políticas de recursos humanos adotadas pela X-PACE Brasil Linhas Aéreas pode funcionar como mecanismo de desestímulo e insatisfação, acarretando perda do potencial produtivo e competitivo.

**Palavras-chave:** Política. Recursos Humanos. Trabalhadores. Empresa Aérea.

## ABSTRACT

Human resource policies are of utmost importance in organizations. Without them, the smooth running of business routines and business can be compromised if they do not have good human resource practices. The objective of this work is to evaluate the human resources policies adopted by X-PACE Brazil Airlines in the unit of Montes Claros, Minas Gerais. Methodologically, a research of an applied nature with a qualitative approach was carried out, based on bibliographical research that revisited the subjects that perpass the main theme. For data collection, seven interviews were carried out, with the airport manager, a leading agent and five airport agents. The results show acceptance and appreciation of the training policies and personnel development practiced by the company, but there is discontent with regard to policies aimed at career development, positions and salaries. We conclude that the inadequacy of the human resources policies adopted by X-PACE Brazil Airlines can act as a mechanism of discouragement and dissatisfaction, leading to loss of productive and competitive potential.

**Keywords:** Politics. Human Resources. Workers. Airline Company.

## 1. Introdução

No contexto vivenciado pelas organizações, caracterizado por constantes mudanças, torna-se essencial, em qualquer tipo de empresa, uma administração voltada e atenta para as políticas de recursos humanos. A sociedade tem atravessado um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Para se manterem em um mercado cada vez mais amplo e competitivo a capacidade de aprendizagem e aceitação a novas mudanças é fundamental. Tais transformações, exigem das organizações uma nova formatação e um novo papel para a gestão de recursos humanos. Segundo Ivancevich (2011) a gestão de recursos humanos, consiste na valorização da existência e importância das pessoas na organização.

Atender as expectativas dos empregados, diminuindo a rotatividade, melhorando a qualidade de vida e otimizando os resultados, tanto da empresa quanto dos seus empregados é uma abordagem importante estudada na gestão de recursos humanos, que proporciona uma base conceitual sobre os mecanismos e instrumentos utilizados nesta gestão. Lacombe (2011) considera que a sobrevivência de uma empresa está intrínseca às escolhas de seus fundadores e gestores, na busca de construir uma organização que valorize o desenvolvimento de pessoas. Lannes e Sita et al. (2011) corroboram que as empresas bem-sucedidas já compreendem que a forma como conduzir a gestão de recursos humanos faz toda a diferença na qualidade oferecida em produtos ou serviços. Pois, as organizações são pessoas reunidas em torno de um objetivo comum, são essas pessoas que conduzem o negócio, utilizando-se das informações disponíveis e aplicando suas habilidades e conhecimentos, tornando viáveis as ações e decisões para obter resultados desejados.

Chiavenato (2000, p. 76) afirma que “as pessoas não são consideradas simples recursos empresariais, mas seres humanos com capacidade, características individuais [...] aptidões diferenciadas de conhecimento e habilidades específicas”. Por isso, as empresas que investem nos funcionários estão muito mais propícias a alcançarem os resultados desejados e consequentemente satisfazer os clientes.

Tachizawa et al. (2001), Chiavenato (2003), Ivancevich (2011) consideram que as políticas de recursos humanos são regras para orientar desde a atração, contratação e retenção de funcionários, assegurando que as funções sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados, desta forma contribuindo no processo de gestão de pessoas. Com o acirramento da competitividade entre firmas, manter e atrair profissionais qualificados está cada vez mais difícil. No entanto, o mercado também exige e pressiona as organizações a adquirir uma nova consciência com relação às pessoas e as políticas de recursos humanos. Um grande desafio para toda e qualquer empresa é torná-la um lugar atraente, onde as pessoas se sentem bem e gostem de trabalhar.

Partindo dessas considerações, o problema de pesquisa que norteia o presente estudo questiona: como se desenvolve as políticas de recursos humanos no contexto de uma companhia aérea? Assim, o objetivo geral consiste em avaliar as políticas de recursos humanos adotadas pela X-PACE BRASIL LINHAS AÉREAS Linhas Aéreas na unidade de Montes Claros – Minas Gerais. Especificamente buscou-se identificar e avaliar as políticas de recursos humanos adotada pela companhia, verificar a satisfação do empregado com relação a essas políticas, identificando como elas podem ser melhoradas, analisando quais são os pontos positivos e negativos dessa política.

Posterior a esta introdução, o trabalho está estruturado em outras quatro seções contemplando: uma revisão de literatura abordando as políticas de recursos humanos

para o capital humano das organizações, a descrição metodológica do desenvolvimento do trabalho, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências que iluminaram o percurso para compreensão das políticas de recursos humanos adotadas pela X-SPACE Linhas Aéreas.

## **2. Políticas de Recursos Humanos para o Capital Humano das Organizações**

Tachizawa et al. (2001) discutem que a gestão de recursos humanos vem passando por muitas mudanças, exigindo cada vez mais modelos e políticas que sustentem tanto os interesses da organização, quanto o das pessoas que a ela se dedicam. A empresa deve analisar as aspirações de seus colaboradores e avaliar se a organização é capaz de correspondê-las. É difícil imaginar que um funcionário possa seguir com afinco os objetivos de uma organização, que não lhe dê condições de satisfazer seus objetivos pessoais. Neste mesmo sentido, Bohlander e Snell (2009) discutem a necessidade e importância do reconhecimento e valorização dos trabalhadores nas organizações no contexto da modernidade, marcada pela voracidade da competitividade. Para tanto, Serrano (2017) e Demo et al (2018, p. 250) descrevem a gestão de pessoas como estratégica para o desenvolvimento e sobrevivências das organizações, pois “suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados” (DEMO et al., 2018, p. 250).

No contexto da gestão de recursos humanos as políticas surgem em função das racionalidades, da filosofia, da cultura local e organizacional que orientam as ações das organizações. Elas incluem regras e deliberações estabelecidas para gerenciar as funções de pessoal e assegurar que estas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Como menciona Chiavenato (2004) as políticas constituem orientações administrativas que buscam impedir que pessoas ponham em risco o sucesso de suas funções específicas, ou desempenhem funções indesejáveis, criando condições para que atenda às necessidades organizacionais e pessoais do empregado. Elas se referem aos modos pelos quais a organização vai lidar com seus trabalhadores e colaboradores na busca de atingir os objetivos organizacionais sem abrir mão das condições para que o trabalhador também alcance seus objetivos individuais (CHIAVENATO, 2003).

Ao tratar a gestão de recursos humanos como área estratégica da administração Serrano (2017, p. 26) menciona a materialização das preocupações da direção na criação e desenvolvimento de políticas de gestão que envolvem “recrutamento e seleção, gestão de carreiras e de desenvolvimento pessoal e profissional, políticas de formação de remuneração e benefícios sociais, políticas de higiene saúde e segurança no trabalho, políticas de comunicação interna, políticas de afastamento”, aspectos estes essenciais para a racionalização de recursos, eficácia organizacional e melhoria da satisfação dos trabalhadores.

Lacombe e Toneli (2001) comentam que cabe à gestão de recursos humanos transmitir as estratégias e políticas às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade. As políticas de recursos humanos, como referência às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio de cada funcionário, atingir os objetivos organizacionais, permitindo as condições necessárias para o alcance de objetivos individuais. Variando consideravelmente em cada organização, que desenvolve a política de recursos humanos conforme for adequado à sua filosofia e suas próprias necessidades, abrangendo, a rigor, o que a organização

pretende acerca dos resultados que deseja alcançar a partir dos seguintes aspectos: a) onde recrutar, quais condições e como recrutar; b) padrões de qualidade para admissão e critérios de seleção, quanto às aptidões intelectuais e físicas, potencial de desenvolvimento e experiência, visando os cargos da organização; c) integração dos novos participantes ao ambiente interno da organização, com eficácia e rapidez; d) como determinar os requisitos básicos (intelectuais, físicos, etc.) para desempenhar os cargos; e) critérios de alocação, movimentação interna de recursos humanos e planejamento, visando plano de carreiras para definição de alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização; f) avaliação da qualidade e critérios da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.

São propósitos das políticas de recursos humanos (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997): proporcionar maior e melhor flexibilização em matéria de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa, além de adequar à administração de cargos e salários a dinâmica do mercado de trabalho, estabelecer programas e incentivos que objetivem a manutenção do colaborador na empresa por mais tempo, diminuindo consideravelmente os custos com a administração de empregados.

Conforme Chiavenato (2003) as políticas de recursos humanos de uma organização podem variar por diversos fatores, entre eles as restrições governamentais e relações sindicais; o contexto ambiental, imposto por aspectos econômicos, políticos, sociais, culturais, tecnológicos; os antecedentes históricos da organização; a cultura e a racionalidade organizacional e até mesmo a localização geográfica.

Estabelecidas de acordo com a filosofia da organização, seu modo de pensar e sua cultura, quando bem desenvolvidas e implementadas, as políticas de recursos humanos podem gerar vantagem competitiva sustentável a partir da potencialização ou do desenvolvimento de habilidades pessoais, organizacionais e sociais, que acabam por contribuir com o arranjo dos processos organizacionais ligados à sobrevivência da organização e do trabalhador (GIL, 2006). Dessa forma, como afirmam Carvalho Nascimento (1997, p. 09) as políticas de recursos humanos podem envolver o estabelecimento de programas e incentivos voltados para a manutenção do funcionário na organização, diminuição dos custos com gestão de pessoal, maior e melhor flexibilidade no que tange ações de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, bem como a adequação de cargos e salários à dinâmica de mercado.

Um grande desafio das organizações é tornar-se um lugar atraente, onde as pessoas se sentiam bem, se dediquem a trabalho e encontrem satisfação em compor essa equipe. Dessa forma, estimular o ser humano de forma a obter seu envolvimento e engajamento com a missão da organização é importante para proporcionar e desenvolver um ambiente de trabalho que colabore para o sucesso do empreendimento e ao mesmo tempo, realize o indivíduo como pessoa e como profissional (MOTTA, 2001). As políticas de recursos humanos que as empresas vêm adotando estão mais diretamente voltadas para o trabalhador. É a preocupação com o ser humano inserido na organização enquanto colaborador (DALL'INHA, 2006).

Para Marconi (2003), os principais aspectos que uma política de recursos humanos deve contemplar, além do recrutamento e seleção, deve ser uma eficiente e rigorosa estrutura de carreira ou desenvolvimento profissional, uma vez que esta estimula o colaborador a buscar o aprimoramento de sua capacitação e seu desempenho e, ao mesmo tempo, permite aos gestores cobrar resultados. No entanto, adverte o autor, faz-se importante que as regras de progressão dessas carreiras

contemplem aspectos como desempenho, competências adquiridas, capacitação e possibilidades de assumir novas responsabilidades, além de que “as mudanças salariais entre os níveis das carreiras também devem ser significativas a ponto de estimularem o servidor a perseguir sua progressão” (MARCONI, 2003, p. 5).

Para desenvolver essas ações, o gestor tem um papel importante, pois deverá ter uma visão sistêmica, que abarque aspectos de planejamento, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, capacidade empreendedora e de adaptação, flexibilidade, criatividade, comunicação, iniciativa, dinamismo e liderança (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

É importante ressaltar que as organizações, atualmente, devem se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente de trabalho que garanta ao colaborador um clima propício, seu bem-estar, além da motivação e satisfação do mesmo, através de políticas próprias objetivando o crescimento e desenvolvimento da organização, bem como o do próprio funcionário. Para ampliar a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais, é necessária atenção e dedicação mais intensa por parte dos profissionais e especialistas, a partir da criação de políticas e práticas organizacionais que valorizem o capital humano das organizações.

Ployhart e Moliterno (2011) apresentam o capital humano como uma das principais fontes de vantagem competitiva das organizações, o que aumenta sua importância quando se observa o cenário de competição mundial no qual as organizações estão inseridas. De acordo com Cohen et al., (2017) tal fato demanda maior atenção e cuidado das empresas em se ocuparem de uma gestão mais apurada do seu capital humano, desde o recrutamento até as políticas de retenção de talentos, levando em conta não apenas as recompensas materiais e financeiras, mas também os valores subjetivos favorecedores da atração e reputação da organização.

As organizações vêm percebendo cada vez mais a importância de seus colaboradores para agregação de valor aos seus produtos/serviços, tendo como um dos fatores determinantes do sucesso e sobrevivência a capacidade de atrair e reter profissionais (BRYMER et al, 2014), por meio de políticas de recursos humanos atrativas que favoreçam a satisfação pessoal e a ascensão profissional dos mesmos. Como afirmam Soviensi; Stigar (2008, p. 53) “a real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, mas sim nas pessoas que compõem a organização, que movimentam tudo isto no cotidiano.”

Bohlander et al (2005), alerta para a importância de uma gestão de recursos humanos, com o objetivo de valorizar seu principal capital, as pessoas. Essa gestão deve apresentar eficiência e eficácia, dado o reconhecimento do funcionário como propulsor do desenvolvimento empresarial e desenvolvedor de importantes papéis na obtenção dos resultados organizacionais e na criação de vantagem competitiva. Acredita-se ainda que a empresa só atingirá um patamar diferenciado das demais por meio de seu pessoal se a mesma dispor de funcionários capazes de aprimorar a eficiência e a efetividade da empresa; os funcionários disponham de habilidades, conhecimentos e competências não encontrados na concorrência; as capacidades e atribuições não possam ser imitadas por seus pares; e se os talentos dos funcionários possam ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas.

As pessoas são vistas como recurso indispensável capazes de diferenciar qualquer negócio, assim como qualquer outro ativo da organização, estas precisam ser geridas. Por meio de estudos sobre a valorização das relações humanas e do colaborador em si, entram em discussão temas como motivação, liderança, tipos de

supervisão e a comunicação visto como importantes para a administração de recursos humanos (DALL'INHA, 2006).

Conceituar as pessoas como ativos, em vez de custos, elevar o status deles significa o reconhecimento do seu valor para o sucesso organizacional conforme aponta Davenport (2001, p. 10) os empregados “deixaram de ser custos e se tornaram ativos da empresa. Os executivos, os peritos em gerenciamento e a imprensa especializada se juntaram ao coro, exaltando como ativos os empregados.”

Para Davenport (2010) o gerenciamento do capital humano é visto como uma estratégia que contribui para o empenho com que a organização irá superar seus concorrentes. Nesse contexto, entra em discussão o capital humano como estratégia competitiva, requerendo das organizações a criação de políticas de recursos humanos que atendam às necessidades e demandas dos seus trabalhadores. As organizações contam com as pessoas que representam um importante valor para mesmas. Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 10), “o estudo das raízes do valor de uma empresa, a mensuração dos fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos” constituem de fatores como o capital humano, através do conhecimento, da experiência e a habilidade dos empregados e o fator inovação.

Cardoso (2003) caracteriza o capital humano como ativos humanos, processos de aprendizagem e recursos de competências no nível individual. Shultz (1961) tipifica capital humano como um conjunto de habilidades individuais. Nessa acepção, coordenar um negócio, por exemplo, exige a uma pessoa educação, experiência, habilidades, disciplina. Criaco *et al.* (2014) e Bertolami *et al.* (2018) afirmam, citando caso análogo, que indivíduos com maior nível de escolaridade apresentam elevada capacidade de administrar imprevistos e problemas mais complexos (GIMMON; LEVIE, 2010). A partir do conhecimento é possível explorar alternativas e sobressair diante às adversidades organizacionais, bem como identificar novos caminhos e oportunidades. Contrário a isso, a falta de capital humano tende a reduzir a capacidade da organização de “analisar condições de mercado, mobilizar recursos e ajustar-se a mudanças de condições inicialmente previstas (BERTOLAMI, *et al.* 2018, p. 314).

A princípio verifica-se que a educação e nível de escolaridade constituem em um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho em que exigem dos mesmos, capacidades de analisar, avaliar, gerenciar o empreendimento, bem como, traçar estratégias, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa (GIL, 1994). No entanto, a falta desse capital reduz a capacidade de bom funcionamento do empreendimento e visão do mercado, uma vez que os líderes das empresas sempre descrevem os desafios enfrentados por suas organizações. Davenport (2001) afirma que as empresas, batalham por participação no mercado, lutam para se destacar à concorrência em busca pelo êxito para se sobressaírem.

Estudos sugerem ao capital humano a ideia de que na verdade esses trabalhadores são considerados grandes investidores dos empreendimentos que os detém. Davenport (2001) exemplifica que em determinada época nos Estados Unidos em que o baixo desemprego era persistente os gerentes aprenderam algo: quando os donos das empresas e do capital humano estão em posição vantajosa no mercado, agem como proprietários de uma mercadoria valiosa. “Tratam-na com cuidado e exigem valor em troca” (DAVENPORT, 2001, p. 10).

### 3. Metodologia

O tipo de pesquisa deste estudo é de natureza aplicada, que se caracteriza por seu interesse prático para aplicação e utilização dos conhecimentos gerados, a fim de solucionar problemas específicos. Quanto a abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa, baseia-se na subjetividade, ou seja, na interpretação de fenômenos e na atribuição de significados, fornecendo uma análise detalhada sobre comportamento, e atitudes dos envolvidos no estudo (KAUARK, 2010). Com relação aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, que objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito. É também uma pesquisa descritiva, que visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2006).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, podendo ser definido como uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento amplo e detalhado além de examinar seus aspectos variados (GIL, 2006). O estudo intensivo consistiu em avaliar as políticas de recursos humanos adotadas na unidade em análise.

A pesquisa foi realizada na unidade da Companhia X-PACE Brasil Linhas Aéreas, localizada na cidade de Montes Claros –MG, e teve como campo de avaliação as políticas de recursos humanos adotadas na unidade da companhia, abordando aspectos das políticas, participação dos empregados, comunicação e conhecimento na organização, além da satisfação do trabalhador.

A X-PACE Brasil Linhas Aéreas é uma empresa de composição mista fundada em 2008. Atualmente está presente em mais de 100 cidades brasileiras, além dos Estados Unidos, Argentina, Uruguai, Guiana Francesa, e Portugal. A empresa possui um quadro de funcionários com mais de 10.000 pessoas, mais de 900 voos diários e um terço das decolagens do país.

Na cidade de Montes Claros a empresa começou a operar no ano de 2012, a partir da fusão com outra empresa aérea que já atuava no município desde 2008. Sua equipe operacional na conta atualmente com 16 funcionários no setor de aeroportos, dentre eles: treze agentes de aeroporto, dois agentes líderes e 1 gerente de aeroporto. Há ainda uma equipe de manutenção de aeronaves com quatro mecânicos e um coordenador, contudo este estudo aborda apenas a equipe de aeroportos. Os serviços de despacho, carregamento e manuseio de bagagens são realizados por uma equipe terceirizada. Na unidade onde foi realizado o estudo a X-PACE Brasil Linhas Aéreas opera com voos diários para Belo Horizonte sendo quatro voos de segunda a sexta, dois voos aos sábados e três voos aos domingos com conexões através da capital mineira para os vários destinos no país e fora do Brasil.

Para coleta de dados foi utilizado roteiro de entrevista aplicado a sete funcionários de solo da empresa, sejam: um gerente de aeroporto, um agente líder e cinco agentes de aeroporto. Para realização das entrevistas foram utilizados modelos distintos de roteiros, sejam: um para o gerente e o outro para os demais empregados. Os roteiros eram compostos por uma série ordenada de perguntas alusivas ao perfil do profissional e os requisitos que descrevem as políticas de recursos humanos que impactam na unidade da X-PACE Brasil Linhas Aéreas em Montes Claros.

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade do funcionário e da empresa, em dias e horários mais adequados. Os encontros ocorreram em uma sala apropriada para reuniões, dentro da própria unidade e a condução foi realizada pelo pesquisador responsável pelo trabalho.

Para preservar a identidade dos entrevistados e da organização estudada

utilizou-se nomes fictícios (pseudônimo), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Descrição dos sujeitos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Cargo	Tempo de serviço
E1	30 anos	Masculino	Agente	10 anos
E2	29 anos	Masculino	Agente	06 anos
E3	39 anos	Feminino	Agente	06 anos
E4	30 anos	Masculino	Agente Líder	09 anos
E5	29 anos	Feminino	Agente	09 anos
E6	23 anos	Masculino	Agente	06 meses
E7	34 anos	Masculino	Gerente	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A primeira entrevista com o gerente buscou evidenciar como a empresa emprega as políticas de recursos humanos e como é realizada essa gestão, exclusivamente na unidade de Montes Claros/MG. As demais entrevistas, foram realizadas tendo como foco a percepção dos mesmos quanto à empresa, a motivação, a avaliação de desempenho, as políticas e a gestão de recursos humanos.

O tratamento dos dados foi feito pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), técnica muito utilizada para pesquisas qualitativas, que “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 2009, p. 50). As etapas de análise compreenderam: uma leitura flutuante das entrevistas, com marcação das falas mais significativas; a identificação e nomeação dos temas recorrentes, com base nos conteúdos verbalizados; e, agrupamento dos temas em categorias (DIAS; SIQUEIRA; MENDONÇA, 2018). Assim, o resultado da análise gerou cinco categorias que serão analisadas na próxima sessão.

#### 4. Resultados e Discussão

Nesta seção, serão apresentados os resultados do estudo realizado, a fim de identificar e avaliar as políticas de recursos humanos adotadas pela empresa e verificar a satisfação do empregado com relação a essas políticas. A apuração dos depoimentos permitiu a identificação de cinco categorias, quais sejam: Categoria 1: “Políticas de recursos humanos adotadas na unidade”; Categoria 2: “Processo de seleção de funcionários”; Categoria 3: “Condições de treinamento e desenvolvimento”; Categoria 4: “Os benefícios são mais atrativos que o próprio salário”; Categoria 5: “Plano de cargos e salários e crescimento na carreira.”

Seguindo o modelo de análise de Dias, Siqueira e Mendonça (2018) essas categorias foram listadas em alguns quadros explicativos, que sintetizam suas definições, temas constituintes e verbalizações dos participantes. Assim, na primeira categoria analisada, Tabela 1, revela informações em torno das políticas de recursos humanos adotadas e suas funcionalidades.

**Tabela 1 – Categoria 1: “Políticas de recursos humanos adotadas na unidade”**

Definição: Agrupa uma série de diretrizes que servirão como guia para que a empresa faça a gestão dos funcionários de forma estratégica.

Temas:	Avaliação de desempenho	Políticas de engajamento
	Recrutamento e seleção	Plano de oportunidade
	Treinamentos	Clima organizacional

Exemplos de verbalizações:

“Avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, treinamentos, pesquisa e avaliação e programas de melhoria de clima organizacional, organização e condução dos processos, delegando a cada funcionário funções administrativas de acordo com suas habilidades.” (E1)

“Promoções internas, criação do plano de carreiras, *feedback* tanto do gestor quanto do próprio funcionário a respeito da satisfação no ambiente de trabalho e atividades operacionais.” (E2)

“As políticas são: plano de carreira para a sede em São Paulo ou outros aeroportos, avaliação de desempenho, *feedback* do gerente com o colaborador sobre seu desempenho no trabalho, anjo X-PACE, que consiste em assistência psicológica ou financeira pelo telefone, política de bem-estar, informativos de rendimento e melhoria da qualidade no trabalho.” (E6)

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Diante das políticas de recursos humanos adotadas pela organização, a maioria dos entrevistados citaram a avaliação de desempenho; avaliação e controle do clima organizacional; políticas de engajamento e plano de oportunidade para desenvolvimento e crescimento profissional na empresa. Para que as metas e objetivos das organizações estejam alinhados à atuação dos colaboradores é de fundamental importância que normas e regras da empresa conduzam os seus funcionários. Essas diretrizes servem como guia para uma gestão estratégica.

O sistema de avaliação de desempenho surgiu como uma importante força para influenciar o comportamento dos funcionários. A avaliação de desempenho serve a diversos propósitos (CASCIO, 1998) inclusive em ajudar os gestores a tomar diversas decisões de recursos humanos, como promoções, transferências e demissões, e “também ajudam as organizações a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 545).

Um grande desafio existente na administração é estimular o ser humano de forma a obter seu envolvimento e engajamento com a missão da organização, proporcionando e desenvolvendo um ambiente de trabalho que colabore para o sucesso do empreendimento e ao mesmo tempo, realize o indivíduo como pessoa e como profissional (MOTTA, 2001).

Para que a organização desenvolva bem essas políticas é importante que observem e analisem o perfil dos seus colaboradores com o intuito de proporcionar uma melhoria da base organizacional a fim de adotar de forma direcionada, princípios fundamentais que estimulem o seu quadro de pessoal em adequadas condições de formação e constante atualização profissional, objetivando um processo de melhoria contínua dos procedimentos de modo a melhorar e também modernizar as condições de trabalho. A política de recursos humanos “deve reconhecer as pessoas como o fator mais valioso para o desenvolvimento das atividades efetuadas na instituição e a melhoria de sua eficiência” (CHIAVENATO 2003).

Diante do exposto pelos entrevistados, percebe-se um leque de políticas adotadas pela organização e principalmente, o conhecimento de seus colaboradores

quanto a existência das mesmas. Atento às proposições de Lacombe e Toneli (2001) verifica-se que existe uma tentativa da empresa em transmitir para seus funcionários as políticas de gestão de recursos humanos adotadas, na tentativa de transformá-los em agentes de competitividade, engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais, muito embora em outros momentos essas políticas não se fazem reconhecidas, como se verá mais à frente.

Na sequência, a categoria 2, Tabela 2, expressa o processo de seleção de funcionários. Este processo é fundamental para que a empresa possa garantir o seu sucesso e bom desempenho frente a um mercado tão diversificado e competitivo, visto que vivenciamos uma realidade que ano após ano os recursos ficam cada vez mais escassos. Através do processo de seleção é que as organizações garimpam e identificam potenciais talentos que poderão agregar valor e conhecimento contribuindo para o desenvolvimento e fortalecimento organizacional.

**Tabela 2 – Categoria 2: “Processo de seleção de funcionários”**

---

Definição: Descreve o processo responsável pela atração dos melhores candidatos para ocuparem as vagas de emprego em uma empresa.

---

Exemplos de verbalizações:

“A empresa possui um processo de recrutamento e seleção em que o gerente por meio de um banco de dados seleciona em três etapas: conhecimento (prova escrita), habilidades (dinâmica) e perfil (entrevista individual).” (E1)

“Etapas criteriosas, tais como: questionário de conhecimentos gerais, redação, dinâmica de grupo, questionário de perfil profissional e entrevista pessoal.” (E4)

“É um processo bem intenso, eu acho que vale à pena e que realmente são selecionadas pessoas que tem capacidade, perfil para o cargo.” (E5)

“A seleção consiste em provas escritas de português, matemática, geografia e uma redação de um tema escolhido pelos recrutadores. Na segunda fase consiste numa dinâmica de grupo e, por fim, entrevista com o gerente.” (E6)

“Hoje a empresa tem um processo muito robusto para qualquer área que a gente queira concorrer a uma vaga. Essa vaga é aberta na intranet, ela tem os requisitos mínimos como sempre 1 ano de contratação e vários outros requisitos curriculares. É feito uma pré-seleção, entrevista pessoal, apresentação de case, e sempre no mínimo com duas etapas dessa seleção.” (E7)

---

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Embora percebendo, conforme as verbalizações apresentadas pelos entrevistados, que a empresa adota “um processo muito robusto para seleção” (E7), e se mostre atenta quanto a importância de adequação do perfil ao cargo, um grande desafio é a condução do processo de seleção para evitar falhas e o fracasso do mesmo. De modo geral, um fator preponderante que deve ser observado, é que a divisão de cargos dentro da empresa deve ser preenchida pelo trabalhador que melhor se adeque ao perfil do cargo ou função. Verifica-se que o modelo de seleção adotado pelo X-PACE Brasil Linhas Aéreas mostra-se atento com a adequação do funcionário ao cargo, de forma a melhor selecionar os candidatos e ajustá-los apropriadamente às necessidades organizacionais.

No processo de adequação e aderência dos trabalhadores à empresa em análise, a Tabela 3 resume suas percepções quanto às condições de treinamento e desenvolvimento promovidos, vistos como forma a estimular e elevar os níveis de qualidade no trabalho.

**Tabela 3 – Categoria 3: “Condições de treinamento e desenvolvimento”**

Definição: Ferramenta que garante impulsionar a eficiência, aumentar a produtividade, elevar os níveis de qualidade, promover a segurança no trabalho e evitar a necessidade de refazer as atividades.

Exemplos de verbalizações:

“Os treinamentos são realizados por uma faculdade própria da empresa, a qual propicia uma estrutura eficiente para garantia do aprendizado.” (E1)

“Fazemos treinamento online e presencial na Universidade da empresa” (E3)

“A empresa possui uma fortíssima estrutura de treinamento, que se traduz principalmente na sua universidade de treinamentos.... Além disso, a empresa tem desenvolvido também a cada ano o treinamento à distância.” (E4)

“Tem uma universidade totalmente montada e voltada para a questão de treinamentos, possui política de treinamentos bem definidas no seu PTA (Programa de Treinamentos da Aviação) e ela abre área de treinamentos desde a área de aeroportos, desde a tripulação de bordo, administrativo, vendas, *call center*.” (E5)

“Os treinamentos são muito bem elaborados, podem ser EAD ou presenciais.” (E6)

“Além dos treinamentos obrigatórios, porque a ANAC exige, a empresa oferece também treinamentos de aperfeiçoamento, como por exemplo, curso de libras.” (E7)

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Atenta não apenas aos elementos de recrutamento de seleção de pessoal, as verbalizações dos entrevistados denotam a importância que a X-PACE Brasil Linhas Aéreas às atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas, conforme apontado por Marconi (2003). O processo de formação de profissionais engloba os cursos de educação à distância ou presenciais, realizados por meio de uma universidade própria que ensina, treina e certifica seus trabalhadores, contribuindo para o melhor desenvolvimento do trabalho de seus funcionários.

Entre as características do processo de formação apresentadas pelos trabalhadores é possível identificar a preocupação da organização em sempre manter seus colaboradores em constante atualização quanto aos procedimentos, técnicas e métodos para desempenho de suas funções. Em relato da gerente ela menciona que a cada dois anos os colaboradores devem fazer cursos de aperfeiçoamento e outros cursos obrigatórios. Esses cursos obrigatórios são como se fossem reciclagem do que já foi aprendido e colocado em prática no dia a dia do trabalho “como por exemplo, no âmbito do aeroporto, os funcionários de *check-in* devem fazer perguntas de segurança para os clientes, se os mesmos carregam nas bagagens despachadas artigos perigosos ou algo que comprometa a segurança de um voo” (E7).

A adoção de uma política de treinamento periódico da empresa em estudo funciona como um meio de influenciar positivamente a auto eficácia dos funcionários, levando-os a se tornarem mais dispostos e aptos a enfrentar as adversidades das tarefas, como mencionado por (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 554). Ademais, as políticas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa vão ao encontro das discussões de Milkovich e Bourdreau (2010) ao afirmar que o treinamento promove a aquisição de habilidades, regras e atitudes ocasionando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

A quarta categoria, Tabela 4, descreve os recursos de “salário e benefícios”. As falas parecem expressar uma satisfação coletiva quanto aos benefícios proporcionados, embora o mesmo não ocorra em relação aos salários pagos.

**Tabela 4 – Categoria 4: “Os benefícios são mais atrativos que o salário”**

Definição: Descreve os recursos de retribuição, salários, recompensas e benefícios aos trabalhadores.

Exemplos de verbalizações:

“O salário de agentes de aeroportos em Montes Claros está condizente com o mercado, uma vez que exige escolaridade em nível médio. No entanto, não está condizente com o cargo, que exige grandes responsabilidades.” (E1)

“Considero um salário compatível com a realidade da minha cidade, mas poderia obter outros acréscimos devido algumas atividades desempenhadas.” (E2)

“Benefícios ‘10’, salário ‘6’, os benefícios são excelentes.” (E3)

“O valor do meu salário é desproporcional à concorrência e à evolução anual é muito pequena. Entretanto, os benefícios são muitos e são excelentes.” (E4)

“Bom o salário frente as atividades e responsabilidades eu acho que ainda está bem defasado, principalmente referente a medida de cobrança que a gente tem aqui. Os cartões, são cartões de alimentação e refeição, são muitos bons. Plano de saúde também é muito interessante, assim como o plano dental.” (E5)

“Os benefícios são mais atrativos que o próprio salário.” (E6)

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No que se refere às políticas de remuneração e benefícios, verifica-se que parte dos entrevistados consideram que o salário condiz com a realidade da cidade. No entanto, sugere-se reajustes, pois algumas atividades desempenhadas exigem grandes responsabilidades. Observa-se nas verbalizações que, diferente da satisfação com os salários, os benefícios parecem ser o grande diferencial da empresa para os trabalhadores, apresentando-se como “atrativos” (E6), “muito bons” (E5), “excelentes” (E4/E3), permitindo uma interpretação de que são altamente satisfatórios. Ao traçar uma política de remuneração dessa natureza verifica-se que essa adoção acaba por favorecer a empresa em dois sentidos, seja na não tributação ou recolhimentos trabalhistas dos benefícios oferecidos, seja em relação à adesão dos funcionários, que se tornam mais envolvidos, dedicados, leais e motivados pelos benefícios, prêmios e promessas de oportunidades.

A questão do reconhecimento profissional e da concessão de benefícios está diretamente ligada à motivação e satisfação dos colaboradores em seu trabalho. Além de uma forma de recompensa monetária eles elevam a autoestima do empregado fazendo com este se sinta valorizado e reconhecido por seu trabalho. Os benefícios oferecidos servem de forma indireta, para motivar e satisfazer os funcionários, obtendo assim, o melhor de seu desempenho.

Verifica-se, no entanto, que os benefícios são um grande atrativo para quem trabalha na X-PACE Brasil Linhas Aéreas. Como citado durante as entrevistas os benefícios concedidos incluem: concessão de passagens aéreas, estendido aos familiares e amigos; plano médico hospitalar; plano odontológico; auxílio psicológico e financeiro; além de parcerias em academias, cooperativa de crédito, previdência privada, vales transporte, alimentação e refeição, comissão com metas atingidas, participação nos lucros. Ao encontro das proposições de Davis e Newstrom (2001) verifica-se que a estratégia da empresa visa influenciar a motivação dos trabalhadores por meio dos incentivos e benefícios, levando-os a acreditar que a empresa é capaz de satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais, o que o encoraja a investir mais empenho e esforço para os resultados.

Nessa ordem de ideias é importante ressaltar que esses relatos estão relacionados desde as percepções dos funcionários quanto às questões das políticas

de recursos humanos empregadas, como também as percepções da gerência a alguns aspectos como a comunicação interna, a motivação do colaborador e o bem-estar no ambiente de trabalho.

A categoria 5, Tabela 5, descreve as percepções dos trabalhadores quanto a existência de um plano de cargos e salários na X-PACE Brasil Linhas Aéreas.

**Tabela 5 – Categoria 5: “Plano de cargos e salários e crescimento na carreira”**

Definição: Ferramenta utilizada para determinar e sustentar as estruturas de cargos e salários de uma organização.

Exemplos de verbalizações:

“Não existem planos de cargos e salário, mas estão em implantação.” (E1)

“Há grandes possibilidades de crescimento na empresa. O plano de carreira ainda está em desenvolvimento.” (E2)

“O plano de cargos é excelente, porém não cabe à base Montes Claros, uma vez que as oportunidades são para outras bases. O salário deveria ser maior em relação ao cargo ocupado, uma vez que atuamos em diversos setores e as responsabilidades são grandes. Vejo possibilidade de crescimento sim, porém não para Montes Claros.” (E3)

“Em Montes Claros, o plano de cargos e salários é bastante limitado. Entretanto, a empresa proporciona inúmeras oportunidades de crescimento para quem se mostra disponível para assumir esse desafio em outras cidades. Em cidades maiores e, principalmente na sede, são vários os cargos e salários muito atrativos e a ascensão do tripulante pode se tornar constante.” (E4)

“A empresa vai lançar agora um plano de carreira, imagino que é nele que vai trabalhar essa questão de cargos e salários. Mas, a questão de crescimento profissional ela oferece na intranet várias vagas e a pessoa tem a possibilidade de se candidatar para diversos setores fora da empresa.” (E5)

“O plano de cargos e salários não é claro, porém existe sim a possibilidade de crescimento na empresa.” (E6)

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Ao serem questionados sobre como avaliam o plano de cargos e salários e sobre as possibilidades de crescimento de carreira na empresa, verifica-se nas verbalizações dos entrevistados dúvidas em relação à própria existência do plano. Enquanto E1, E2, E5 e E6 fazem menção à inexistência ou possível implantação do plano, E3 e E4, afirmam que ele existe, mas não se aplica na unidade de Montes Claros.

Reportando a Amaral e Oliveira (2009, p. 2) que definem o plano de cargos e salários como ferramenta das políticas de remuneração “utilizada para determinar as estruturas e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições de cada cargo e seus níveis salariais. Contudo tal fato parece obscuro ou ignorado pela X-PACE Brasil Linhas Aéreas na compreensão dos trabalhadores entrevistados. Pois, os mesmos alegam ocupar os mesmos cargos, responder por maior número de atividades, assumirem maiores responsabilidades, no entanto receberem salários menores do que aqueles pagos nas unidades operacionais de cidades de maior porte.

Atento a essa discrepância retoma-se à Lucena (2009) ao afirmar que os planos de carreira devem ser estabelecidos partindo dos interesses e expectativas do trabalhador. Nesse sentido, identifica-se uma frustração potencial dos trabalhadores com as políticas da empresa, no que tange à progressão na carreira profissional. Tal fato acaba implicando em uma desvalorização do capital humano da empresa, correndo-se o

risco de a organização perder profissionais por ela capacitados, para as empresas concorrentes que também operam nas mesmas cidades, o que permite a retomada às considerações de Brymer et al, (2014) em relação à capacidade das organizações em reter empregados talentosos.

É possível identificar certo grau de exclusão dos agentes de aeroporto que trabalham na X-PACE Brasil Linhas Aéreas em unidades operacionais localizadas em cidades de menor porte, uma vez que a destinação de vagas em níveis mais altos ou com melhores salários, sempre estão vinculadas a cidades de maior porte, prejudicando duplamente os funcionários da unidade de Montes Claros/MG pois, além de receber menor salário em relação às demais cidades, ainda é limitado nas oportunidades de ascensão na carreira.

## **5. Considerações Finais**

O objetivo principal deste trabalho consistiu em avaliar as políticas de recursos humanos adotadas pela X-PACE Brasil Linhas Aéreas na unidade de Montes Claros/MG. Nesse sentido, partindo do pressuposto em compreender como essas políticas são implementadas a pesquisa revelou seu funcionamento e sugestões para melhorias. Como resultados, obteve-se que as políticas impactam diretamente na motivação para o trabalho, melhoria das habilidades, satisfação pessoal e na qualidade de vida no trabalho.

Dada a importância do assunto, torna-se necessário uma preocupação com a satisfação e motivação do trabalhador de modo que estas estejam alinhadas com os objetivos organizacionais. A busca pela competitividade impõe à empresa a necessidade de contar com profissionais altamente motivados, aptos a atender as necessidades da empresa frente ao mercado, visando o alcance dos objetivos e resultados almejados.

Na busca de alcançar maior satisfação e envolvimento dos seus empregados a X-PACE Brasil Linhas Aéreas adota uma variedade de políticas voltadas para a gestão de recursos humanos. Positivamente, o processo de desenvolvimento e treinamento soam como grandes recursos de adesão e satisfação dos trabalhadores. Contudo, nem todas as políticas adotadas satisfazem adequadamente às demandas dos trabalhadores da unidade Montes Claros/MG. Entre os descontentamentos verifica-se a superioridade dos incentivos e benefícios frente os salários pagos; a inadequação do plano de cargos e salários à unidade de Montes Claros (que pode refletir em outras unidades de menor porte) e as restrições quanto as possibilidades de desenvolvimento e carreira dentro da empresa.

Ao discutir esses descontentamento verifica-se a necessidade da organização orientar seus esforços para criação de políticas que atendam as especificidades das unidades em cidades de menor porte, como é o caso de Montes Claros/MG, uma vez que ao ingressar os profissionais alimentam expectativas, que ao longo da carreira vão desencadeando frustrações e comprometendo o desempenho do trabalhador e, conseqüentemente, da empresa.

Conclui-se, que a inadequação das políticas de recursos humanos adotadas pela X-PACE Brasil Linhas Aéreas, não atentando para as especificidades do capital humano dos seus chamados “colaboradores”, pode funcionar como mecanismo de desestímulo e insatisfação, acarretando perda do potencial produtivo e competitivo. Para tanto, adverte-se à empresa quanto a necessidade de maior atenção na formulação de políticas e práticas de recursos humanos, que melhor se adequem às diferenças de suas unidades operacionais. Embora aceitas diante das verbalizações

apresentadas pelos entrevistados, as políticas adotadas expressam potencial para insatisfação dos trabalhadores. Assim, se são percebidos fatores que dificultam ou influenciam negativamente o bom andamento da organização, faz-se necessário uma reflexão do que tem funcionado e até mesmo do que está passível a modificações para melhorias.

Como sugestão para novos trabalhos sugere-se estudo comparativo entre diferentes unidades da empresa X-PACE Brasil Linhas Aéreas, de forma a verificar as limitações e potencialidades das políticas de recursos humanos adotadas pela empresa. Na unidade de Montes Claros caberia uma avaliação quanto as expectativas dos trabalhadores em relação à organização, um trabalho dessa natureza abriria discussões para a reformulação e adequação das políticas de recursos humanos às demandas específicas da unidade operacional.

Por fim, sugere-se para trabalhos futuros realizados nesta unidade, sejam analisadas e arquivadas as respostas dos entrevistados e estipular um prazo para constatar se as políticas de recursos humanos continuam satisfatórias e outras políticas passíveis de melhorias, tiveram êxito numa pesquisa de clima organizacional.

## 6. Referências

- AMARAL, C. F.; OLIVEIRA, A. P. V. D. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. **Rev. Digital FAPAM**, v. 1, n. 1, p. 162-178, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERTOLAMI, M., ARTES, R., GONÇALVES, P. J., HASHIMOTO, M., LAZZARINI, S. G. Sobrevivência de Empresas Nascentes: Influência do Capital Humano, Social, Práticas Gerenciais e Gênero. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, art. 1, pp. 311-335, 2018.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BRYMER, R.; MOLLOY, J.; GILBERT, B. Human Capital Pipelines: Competitive Implications of Repeated Interorganizational Hiring. **Journal of Management**, 40(2): 483-508, 2014.
- CARDOSO, L. M. G. P. P. A. **Gerir conhecimento e gerar competitividade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional**. 2003. (Doutorado), Universidade de Coimbra, Coimbra, 2003.
- CARVALHO, A. V. de. NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CASCIO, W. F. **Applied Psychology in Human Resource Management**, 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998, p. 59.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I; **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- COHEN, M. et al. Responsabilidade Socioambiental Corporativa como Fator de Atração e Retenção para Jovens Profissionais. **BBR, Braz. Bus. Rev.**, v. 14, n. 1, p. 21-41, 2017. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.2>
- CRIACO; G. et al., To have and have not: Founders human capital and university start-up survival. **The Journal of Technology Transfer**, v. 39, n. 4, p. 567-593, 2014.
- DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso**. 2006. 92 f., (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006.
- DAVENPORT, T. O. **O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**.

São Paulo: Nobel, 2001.

DAVIS, K., NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DEMO, Gisela; FOGACA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

DIAS, C. A., SIQUEIRA, M. V. S., MENDONÇA, J. B. M. Saúde no Banco dos Réus: as Vivências de Assessores Jurídicos. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Curitiba: Paraná, 2018.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GIMMON; E., LEVIE, J. Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. **Research Policy**, v. 39, n. 9, p. 1214-1226, 2010.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10<sup>a</sup> Ed. – Porto Alegre: AMGH, 2011.

KAUARK, F. S; MANHÃES, F. C; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Itabuna-BA: Via Litterarum, 2010.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LANES, A.; SITA, M. **Gestão de Pessoas**. Editora Ser Mais. 1<sup>a</sup> edição, 2011, 272 p.

LIMA, R. Mercado de Trabalho: O capital humano e a teoria da segmentação. **Pesq. Plan. Econ**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 217 a 272, 1980.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, N. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública, 2003.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PLOYHART, R. E.; MOLITERNO, T. P. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. **Academy of Management Review**, 36: 127-150, 2011.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHULTZ, T. W. (1961). Investment in human capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, 1961.

SERRANO, A. C. B. **Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior**. (Mestrado). Escola de Ciências Sociais: Universidade de Évora, 2017.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001.