

## UM DIAGNÓSTICO DA LITERATURA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS UTILIZADA EM CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

### A DIAGNOSIS OF THE LITERATURE ABOUT PEOPLE MANAGEMENT USED IN

Luciano Henrique Trindade<sup>1</sup>

**Resumo:** Empresários, gestores e consultorias de gestão vêm sinalizando que os novos profissionais, egressos dos cursos superiores de gestão e administração, não estão preparados para demandas impostas pelas organizações. Gestores acadêmicos e os docentes mostram-se preocupados em diminuir a lacuna entre as organizações e a academia, buscando adequar os conteúdos vistos em sala de aula com os exigidos na atividade profissional. Um passo para esse alinhamento está na escolha de uma literatura alinhada a contemporaneidade e as demandas do mundo real. O presente estudo buscou analisar a literatura de Gestão de Pessoas, adotada em cursos de graduação em Administração e, como resultado, apresenta um panorama das temáticas cujos estudantes têm contato ao longo de sua formação. Os resultados apresentam quais são os temas mais e menos frequentes e podem servir para uma seleção de obras mais apurada, oferecendo ainda insights sobre eventuais lacunas.

**Palavras-chave:** Gestão. Administração. Gestão de Pessoas. Educação. Ensino Superior.

**Abstract:** Entrepreneurs, managers, and management consulting firms have been indicating that new professionals, graduates of higher education courses in management and administration, are not prepared for the demands imposed by organizations. Academic managers and professors are concerned about reducing the gap between organizations and the academy, seeking to align the contents seen in the classroom with those required in the professional activity. One step towards this alignment is in choosing a literature aligned with contemporaneity and the demands of the real world. The present study sought to analyse the literature on People Management, adopted in undergraduate Business Administration courses and, as a result, presents an overview of the themes which students have contact with throughout their training. The results show which are the most and least frequent themes and can serve for a more accurate selection of works, also offering insights into possible gaps.

**Keywords:** Management. Business Administration. Human Resources Management. Education. Higher Education Courses.

**Recebido em: 19/10/2020 – Aprovação: 10/11/2022**

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia e da globalização vem tornando as mudanças na sociedade e nas organizações cada vez mais impactantes e em intervalos de tempo cada vez menores. O mundo está se tornando mais integrado e interdependente, com o aumento da competitividade, das incertezas e das ameaças de um ambiente de negócios e de trabalho. As mudanças são cada vez mais rápidas, profundas e intensas, na busca da vantagem competitiva. Tendo em vista a compreensão de que os efeitos de tecnologia e mão de obra barata, fontes de vantagem competitiva, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, as pessoas e suas competências passaram a ser enfatizadas como elementos de diferenciação estratégica. Ter pessoas adequadamente qualificadas e produtivas passa a ter importância ascendente nas organizações (PRAHALAD; HAMEL; JUNE, 1990).

Empresários, gestores e consultorias de gestão vêm sinalizando que os novos profissionais, egressos dos cursos superiores de gestão e administração, não estão preparados para demandas impostas pelas organizações. Um estudo conduzido pela consultoria McKinsey, em 2013, envolvendo empresários, instituições de ensino e estudantes de nove de países concluiu que, na opinião de 40% dos empresários, os jovens recém-formados não são preparados para cargos de ingresso no mundo do trabalho e que vagas não são preenchidas pela falta de competências dos recém formados (MOURSHED; FARRELL; BARTON, 2013).

Teóricos, já há algum tempo, vem criticando os cursos de administração e gestão. Chanlat (1995) diagnosticou o ensino e a formação em administração com características que incluem um alto grau de especialização, rigidez, anti-intelectualismo, etnocentrismo, quantitativismo, economismo, incultura, ausência de consciência histórica, inaptidão para comunicar e interagir. Guerreiro Ramos (1981) salientou a redução da “realidade humana” promovida pelo modelo atual, por conta da excessiva racionalidade instrumental e utilitária voltada preponderantemente para o êxito econômico das organizações. Davel et al. (2004) indicaram que o ensino de administração e gestão se afastou da vida cotidiana, agregando muito pouca relevância prática e não colaborando com o desenvolvimento de habilidades gerenciais capazes de lidar com problemas complexos, reais e aspectos cotidianos. Estes mais afetivos, estéticos, intuitivos e evocativos das organizações, da administração e do trabalho.

No Brasil, nas últimas duas décadas, a facilidade no acesso à educação superior, com programas de financiamento como o Programa Universidade para Todos (ProUni), o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e pelo próprio aumento no oferecimento de vagas, fez com que o número de matrículas no ensino superior no Brasil alcançasse recordes históricos.

Segundo os dados mais recentes disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) há mais de 8 milhões de estudantes no ensino superior no Brasil (IBGE, 2014). Os cursos de administração e gestão somam, segundo o último Senso da Educação Superior, 4945 cursos com pouco mais de 1,2 milhões de estudantes matriculados. A cada ano, somam-se cerca de 240 mil novos formandos na área (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2017).

Considerando que os cursos superiores de administração e gestão são numericamente relevantes no contexto nacional e que a disciplina de gestão de pessoas é um componente curricular potencialmente importante nesta “humanização” indicada como lacuna por teóricos, mostrou-se interessante estudar quais conteúdos vem sendo trabalhados na literatura adotada nesta disciplina. Tal proposição parte da premissa que a literatura temática adotada nos cursos de graduação coloca o discente em contato com saberes que os preparará para a vida profissional.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Considerando que: (a) organizações enfrentam um crescente imperativo para redesenhar-se, buscando ter agilidade e se adaptar mais rapidamente diante de um contexto cada vez mais dinâmico; (b) teóricos vêm apontando deficiências na formação em administração e gestão, sobretudo em “aspectos humanos”; (c) práticos vêm sinalizando que os egressos destes cursos não estão preparados para o mundo do trabalho; e (d) o número de estudantes de administração e gestão no Brasil é relevante; surge a pergunta: Quais os temas presentes na literatura de Gestão de Pessoas, adotada em cursos de graduação em Administração?

Buscando responder à pergunta desta pesquisa, este trabalho se propõe, como objetivo principal, relacionar, quais temas vem sendo tratados em literatura de gestão de pessoas, adotada em cursos de graduação em Administração. Deste objetivo principal derivam outros, secundários que são: (a) por meio da análise de Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC) de Administração, identificar a bibliografia principal utilizada; (b) relacionar os conteúdos mais e menos abordados na bibliografia identificada e (c) discutir os resultados em uma perspectiva crítica, avaliando o alinhamento dos conteúdos das disciplinas em relação as demandas do mundo do trabalho.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo o Ministério da Educação (2016), os cursos de gestão e negócios são os que compreendem tecnologias associadas a instrumentos, técnicas, estratégias e mecanismos de gestão. Abrange planejamento, avaliação e gestão de pessoas e de processos referentes a negócios e serviços presentes em organizações e instituições públicas ou privadas, de todos os portes e ramos de atuação; busca da qualidade, produtividade e competitividade; utilização de tecnologias organizacionais; comercialização de produtos; e estratégias de marketing, logística e finanças. Observa-se a gestão de pessoas em primeiro plano.

Quanto a organização curricular dos cursos desse eixo os cursos, ainda segundo o Ministério da Educação, devem contemplar conhecimentos relacionados a leitura e produção de textos técnicos; estatística e raciocínio lógico; línguas estrangeiras; ciência e tecnologia; tecnologias sociais e empreendedorismo; prospecção mercadológica e marketing; tecnologias de comunicação e informação; desenvolvimento interpessoal; legislação; normas técnicas; saúde e segurança no trabalho; responsabilidade e sustentabilidade social e ambiental; qualidade de vida; e ética profissional (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2016).

A GP (gestão de pessoas), GRH (gestão de recursos humanos) ou ARH (administração de recursos humanos), em inglês HRM (*human resources management*), é definida, de uma forma bastante ampla e genérica, como a coordenação e efetiva utilização da mão de obra das pessoas para a produção de bens e serviços nas organizações, independentemente de modelos econômicos (LATHAM; SULSKY; MACDONALD, 2008). Frequentemente, confunde-se esse conceito amplo de ARH com uma interpretação mais restritiva, como se a área tratasse apenas de filosofia e da prática gerencial, propagada pelas escolas de negócios a partir da década de 1980 (DULEBOHN; FERRIS; STODD, 1995). Na literatura, sobretudo nacional, encontra-se ainda o termo GP (gestão de pessoas), que, além de ser uma tentativa de substituir a desgastada noção de ARH, tem por objetivo ressaltar o caráter da ação, a “gestão”, e seu foco de atenção, que são as “pessoas” (FISCHER, 1998, p. 49). Para fins do presente trabalho, utilizaremos majoritariamente o termo ARH, referenciando-se a todas as atividades de gestão do trabalho das pessoas nas empresas e em outras organizações formais. Uma escolha feita por mera convenção, uma vez que, de forma prática, observou-se que os diferentes termos vêm sendo empregados frequentemente como sinônimos na literatura. Legge (2005) afirma que a ARH estuda como as relações de trabalho são gerenciadas pela organização de forma a alcançar suas metas. Tais relações de trabalho formalizam-se por meio de políticas e práticas, sendo que as políticas de gestão de pessoas devem ser integradas ao planejamento estratégico da organização e utilizadas para reforçar a cultura organizacional.

O trabalho de Fischer e Albuquerque (2011) afirmam que o perfil do profissional que atua na gestão de pessoas é de um sujeito que compreende e está alinhado com a estratégia de sua organização e, conseqüentemente, com os objetivos empresariais. Os autores salientam que o aumento do alcance da ARH nas organizações, cada vez mais intensa em mudanças e transformações que energizam novas políticas, processos, atitudes e práticas de gestão de pessoas. Segundo esses pesquisadores, ainda, o profissional da área deve ser flexível e capaz de lidar com essas contradições e desafios, tornando-se um *expert* no negócio da empresa e passando a utilizar instrumentos de trabalho antes pouco conhecidos, como *marketing* e estratégia, para que tenha capacidade de promover mudanças culturais e inovando para a efetiva conquista de resultados.

Pesquisa recente conduzida pela Deloitte Touche Tohmatsu (2017) afirmou que as organizações devem preparar para reunir certas características que são: a) organizações de alta *performance*; b) funcionam como uma rede; c) coordenadas por sua cultura, sistemas de informação e d) com mobilidade de talentos. e) focadas em seu próprio redesenho, estudando e desenvolvendo novos modelos. Os profissionais de RH não só devem acompanhar este movimento nas organizações, mas coordenar e liderar esta transformação.

#### 4 METODOLOGIA

Embora a presente pesquisa pudesse ser realizada sob a lente de diversas concepções, optou-se pelo pragmatismo, sobretudo por estarmos orientados para “a prática do mundo real”, não querendo, meramente, verificar teorias, mas se utilizando de uma abordagem plural, centrada no problema de pesquisa.

A investigação se utilizou da abordagem qualitativa. Essa é uma abordagem naturalista pela qual se busca entender fenômenos dentro de seu próprio contexto específico. Estudos qualitativos cooperam para contribuições autênticas que apresentam resultados confiáveis em um determinado contexto, mostrando-se mais adequados quando o pesquisador pretende obter um panorama profundo, intenso e holístico do contexto em estudo (GRAY, 2012, p. 135).

Segundo Flick (2007, p. 201) o uso de documentos para análises tem uma longa tradição na pesquisa qualitativa. Documentos são artefatos que, embora não tenham sido propriamente produzidos para fins de pesquisa, podem ser analisados, tanto de forma quantitativa, para a geração de estatísticas, quanto para pesquisas qualitativas, podendo clarificar características, a história, as práticas e as responsabilidades de indivíduos e instituições. A análise de documentos pode ser utilizada, tanto como método autônomo, quanto apoiado por outras estratégias

(FLICK, 2007, p. 231). Em relação à posição epistemológica desta pesquisa, na medida em que se optou por utilizar documentos, assume-se uma posição epistemológica que sugere que textos, documentos e registros visuais e escritos, objetos, artefatos e fenômenos podem fornecer ou contar como evidência (MASON, 2002, p. 107).

A presente pesquisa partiu da análise de Projetos Pedagógicos de Cursos de Administração disponíveis na rede mundial e vigentes no ano de 2022. Trata-se, portanto, de uma amostra por conveniência. Foram identificados 28 destes documentos, sendo 20 de Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e 6 de IES privadas. Em todos havia a disciplina Gestão de Pessoas ou correlata.

Identificaram-se as obras adotadas como bibliografia principal e, das 15 mais frequentes, procedeu-se com a análise dos temas tratados pelas obras.

## 5 RESULTADOS

É a partir do contato com a produção literária nacional sobre ARH que gestores e acadêmicos aprendem os fundamentos do campo, que irão orientar tanto sua atuação gerencial quanto embasar pesquisas relacionadas. Embora exista vasta produção editorial temática em nível internacional, pode-se afirmar que, no Brasil, por limitações linguísticas, esse contato é mais frequente ou com obras de autores brasileiros ou de estrangeiros que foram traduzidos para a língua portuguesa.

Na ausência de informações quanto ao volume de obras vendidas, para esta parte foram selecionadas obras temáticas disponíveis nas livrarias físicas e na internet. Complementarmente, foram consultadas obras que, mesmo fora de catálogo, são referenciadas em planos de ensino de disciplinas de gestão de pessoas, listadas em PPC (projetos pedagógicos de curso), de cursos de Administração, encontrados na rede mundial. Foram identificadas 15 obras. O passo seguinte foi a leitura das obras selecionadas, buscando identificar os temas e abordagens selecionadas pelos autores, realizando uma resenha sucinta do conteúdo de cada obra e, posteriormente, elaborando um quadro comparativo das temáticas abordadas. As resenhas a seguir estão relacionadas cronologicamente pela data de publicação.

Gustavo e Magdalena Boog organizaram um livro, resultado do estímulo da ABRH, editado em dois volumes (VÁRIOS AUTORES, 2002a) e dividido em blocos. O primeiro volume apresenta conceitos gerais, processos e estrutura, desafios e tendências e abordagens avançadas de RH. O segundo volume tem os blocos avaliação de pessoas, desenvolvimento de pessoas, compensação de pessoas, relações com empregados e terceirização. Os 43 capítulos, redigidos

por especialistas teóricos e práticos, são formatados como artigos. Abordam uma vasta gama de assuntos relacionados a RH, alguns menos abordados, como aromaterapia e música no trabalho.

A obra “As pessoas na Organização”, coordenada pela Profa. Maria Tereza Leme Fleury, (2002a) de autoria coletiva e coordenada pela Profa. Maria Tereza, traz uma importante contribuição, ao resgatar conceitos e a evolução histórica da ARH, trazendo elementos que permitem a compreensão do posicionamento da gestão de pessoas nas organizações. A obra inclui ainda uma segunda parte, cujo objetivo é o de discutir o comportamento das pessoas na organização.

A obra do professor Gary Dessler, da Universidade Internacional da Flórida, foi traduzida e publicada no Brasil (DESSLER, 2003), apresentando aspectos mais funcionais dos principais subsistemas de RH, além de trazer temas novos como a questão da diversidade. O autor dedica uma parte da obra à discussão das relações entre empregados e o trabalho, abordando a temática da ética, do relacionamento entre trabalhadores, do tratamento justo no trabalho, uniões e resolução de disputas. Integra a obra, ainda, um conjunto de módulos com temas que o autor destaca, como ARH global e em empresas pequenas e empreendedoras.

Antonio de Lima Ribeiro (RIBEIRO, 2005) é prático na gestão de pessoas. Em seu livro, ele apresenta temas tradicionais da ARH em uma perspectiva instrumental, sugestões de como conduzir certos processos da gestão de pessoas de forma prática. Aborda como operacionalizar certas tarefas sob a responsabilidade dos profissionais de RH. Abrange, ainda, a questão da mudança de paradigma da ARH e introduz reflexões quanto a componentes do planejamento estratégico da área.

Idalberto Chiavenato tem uma coletânea de obras cujo título se relaciona com ARH, inclusive por editoras diferentes, tais como a Manole e a Elsevier. Para fins deste trabalho, foram selecionadas duas obras que parecem ser as mais abrangentes do autor. O livro “Gestão de Pessoas” (CHIAVENATO, 2008) segue uma estrutura funcional; já em “Recursos Humanos” (CHIAVENATO, 2009), embora a estrutura funcional, ainda bastante tradicional, continue prevalecendo, há uma primeira parte trazendo temas relacionados à integração entre pessoas e organizações.

A obra organizada por Darcy Hanashiro, Maria Luísa Teixeira e Laura Zaccarelli (VÁRIOS AUTORES, 2008) é organizada na perspectiva dos *stakeholders*, em uma visão mais ampla da ambiência competitiva e trazendo aspectos como o ambiente competitivo, cultura organizacional, diversidade e gestão socialmente responsável.

George Bohlander, professor emérito da Universidade do Arizona, e seus colegas (BOHLANDER, 2009) apresentam capítulos detalhados dos subsistemas tradicionais do RH.

O livro é enriquecido com questões para a discussão e pequenos casos para a análise e traz ainda capítulos sobre a gestão de RH internacional e de empregados com alto desempenho.

O livro organizado pelos professores André Fischer, Joel Dutra e Wilson Amorim (2009a) trata temas tradicionais da ARH sob uma perspectiva estratégica. Ambientado no contexto nacional, os textos são enriquecidos por casos de empresas em cada capítulo.

A obra organizada por Lindolfo Albuquerque e Nildes Pitombo Leite (2009b) reúne um conjunto de temas relacionados a AERH (Administração Estratégica de Recursos Humanos). Dividido em 13 capítulos, abrange temas amplos como o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional. O livro de Cláudia Bitencourt, cujo título é *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*, propõe-se a discutir a ARH na perspectiva de quatro dimensões: contextos, conceitos, aplicações e ferramentas. Com capítulos elaborados por diversos autores, a obra, organizada pela professora da UFRS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) (BITENCOURT, 2010), é dividida em seis partes, que tratam do desenvolvimento individual e organizacional, das relações intraorganizacionais, das competências, do mercado de trabalho, da cultura e poder e de outros elementos norteadores, tais como a ética, a confiança e a comunicação.

Francisco Lacombe, em sua obra *Recursos Humanos: Princípios e Tendências* (LACOMBE, 2011), busca trazer os aspectos fundamentais da ARH, sobretudo em uma perspectiva funcional tradicional, abordando ainda aspectos comportamentais tradicionais, tais como estilos de gestão e liderança. Aspectos mais crítico-reflexivos, relacionados à cultura e ao clima, também são encontrados. Um capítulo se dedica a tratar tendências, em que temas mais modernos, como gestão do conhecimento e globalização de RH, são introduzidos. Há também um capítulo buscando discutir a questão da vantagem competitiva por meio de RH.

O professor Jean Pierre Marras oferece um livro organizado em três partes: conceitos fundamentais, subsistemas da administração operacional de RH e, ainda, RH em nível estratégico. A obra (MARRAS, 2011) concentra sua atenção nas atividades dos subsistemas de RH e na operacionalização das atividades. Já a obra apresentada por Antonio Amaru Maximiano tem por objetivo discutir o papel da ARH diante do fenômeno da globalização e aborda temas relacionados em três grandes grupos: organização do trabalho, cargos e competências, planejamento e processos na ARH.

Uma literatura mais recente foi adicionada a esse conjunto de obras. O livro de autoria de Joel Souza Dutra, Tatiana Almendra Dutra e Gabriela Almendra Dutra (2017) tem o objetivo de relacionar de forma abrangente os temas mais atuais e relevantes da gestão de pessoas, apresentando um panorama da realidade das organizações e sinalizando desafios recentes. A

estrutura da obra se apresenta seguindo a lógica da maioria dos títulos da literatura nacional sobre gestão de pessoas e conta com recursos didáticos adicionais, tais como questões a partir de casos de ensino, exercícios e videoaulas. Esta obra não foi incluída no estudo dos temas por não estar entre as mais adotadas nos cursos. O quadro a seguir apresenta, de forma sintética, as obras estudadas e os temas abordados.

**Quadro 1 – Temas de Administração de Recursos Humanos Identificados em Livros no Brasil**

		BOOG E BOOG (2002)	FLEURY (2002)	DESSLER (2003)	RIBEIRO (2005)	NASCIMENTO (2006)	CHIAVENATO (2008)	HANASHIRO (2008)	ALBUQUERQUE (2009)	FISCHER (2009)	CHIAVENATO (2009)	BOHLANDER (2009)	BITENCOURT (2010)	LACOMBE (2011)	MARRAS (2011)	MAXIMIANO (2014)
1	Remuneração (Cargos e Salários)	<input type="checkbox"/>														
2	Treinamento e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>														
3	Atração, Recrutamento e Seleção	<input type="checkbox"/>														
4	Avaliação de Desempenho/Resultados	<input type="checkbox"/>														
5	Competências	<input type="checkbox"/>														
6	Cultura Organizacional/Cultura/Poder	<input type="checkbox"/>														
7	Ética/Cidadania/Responsabilidade Social	<input type="checkbox"/>														
8	Globalização/Internacionalização	<input type="checkbox"/>														
9	Relações do Trabalho/Sindicais	<input type="checkbox"/>														
10	Empregabilidade e Carreira	<input type="checkbox"/>														
11	Organização do RH	<input type="checkbox"/>														
12	Planejamento de RH (ARH)	<input type="checkbox"/>														
13	Qualidade de Vida no Trabalho	<input type="checkbox"/>														
14	Segurança e Saúde no Trabalho	<input type="checkbox"/>														
15	Benefícios/Incentivos	<input type="checkbox"/>														
16	Legislação/Contencioso Trabalhista	<input type="checkbox"/>														
17	RH Estratégico	<input type="checkbox"/>														
18	Ambiente/Vantagem Competitiva em RH	<input type="checkbox"/>														
19	Cargos (modelagem)	<input type="checkbox"/>														
20	Liderança	<input type="checkbox"/>														
21	Motivação	<input type="checkbox"/>														
22	Clima/Ambiente Organizacional	<input type="checkbox"/>														
23	Desligamento/Redundância/ <i>Outplacement</i>	<input type="checkbox"/>														
24	Gestão do Conhecimento	<input type="checkbox"/>														

(continua)

		BOOG E BOOG (2002)	FLEURY (2002)	DESSLER (2003)	RIBEIRO (2005)	NASCIMENTO (2006)	CHIAVENATO (2008)	HANASHIRO (2008)	ALBUQUERQUE (2009)	FISCHER (2009)	CHIAVENATO (2009)	BOHLANDER (2009)	BITENCOURT (2010)	LACOMBE (2011)	MARRAS (2011)	MAXIMIANO (2014)
25	História/Evolução da ARH	<input type="checkbox"/>														
26	Mercado de Trabalho	<input type="checkbox"/>														
27	Mudança/Transformação Organizacional	<input type="checkbox"/>														
28	Políticas de RH	<input type="checkbox"/>														
29	Sucessão	<input type="checkbox"/>														
30	Tecnologia da Informação (TI) em RH	<input type="checkbox"/>														
31	Aprendizagem Organizacional	<input type="checkbox"/>														
32	Diversidade	<input type="checkbox"/>														
33	<i>E-learning</i> /Aprendizado a distância	<input type="checkbox"/>														
34	Grupos e Equipes	<input type="checkbox"/>														

35	Abordagens Holísticas (aromaterapia...)	<input type="checkbox"/>																	
36	Admissão																	<input type="checkbox"/>	
37	<i>Coaching, counseling, mentoring</i>	<input type="checkbox"/>																	
38	Comunicação		<input type="checkbox"/>																
39	Consultoria Externa	<input type="checkbox"/>																	
40	Consultoria Interna	<input type="checkbox"/>																	
41	Criatividade e RH	<input type="checkbox"/>																	
42	Educação/Universidade Corporativa	<input type="checkbox"/>																	
43	Espiritualidade no Trabalho	<input type="checkbox"/>																	
44	Estilos de Gestão																	<input type="checkbox"/>	
45	<i>Facilities/Serviços Gerais</i>																		<input type="checkbox"/>
46	Gestão de Talentos (Alto desempenho)																	<input type="checkbox"/>	
47	Inovação										<input type="checkbox"/>								
48	Pesquisa Científica no Campo									<input type="checkbox"/>									
49	Terceirização/ <i>Outsourcing</i>																		<input type="checkbox"/>
50	Terceiro Setor										<input type="checkbox"/>								

Fonte: autor (2022).

Das 15 obras analisadas foram identificados 50 temas. Ordenando estes temas, dos mais tratados para os menos tratados, evidenciou-se que os subsistemas de Recursos Humanos mais “tradicionais” são os mais abordados: Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Recrutamento e Seleção (R&S), etc.

O primeiro e um dos poucos temas voltados a uma formação atitudinal do educando aparece na sétima posição da listagem. A questão da ética profissional e da cidadania, contudo, vem sendo tratada pela literatura em uma perspectiva filosófica e, em alguns casos ainda, sob a ótica do direito.

De uma forma geral, as obras buscam organizar e apresentar o conhecimento temático em Gestão de Pessoas, contudo não foi identificada uma obra que privilegiasse uma reflexão atitudinal que colaborasse para uma formação humanizada. Foram poucas as obras, inclusive, que transcenderam a apresentação de informações, oferecendo a oportunidade de desenvolvimento de habilidades com a aplicação dos conhecimentos oferecidos pelas obras.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a literatura é a utilizada nos cursos de formação dos profissionais da área, tanto nos Bacharelados de Administração quanto nos tecnológicos relacionados, é possível inferir que essas obras servem de base para a formação do conhecimento do profissional brasileiro de Recursos Humanos (RH). Consequentemente, a atuação profissional vai se amparar neste conteúdo.

A literatura utilizada pelos cursos de administração é bem-organizada e robusta ao apresentar uma grande variedade de saberes relacionadas a este campo do conhecimento. Curiosamente, a obra que apresenta a maior variabilidade de temas é organizada por práticos

(VÁRIOS AUTORES, 2002a). Contudo, nos parece ser necessário um esforço dos autores, que publicam nesta temática, para proporcionar aos educandos a oportunidade de desenvolver habilidades através aplicação dos conhecimentos em situações da “vida real”.

A própria organização da disciplina “Gestão de Pessoas” nos PPC dos cursos de Administração analisados é “Teórica”. Cremos que cabe aos coordenadores de curso, docentes e autores da área uma reflexão quanto a como tornar os conteúdos da disciplina mais “Práticos” e instrumentalizáveis por meio de laboratórios, simulações, jogos e outros formatos mais dinâmicos.

Autores como Alvin Toffler e Steve Case afirmam que as organizações estão entrando em uma “terceira onda”, na qual a internet e a tecnologia estão impulsionando as organizações para se reinventarem e revolucionarem o “mundo real” (CASE, 2017). Neste novo cenário, onde as organizações estarão focadas em seu próprio redesenho, estudando e desenvolvendo novos modelos (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2017), os profissionais de Recursos Humanos, egressos dos cursos de Administração, devem estar preparados para “pensar fora da caixa”. Alguns temas emergentes, do interesse do profissional no campo, ainda não estão contemplados pelos autores e inseridos na literatura dos cursos de graduação.

Muito embora exista literatura mais recente das identificadas ao longo da pesquisa, verificamos que alguns fatores explicam sua não incorporação aos PPCs estudados, que são: (a) A atualização dos PPC de cursos é realizada em intervalos temporais amplos; e (b) em virtude dos custos relacionados à atualização do acervo físico das bibliotecas as IES optam por manter as edições que já tem em seu acervo. Podemos inferir que as IES acabarão incorporando edições mais recentes do momento da atualização de seus projetos pedagógicos, senão por outro motivo por que há indicadores de avaliação dos cursos que verificam a idade das obras.

Um ponto relevante ao longo do levantamento de dados para a produção da presente pesquisa é que são poucas as IES que disponibilizam os PPC de seus cursos publicamente. Muito embora tal documento seja de interesse da comunidade acadêmica e, em especial, dos estudantes; há pouca transparência na publicidade dos projetos pedagógicos, principalmente em IES da rede privada.

Espera-se que a presente pesquisa contribua para reflexão dos docentes e autores na área, buscando a construção de uma educação mais significativa e, conseqüentemente, mais sensível e efetiva, para os alunos e para a sociedade. A literatura deve servir de instrumento que colabore para o desenvolvimento integral desses profissionais e precisa ser repensada.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, G. R. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHANLAT, J.-F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.-F. (Ed.). **O Indivíduo na Organização. Dimensões Esquecidas**. vol. 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAVEL, E. . et al. **Revitalizando a relação de ensino-aprendizagem em administração por meio de recursos estéticos**. XXVIII Encontro Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2004

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends**. New York: Deloitte University Press, 2017.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.  
DULEBOHN, J. H.; FERRIS, G. R.; STODD, J. T. The History and Evolution of Human Resource Management. In: FERRIS, G. R.; ROSEN, S. D.; BARNUM, D. R. (Eds.). **Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 1995. p. 666.

DUTRA, J. DE S. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. Sao Paulo: Atlas, 2017.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares (Tese de Doutorado)**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências Que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil - RH 2010**. XXV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2011.

FLICK, U. **Designing Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2007.

GUERREIRO RAMOS, A. **A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

IBGE. **PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/>>. Acesso em: 11 jul. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2016**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LATHAM, G. P.; SULSKY, L. M.; MACDONALD, H. Performance Management. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. (Eds.). **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 528.

LEGG, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao Estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASON, J. **Qualitative researching**. London: Sage Publications, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia**. 3. ed. Brasília: Ministério da Educação, 2016.

MOURSHED, M.; FARRELL, D.; BARTON, D. **Educação para o trabalho: desenhando um sistema que funcione**. New York: McKinsey, 2013. Disponível em: <[http://www.todospelaeducacao.org.br/arquivos/biblioteca/educacao\\_para\\_o\\_mundo\\_do\\_trabalho\\_mckinsey.pdf](http://www.todospelaeducacao.org.br/arquivos/biblioteca/educacao_para_o_mundo_do_trabalho_mckinsey.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2022.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.; JUNE, M. A Y. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

RIBEIRO, A. DE L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VÁRIOS AUTORES. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002a. v. I & II

VÁRIOS AUTORES. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002b.

VÁRIOS AUTORES. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VÁRIOS AUTORES. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009a.

VÁRIOS AUTORES. **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009b.

---

<sup>i</sup> Doutor em Administração na FEA-USP. Mestre em Administração da EAESP-FGV, Especialista em Psicologia Organizacional (UNISA) e Professor do Ensino Superior na UNINOVE. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5015809635259077>.