



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ
CAMPUS CLÓVIS MOURA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA PAULA RODRIGUES VIEIRA DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS E DESAFIOS
CONTEMPORÂNEOS

TERESINA

2025

ANA PAULA RODRIGUES VIEIRA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS E DESAFIOS
CONTEMPORÂNEOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração do Campus
Clóvis Moura da UESPI como trabalho final da
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso e requisito
para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Laura Melo Barros Bona
Miranda.

TERESINA

2025

S586g Silva, Ana Paula Rodrigues Vieira da.
Gestão de pessoas: perspectivas históricas e desafios
contemporâneos / Ana Paula Rodrigues Vieira da Silva. - 2025.
25f.: il.

Artigo (graduação) – Universidade Estadual do Piauí – UESPI,
Bacharelado em Administração, Campus Clóvis Moura, Teresina - PI,
2025.

“Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Laura Melo Barros Bona Miranda”.

1. Gestão de Pessoas. 2. Capital Humano. 3. Vantagem
Competitiva. 4. Administração. 5. Organizações. I. Miranda, Laura
Melo Barros Bona. II. Título.

CDD 658

ANA PAULA RODRIGUES VIEIRA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS E DESAFIOS
CONTEMPORÂNEOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração do
Campus Clóvis Moura da UESPI como trabalho
final da disciplina Trabalho de Conclusão de
Curso e requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Laura Melo Barros Bona
Miranda.

Aprovada em 08/01/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Laura Melo Barros Bona Miranda
Universidade Estadual do Piauí – UESPI
(Orientadora)

Prof.^o Me. Alainy Rosado Leitão
Universidade Estadual do Piauí – UESPI
(Membro da banca)

Prof.^o Me. Kerle Pereira Dantas
Universidade Estadual do Piauí – UESPI
(Membro da banca)

RESUMO

Este artigo analisa, por meio de uma revisão integrativa, a valorização do capital humano como elemento-chave para o sucesso organizacional em um cenário caracterizado pela globalização, modernização e mudanças constantes. O artigo também aborda a evolução da gestão de pessoas ao longo dos anos, com base na visão de Chiavenato, ao destacar as três eras: a era industrial clássica, a era neoclássica e a era da informação. Ressalta a gestão de pessoas como área estratégica, oferecendo vantagem competitiva essencial para enfrentar desafios como a concorrência acirrada e a rápida evolução tecnológica. A pesquisa objetiva destacar os impactos da gestão de pessoas no desempenho organizacional, evidenciando o alinhamento entre estratégias corporativas e as necessidades dos colaboradores, promovendo inovação, cooperação e aumento da produtividade. O resultado deste trabalho evidencia que a gestão de pessoas é fundamental no contexto contemporâneo, posicionando o capital humano como recurso estratégico para o sucesso organizacional. Práticas modernas, como liderança participativa e desenvolvimento de talentos, são pilares para inovação, cooperação, produtividade e alinhamento entre interesses corporativos e individuais. Essa abordagem transforma a gestão de pessoas em um componente indispensável para alcançar crescimento sustentável e vantagem competitiva. O estudo também investiga o papel central do capital humano na implementação de estratégias empresariais e no alcance de objetivos organizacionais, reforçando sua relevância para a competitividade no mercado. As conclusões subsidiam o aprimoramento das práticas em gestão de pessoas e fomentam pesquisas acadêmicas, ressaltando a relevância do capital humano para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Capital Humano; Vantagem Competitiva; Administração; Organizações.

ABSTRACT

This article analyzes, through an integrative review, the valorization of human capital as a key element for organizational success in a scenario characterized by globalization, modernization and constant changes. The article also addresses the evolution of people management over the years, based on Chiavenato's vision, highlighting the three eras: the classical industrial era, the neoclassical era and the information era. It emphasizes people management as a strategic area, offering an essential competitive advantage to face challenges such as fierce competition and rapid technological evolution. The research aims to highlight the impacts of people management on organizational performance, evidencing the alignment between corporate strategies and employee needs, promoting innovation, cooperation and increased productivity. The result of this work shows that people management is fundamental in the contemporary context, positioning human capital as a strategic resource for organizational success. Modern practices, such as participatory leadership and talent development, are pillars for innovation, cooperation, productivity and alignment between corporate and individual interests. This approach transforms people management into an indispensable component for achieving sustainable growth and competitive advantage. The study also investigates the central role of human capital in implementing business strategies and achieving organizational goals, reinforcing its relevance for market competitiveness. The conclusions support the improvement of people management practices and encourage academic research, highlighting the relevance of human capital for organizational success.

Keywords: People Management; Human Capital; Competitive Advantage; Administration; Organizations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Evolução da gestão de pessoas	8
2.2 O papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações	10
2.3 Influência do setor de recursos humanos no desempenho organizacional	12
2.4 Processos da gestão de pessoas.....	13
2.5 Retenção e aplicação de talentos.....	14
2.6 Contribuição da gestão de pessoas para o desempenho organizacional	17
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	20
5. CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	23

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo é caracterizado por constantes mudanças nas áreas de economia, tecnologia, sociedade, cultura e política. Nesse cenário, surgem situações imprevisíveis e incertas na cultura organizacional das empresas, exigindo um processo de reestruturação e a implementação de uma nova estrutura produtiva.

Diante da globalização, das inovações tecnológicas e das frequentes mudanças que afetam as organizações, torna-se crucial que as empresas invistam na gestão de pessoas para manterem sua competitividade e assegurarem sua continuidade no mercado.

No cenário atual de modernização e globalização em que as organizações estão inseridas, a área da gestão de pessoas vem ganhando um papel cada vez mais estratégico no mercado de trabalho, transformando-se em uma vantagem competitiva que favorece tanto as empresas quanto seus colaboradores. É perceptível que essas mudanças ocorrem de forma constante e progressiva, trazendo inovações que não se alinham com organizações que optam por modelos de gestão antiquados. Dessa forma, torna-se essencial adotar mudanças de comportamento que busquem equilibrar os interesses das empresas e de seus funcionários (Chiavenato, 2014).

A vantagem competitiva no mercado não está apenas no capital financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, mas sobretudo nas pessoas que integram a organização e impulsionam suas atividades diárias. A partir da década de 1990, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, como a globalização, as empresas foram forçadas a adotar novos modelos de gestão com urgência. Nesse contexto, tornou-se evidente a necessidade de romper com os antigos paradigmas de liderança, passando a entender tanto a empresa quanto seus colaboradores como peças-chave no processo de gestão, além de reconhecer um novo conceito de gestão de pessoas.

A Tecnologia da Informação converteu o mundo em uma aldeia global, oferecendo acesso igualitário a conhecimentos, ideias, pesquisas e informações em geral. Com os avanços tecnológicos e o impacto da globalização, as empresas devem lidar com o desafio de se destacar em mercados que se tornam cada vez mais concorridos. Para superar isso, é essencial contar com uma equipe de colaboradores qualificados, capazes de enfrentar as contínuas mudanças no mercado. Dessa forma, o capital humano passou a desempenhar um papel crucial nas organizações, tornando-se a principal responsabilidade da gestão atual transformar o conhecimento em algo produtivo e rentável. As megatendências globais (a globalização de

mercados, o conhecimento, talento e competências serem os novos valores das empresas, entre outras tendências) tiveram como consequência a complexidade e imprevisibilidade das mudanças na gestão das organizações (Kiernan, 1998).

Apenas no final do século XX, as empresas passaram a entender que o verdadeiro diferencial em um negócio lucrativo não estava no capital financeiro, nas instalações ou nos equipamentos, mas sim nas pessoas. Todos os demais recursos são passivos e dependem da atuação humana para gerar valor. A chave para garantir uma economia saudável ou uma empresa rentável reside na produtividade da força de trabalho, ou seja, no capital humano (Fitz-enz, 2001).

Nesse contexto, o setor de recursos humanos é responsável por manter o equilíbrio necessário nas ações, políticas e estratégias das organizações, além de ser a área que define os objetivos e metas voltados ao gerenciamento de pessoas. A gestão de pessoas atua no suporte às transformações organizacionais, ao passo que facilita a tomada de decisões essenciais para as empresas. O planejamento estratégico de recursos humanos consiste em projetar como a empresa vai obter e utilizar seus recursos humanos para atingir os objetivos globais da organização (Anthony, Perrewé e Kacmar, 1999).

A gestão de pessoas é um campo sensível, uma vez que depende de vários elementos, como a cultura que predomina na organização; a estrutura organizacional adotada; as particularidades do ambiente externo; o setor em que a empresa opera; a tecnologia utilizada; os processos internos e o estilo de gestão implementado, entre muitas outras variáveis (Chiavenato 2008).

Com base no que foi apresentado e a partir de um breve histórico das práticas na área de gestão de pessoas, este estudo tem como objetivo destacar a valorização do capital humano nas organizações e sua relevância para os resultados e a execução das estratégias empresariais. Este trabalho também visa analisar o impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional, enfatizando sua relevância na administração e na competitividade institucional. Busca-se investigar como os processos fundamentais da área, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, contribuem para a eficiência e o alinhamento estratégico das empresas. Além disso, pretende-se evidenciar a relação entre práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, considerando aspectos como produtividade e eficácia. Por fim, o estudo pode servir como uma referência para consultas e investigações futuras no meio acadêmico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução da gestão de pessoas

A gestão de pessoas teve início na Inglaterra, durante a Revolução Industrial. No fim do século XVIII, muitos trabalhadores, insatisfeitos com as condições nas fábricas, se revoltaram e passaram a destruir máquinas e instalações, que consideravam responsáveis por suas dificuldades. Naquela época, as relações de trabalho não eram regulamentadas, e havia grande desigualdade no tratamento dos trabalhadores. As condições de vida nas cidades inglesas eram bastante precárias, marcadas por epidemias, pobreza e falta de saneamento básico. As fábricas, controladas pelas máquinas, exigiam um ritmo de trabalho intenso e exaustivo. Em resposta a essas condições, surgiram movimentos sindicais que começaram a se organizar para lutar por melhores condições de trabalho para os primeiros trabalhadores industriais (Motta, 2006).

A era industrial clássica predominou na primeira metade do século XX, com a eficiência no processo produtivo sendo considerada essencial. Para atingi-la, foram implementadas medidas de padronização e simplificação das atividades. Nesse contexto, surgiram os Departamentos de Relações Industriais, responsáveis por gerir as relações entre as organizações e seus trabalhadores, buscando harmonizar esses interesses. Essa era também foi caracterizada por um modelo organizacional hierárquico em forma de pirâmide e pela departamentalização funcional, onde as decisões e normas de comportamento eram definidas pelos gestores no topo da hierarquia, enquanto os trabalhadores eram vistos como peças mecânicas do sistema (Erthal, 2015).

A concepção da ideia de gestão de pessoas moderna surgiu no final do século XIX, impulsionada pelo movimento da Administração Científica e pela Escola Clássica, com Frederick W. Taylor e Henri Fayol como suas principais referências. O objetivo desse movimento era estabelecer uma fundamentação científica para padronizar as atividades administrativas, visando substituir a improvisação e o empirismo, e, dessa forma, eliminar a ausência de processos organizacionais (Gil, 2009).

A gestão de pessoas começou a se desenvolver nas organizações, inicialmente sob a denominação de Departamento de Relações Industriais, com foco exclusivo em atividades burocráticas e operacionais. Esse departamento seguia rigorosamente as diretrizes dos superiores sobre como agir. As preocupações principais da época estavam restritas à busca por lucros, controle de custos e eficiência. Nesse contexto, o movimento da Administração

Científica considerava o ser humano simples e previsível, com comportamento estável. Incentivos financeiros, vigilância e treinamento eram vistos como suficientes para garantir produtividade. Comportamentos inadequados eram atribuídos a falhas na estrutura organizacional, e não à irracionalidade do comportamento dos indivíduos (Motta, 2006).

Através da técnica de observação, Taylor concluiu que a fadiga resultante da padronização das tarefas fazia com que os operários produzissem significativamente menos do que eram capazes. A partir dessa análise, ele desenvolveu seu sistema de Administração Científica, que visava simplificar os movimentos necessários para que os trabalhadores pudessem executar suas funções de forma mais eficiente. Embora o comportamento humano não tenha sido considerado importante, os princípios da Administração Científica que promoviam a especialização e o treinamento impulsionaram a criação de um departamento de pessoal (Dutra, 2006).

Na década de 1930, depois do movimento da Administração Científica, surgiu a teoria das relações humanas. Essa teoria procurava evidenciar que a produtividade e os resultados das organizações eram influenciados por diferentes fatores ligados ao ambiente de trabalho, como a iluminação, a temperatura, a exposição a riscos e, inclusive, elementos psicológicos que afetavam os funcionários. Ela teve sua origem no experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo, que identificou uma relação direta entre o aumento da produtividade e fatores sociais, como as interações e relações interpessoais (Girard, 2008).

A era neoclássica teve seu início após a Segunda Guerra Mundial, na década de 1950 e estendeu-se até 1990. Essa nova era trouxe consigo um crescimento nas transformações, o fim da previsibilidade e o início de um período marcado pela inovação. De acordo com Chiavenato (2006), as mudanças tornaram-se mais rápidas, intensas e difíceis de prever. Assim, as organizações que seguiam modelos de gestão ultrapassados não conseguiam acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. Por isso, essas empresas passaram a adotar novas estruturas organizacionais que favorecessem a inovação e uma adaptação mais eficaz às novas condições. A atuação da gestão de pessoas foi expandida, passando a integrar o nível tático da organização. Nesse processo de aprimoramento, os recursos humanos começaram a ser mais valorizados, reconhecendo-se a importância de seu papel. Isso resultou no abandono da antiga visão das Relações Industriais, que via o trabalhador como um simples componente da produção, em favor de uma abordagem mais avançada da Administração de recursos humanos. Com essa nova perspectiva, as pessoas deixaram de ser vistas como recursos mecânicos e passaram a ser reconhecidas como recursos humanos vivos e valiosos. Os antigos paradigmas foram deixados para trás, e as organizações abandonaram as culturas tradicionais,

que estavam profundamente enraizadas em contextos ultrapassados em suas políticas e diretrizes (Chiavenato, 2006).

A era da informação começou na década de 1990 e permanece até os dias atuais. Essa era destaca-se pela inovação e pela transformação, considerando o fato de que o mundo está em constante progresso e desenvolvimento. Esse período marcou o início de uma abordagem estratégica e descentralizada na gestão de pessoas, onde os profissionais são reconhecidos como seres inteligentes, dotados de competências únicas, conhecimento e habilidades específicas, são considerados como um valioso capital intelectual. Percebe-se uma diferença significativa em relação à era clássica, que era caracterizada por organizações que funcionavam com uma estrutura fixa e altamente burocratizada. Os recursos e processos organizacionais passaram a ter maior importância em relação às estruturas formais que compõem a organização (Chiavenato, 2006).

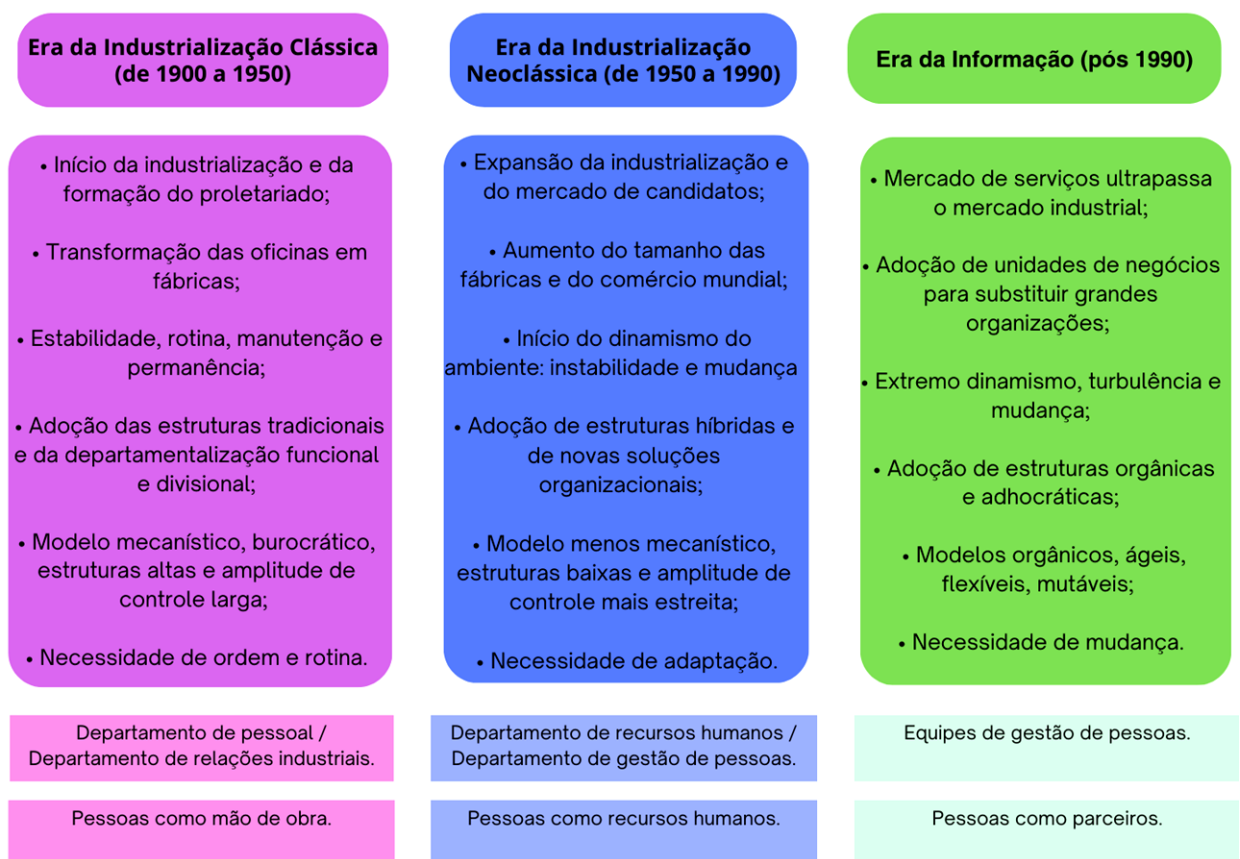


Figura 1: Mudanças e transformações na área de RH. Fonte: Chiavenato (2014).

2.2 O papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações

Uma das características mais destacadas da atualidade é a rapidez com que as

mudanças e inovações acontecem dentro das organizações. Essas transformações têm gerado impactos significativos no ambiente corporativo, especialmente na área de gestão de pessoas. A globalização, marcada por um ambiente econômico de intensa competitividade, crescente versatilidade e altas demandas do mercado, além da constante busca por eficiência nos processos e redução de custos, avança de maneira implacável. Esse movimento força países, organizações e economias a transformarem seus modelos e se reinventarem para garantir sua sobrevivência. Com essa nova perspectiva, as organizações começam a enxergar as pessoas como indivíduos dotados de inteligência, conhecimento e habilidades, capazes de se tornarem parceiros estratégicos. Dessa forma, a organização passou a obter uma vantagem competitiva (Vilas; Bernardes, 2009).

A gestão de pessoas, em sua nova abordagem, demanda uma visão ampla e integrada de todos os processos relacionados aos colaboradores. Isso inclui promover a valorização das pessoas como um meio de auxiliar a organização a conquistar ou preservar uma vantagem competitiva no mercado. Essa prática envolve a formulação de uma estratégia e a elaboração de um plano abrangente, diretamente alinhado ao alcance das metas e objetivos institucionais. Os indivíduos precisam ser valorizados como a principal fonte de valor, ao invés de serem vistos como meros recursos de serem tratadas como um recurso explorável no processo produtivo e facilmente substituível (Lacombe; Tonelli, 2021).

Ao traçar uma direção para os próximos anos, a organização precisa direcionar suas ações administrativas para estratégias que incentivem e valorizem os talentos e competências essenciais. Tais estratégias devem desempenhar um papel integrador, promovendo harmonia e servindo como orientação para as iniciativas organizacionais, garantindo resultados lucrativos em curto prazo. Além disso, é crucial equilibrar os interesses da empresa e dos colaboradores, implementando estratégias que contemplem as demandas de ambos os lados. Para engajar, incentivar e maximizar o potencial dos indivíduos em suas atividades, as organizações têm revisado seus conceitos e ajustado suas práticas de gestão. Em vez de concentrarem seus esforços exclusivamente no investimento em produtos e serviços, estão direcionando recursos para os profissionais que detêm o conhecimento e as competências necessárias para conceber, desenvolver, fabricar e aperfeiçoar esses produtos e serviços (Chiavenato, 2014).

Para Nelson (2014), os colaboradores representam a principal vantagem competitiva de uma empresa e, por isso, devem ser tratados de forma adequada. De acordo com Almeida (2004), a gestão de pessoas deve ser uma preocupação permanente nas organizações, com seu sistema totalmente alinhado à missão, aos objetivos institucionais e ao fortalecimento de uma relação consistente e de longo prazo com os colaboradores.

No contexto da gestão de pessoas na contemporaneidade, os colaboradores passaram a ser reconhecidos como capital intelectual, o que se tornou o principal diferencial competitivo das organizações. Por meio de seus conhecimentos e habilidades, eles impulsionam o sucesso empresarial, sendo considerados o recurso mais valioso das empresas. Fatos empíricos indicam que colaboradores satisfeitos e tratados adequadamente tendem a apresentar comportamentos mais positivos no ambiente de trabalho, destacando-se em suas tarefas, o que é altamente relevante para as organizações nos dias de hoje (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

O modelo contemporâneo de gestão de pessoas prioriza o indivíduo, com foco em motivá-lo, aprimorar suas habilidades e desenvolver seu potencial, visando alcançar níveis superiores de competência, criatividade e realização, tanto profissional quanto pessoal. Como resultado, a empresa também alcança seus objetivos. Atualmente, o setor desempenha funções essenciais, como recrutamento, seleção, planejamento de recursos humanos, orientação, motivação, capacitação, desenvolvimento, remuneração, relações sindicais, além de assegurar a segurança e o bem-estar dos colaboradores. Todas essas ações estão direcionadas para atrair, reter e valorizar os talentos necessários para atender às exigências da organização. É responsabilidade da organização estimular a proatividade de seus colaboradores, empresas inteligentes são aquelas que promovem e aproveitam a liberdade de pensamento e ação entre seus funcionários (Fidelis; Banov, 2007).

2.3 Influência do setor de recursos humanos no desempenho organizacional

Manter-se competitiva, crescer e garantir sua continuidade são objetivos centrais de toda organização. Para alcançá-los, elaboram-se estratégias que definem metas, caminhos e meios de monitorar o progresso. Essas estratégias dependem de pessoas, responsáveis por concretizar os objetivos estabelecidos. A gestão de pessoas, contudo, vai além de uma abordagem operacional focada em recursos humanos. Quando bem estruturada, ela agrega valor à organização, torna-a mais competitiva, alinha interesses organizacionais e individuais, favorece um ambiente de crescimento mútuo e contribui para a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Gestão de pessoas é a função gerencial voltada a promover a cooperação entre colaboradores e organização para atingir objetivos comuns (Gil, 2012).

Alinhando-se a essa perspectiva sobre a gestão de pessoas, Dante (2008) destaca que as empresas têm adotado uma visão mais estratégica em relação aos colaboradores, reconhecendo seu significativo potencial dentro das organizações, ao afirmar que:

Atualmente, os indivíduos são percebidos como seres humanos, dotados de personalidade própria e conhecimentos variados, como ativadores inteligentes dos recursos organizacionais, como elementos impulsionadores que dotam a organização de inteligência, talento e aprendizado, para a sua constante renovação e adaptação ao contexto, e como parceiros dela, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso (Dante, 2008, p. 38).

Segundo Knapik (2011), as pessoas têm o poder de fortalecer os pontos positivos de uma empresa ou amplificar suas fragilidades, dependendo da forma como são valorizadas e gerenciadas. Diante disso, torna-se evidente a importância de incluir a gestão de pessoas, ou seus responsáveis, no desenvolvimento das estratégias corporativas. Essa prática transmite aos colaboradores a mensagem de que são considerados fundamentais, desde a concepção das estratégias organizacionais.

A gestão estratégica de pessoas pode representar um importante diferencial competitivo para qualquer empresa, impactando diretamente tanto a organização quanto os colaboradores que nela trabalham. Colaboradores satisfeitos e motivados, que recebem da organização o devido respeito e reconhecimento, carregam consigo valores que vão além da simples associação ao nome da empresa em suas vidas pessoais. Um ambiente organizacional que promove o aprendizado coletivo, a transparência nas ideias e objetivos, bem como a humanidade e o respeito mútuo, tem maior probabilidade de se tornar um espaço propício ao sucesso e ao crescimento (Menezes Junior, 2013).

Incluir a gestão de pessoas na formulação das estratégias corporativas vai além de instruir gestores sobre como utilizar os recursos humanos disponíveis para cumprir os planos traçados. Organizações que adotam uma abordagem mais ampla percebem que possuem uma ferramenta valiosa para alcançar seus objetivos. As empresas têm percebido, com crescente frequência, que contar com um setor de recursos humanos sólido e atuante gera impactos positivos para o negócio (Morassutti, 2012).

2.4 Processos da gestão de pessoas

A gestão de pessoas busca apoiar o administrador na execução das quatro funções administrativas essenciais ao processo de gestão: planejar, organizar, dirigir e controlar, pois ele não realiza seu trabalho de forma isolada, mas sim com o apoio da equipe que o acompanha. Junto com sua equipe, o líder consegue atingir metas, objetivos e resultados (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é um sistema integrado de processos dinâmicos e interligados. Os seis processos principais da gestão de pessoas são os seguintes:

- Agregar pessoas: processos utilizados para integrar novos colaboradores à empresa e podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- Aplicar pessoas: são processos empregados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar o desempenho das mesmas. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- Recompensar pessoas: são aplicados para motivar os colaboradores e atender às suas necessidades individuais mais elevadas. Abrangem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.
- Desenvolver pessoas: destinam-se a capacitar e impulsionar o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores. Compreendem ações de treinamento, desenvolvimento de habilidades, gestão do conhecimento e competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças organizacionais, desenvolvimento de carreiras, além de iniciativas voltadas à comunicação e alinhamento interno.
- Manter pessoas: são processos voltados a proporcionar condições ambientais e psicológicas favoráveis para o desempenho das atividades dos colaboradores. Envolvem a gestão da cultura organizacional, do clima interno, da disciplina, bem como questões de higiene, segurança, qualidade de vida e a condução das relações sindicais.
- Monitorar pessoas: servem para monitorar e supervisionar as atividades dos colaboradores, além de avaliar os resultados alcançados. Incluem o uso de banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

2.5 Retenção e aplicação de talentos

Atrair, reter e desenvolver talentos são aspectos cruciais para a gestão de pessoas, pois esses processos, sendo complementares e sequenciais, facilitam a formação de equipes de alto desempenho. Portanto, as empresas devem implementar ferramentas e estratégias que permitam a esses fatores contribuir efetivamente para o crescimento e sucesso da organização. A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa estão diretamente relacionados à sua habilidade de atrair, selecionar, capacitar e alocar adequadamente profissionais com potencial

para, no futuro, ocupar cargos de alta gestão, assumindo responsabilidades e atuando de forma integrada como uma equipe (Lacombe, 2011).

Segundo Paschoal (2006), contratação de um novo colaborador exige precisão por parte da empresa, demandando um planejamento cuidadoso e a análise de alternativas. Segundo o autor, uma organização bem-sucedida é aquela que constrói uma cultura de excelência, selecionando indivíduos dispostos a aprender e capazes de aprimorar suas competências. Além disso, ele destaca que o cenário empresarial atual exige, de forma indispensável, rapidez nas operações, decisões e processos de adaptação.

Para Rocha (1997), antes de iniciar o processo de recrutamento e buscar candidatos no mercado de trabalho, é essencial realizar um planejamento cuidadoso das necessidades atuais e futuras de recursos humanos da organização.

De acordo com Chiavenato (2014), há dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno foca nos colaboradores já inseridos na organização, com o objetivo de promovê-los ou transferi-los para funções mais desafiadoras ou motivadoras. Já o recrutamento externo busca atrair candidatos que estão no mercado de trabalho, ou seja, fora da organização, para participarem do processo seletivo.

Manter talentos na empresa é tão essencial quanto atraí-los, já que não faz sentido recrutar os melhores profissionais sem investir em estratégias para incentivá-los a permanecer. Por isso, as organizações precisam adotar ferramentas eficazes para garantir que seus colaboradores se sintam comprometidos, motivados, engajados e satisfeitos, visando reduzir as taxas de rotatividade (Chiavenato, 2014).

Conforme Robbins (2002), colaboradores motivados e satisfeitos tendem a apresentar menor absenteísmo e maior permanência na empresa, contribuindo para a redução da rotatividade. Por outro lado, a falta de motivação pode impactar negativamente o ambiente de trabalho e, a médio e longo prazo, levar à perda de oportunidades de novos negócios, comprometendo o desempenho geral da organização (Chiavenato, 2014).

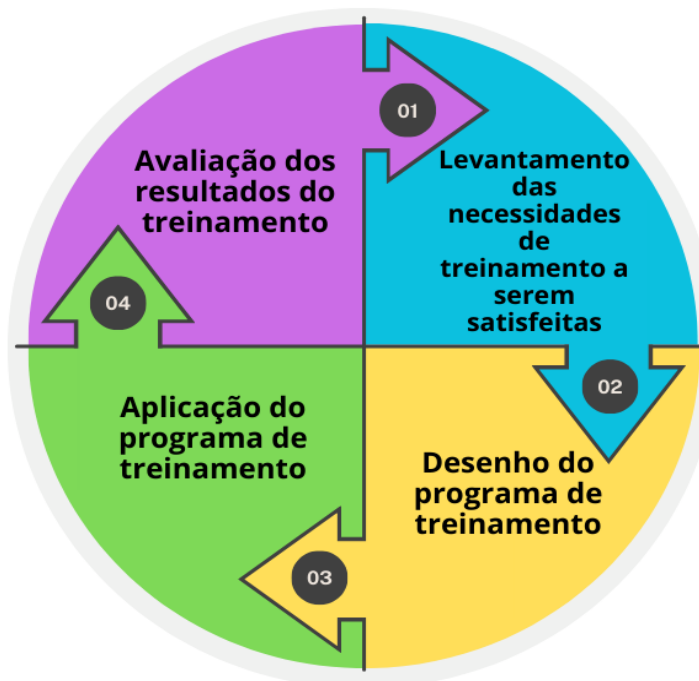
O treinamento é fundamental em todos os níveis organizacionais, pois colaboradores bem preparados têm um desempenho superior e se sentem mais seguros (França, 2008). A capacitação e a motivação são essenciais para garantir a execução do trabalho com eficiência e eficácia. Além disso, cada empresa possui características específicas, e, como os funcionários geralmente são contratados com formações gerais, é necessário oferecer treinamentos que atendam às demandas particulares de cada organização (Lacombe, 2011).

O treinamento tem como finalidade ampliar a visão e aprimorar as atitudes dos colaboradores, permitindo que eles integrem novas ideias e inovações às suas atividades. Além disso, os conhecimentos, habilidades e comportamentos apresentados no momento da contratação podem se modificar ao longo do tempo. Por esse motivo, é fundamental que os funcionários participem de programas de treinamento, prevenindo uma possível redução em seu desempenho, que poderia impactar negativamente a organização (Marras, 2002).

O treinamento é um processo estruturado que visa desenvolver habilidades, comportamentos e atitudes, buscando alinhar as capacidades dos colaboradores às demandas específicas de suas funções (Milkovich; Bourdreau, 2010).

Segundo Chiavenato (2014), o treinamento é um processo cíclico e contínuo constituído de quatro fases:

- **Diagnóstico:** identificação das demandas ou carências de treinamento que precisam ser abordadas e supridas, considerando necessidades que podem ser de caráter passado, presente ou futuro.
- **Desenho:** desenvolvimento de um plano ou programa de treinamento com o objetivo de suprir as necessidades identificadas.
- **Implementação:** implementação e gerenciamento do programa de treinamento.
- **Avaliação:** verificação dos resultados alcançados por meio do treinamento.



Fluxograma 1: As quatro etapas do processo de treinamento. Fonte: Chiavenato (2014).

Assim como o treinamento, o desenvolvimento também é um processo de aprendizagem, mas com um propósito diferente. O objetivo do desenvolvimento é preparar indivíduos para alcançar promoções (trocar de cargo) ou melhorar seu desempenho no cargo atual. Esse processo é geralmente aplicado a cargos de liderança, com resultados que podem ser avaliados a longo prazo, uma vez que foca no aprimoramento de competências comportamentais, as quais exigem mais tempo para gerar mudanças significativas nas pessoas (Araújo; Garcia, 2010).

O crescimento da organização está intimamente ligado à sua habilidade de investir no desenvolvimento de seus colaboradores, assim como à capacidade de ser impulsionada pelas pessoas que nela atuam (Dutra, 2006).

Para Milkovich e Boudreu (2010), o desenvolvimento é um processo de longo prazo que visa aprimorar as habilidades dos colaboradores, com o intuito de torná-los membros valiosos para a organização. Em outras palavras, o foco do desenvolvimento está no desempenho futuro dos indivíduos dentro da empresa. Para alcançar esse objetivo, as organizações utilizam métodos como participação em cursos e seminários, tutoria, *coaching*, entre outros, que contribuem para esse processo.

2.6 Contribuição da gestão de pessoas para o desempenho organizacional

No âmbito operacional, a gestão de pessoas tem como objetivo transformar tanto os colaboradores quanto a própria função de gestão de pessoas na empresa em fontes de vantagem competitiva. Para isso, adota uma abordagem estratégica que prioriza o investimento no capital humano, o engajamento dos empregados e o alinhamento integrado das práticas de gestão com sistemas de recompensas voltados para benefícios mútuos (Salaman, Storey & Billsberry, 1998).

Dessa forma, a gestão de pessoas deve ir além de uma abordagem reativa focada apenas na implementação e adaptação. Sua contribuição deve ser medida também pela capacidade de criar e manter recursos estratégicos, desenvolver habilidades e competências organizacionais, e promover organizações mais ágeis e inteligentes que seus concorrentes, caracterizadas por elevados níveis de cooperação, coordenação e inovação (Boxall, 1996).

Storey (2007) destaca que o debate acadêmico atual sobre a gestão estratégica de pessoas concentra-se em questões fundamentais, como as variáveis e temas que compõem

esse campo, os métodos mais adequados a serem adotados (como melhores práticas ou alinhamento estratégico), a relação entre a gestão estratégica de pessoas e a teoria baseada em recursos, as estruturas ideais para a gestão de pessoas em organizações complexas e a avaliação dos impactos dessas práticas no desempenho organizacional, entre outros aspectos.

Mascarenhas (2008) define a gestão estratégica como um conjunto de esforços direcionados à formulação e implementação de estratégias empresariais. Esse processo é geralmente tratado como um planejamento dividido em duas fases. A primeira, de natureza mais permanente, envolve a definição do negócio, a missão da organização e seus princípios orientadores. Já a segunda, de caráter temporário, foca na definição de objetivos estratégicos, nos indicadores de desempenho relacionados e na elaboração das estratégias necessárias para alcançar os resultados esperados.

De acordo com Mabey, Salaman e Storey (1998), inicialmente, os debates sobre o papel estratégico da gestão de recursos humanos enfatizavam a importância de alinhar os comportamentos, conhecimentos e experiências individuais às necessidades específicas do negócio. Posteriormente, o modelo de gestão estratégica de pessoas passou por uma renovação influenciada pelo surgimento de novas teorias, como a visão baseada em recursos, que busca explicar a obtenção de vantagem competitiva (Barney, 1991).

Transformar a área de gestão de pessoas ou recursos humanos em um setor estratégico beneficia não apenas os colaboradores da organização, mas também todos os seus parceiros. Segundo Chiavenato (2010):

O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais (Chiavenato, 2010, p. 77).

A evolução da gestão de pessoas levou à consolidação de uma perspectiva estratégica que, embora abranja diferentes abordagens, compartilha características fundamentais. Essa visão reconhece a influência do ambiente externo na dinâmica organizacional, o impacto da concorrência entre empresas e as mudanças no mercado de trabalho. Também prioriza objetivos de longo prazo, valoriza o processo de tomada de decisão e a escolha de alternativas, considera a importância de todos os indivíduos na organização, e não apenas dos altos executivos, e integra as estratégias corporativas às estratégias funcionais de cada área. Além disso, busca demonstrar como a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho

organizacional (Storey, 2007).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a condução desta pesquisa, realizou-se um estudo utilizando a revisão integrativa da literatura, o método selecionado tem como propósito realizar uma análise do conhecimento já produzido em estudos anteriores sobre um tema específico. A revisão integrativa permite sintetizar diversos estudos publicados, possibilitando a criação de novos entendimentos baseados nos resultados apresentados por essas pesquisas prévias (Mendes, Silveira e Galvão, 2008).

O termo "integrativa" deriva da ideia de unir opiniões, conceitos ou ideias provenientes das pesquisas utilizadas nesse método (Botelho, Cunha e Macedo, 2011). De acordo com Whitemore e Knafl (2005), é nessa integração que se revela o potencial para avançar no campo científico. Uma revisão integrativa de qualidade, segundo os autores, apresenta o estado atual do conhecimento sobre um tema, contribuindo para o desenvolvimento de teorias. Esse método de revisão permite a inclusão de estudos com diferentes abordagens metodológicas, sejam elas experimentais ou não experimentais.

Essa metodologia foi direcionada ao tema da gestão de pessoas e sua relevância para a eficiência dos processos organizacionais, utilizando como fontes de pesquisa bancos de periódicos, além de teses, livros e dissertações disponíveis em bibliotecas virtuais.

Conforme definido por Torraco (2016), o método de revisão integrativa é uma abordagem de pesquisa única que permite tanto a geração de novos conhecimentos sobre um tema quanto a revisão de questões emergentes. Esse método possibilita uma análise crítica e uma síntese da literatura de forma integrada, contribuindo para a construção de novas perspectivas sobre o tópico abordado.

Os critérios de inclusão para esta revisão, foram escolhidos artigos científicos em língua portuguesa, além de livros, teses e dissertações que abordam temas relacionados à evolução histórica da gestão de pessoas e à sua relevância no cenário atual.

Os critérios de exclusão consideraram artigos que não estavam conectados ao tema da gestão de pessoas, à área de capital humano ou ao campo da administração em geral ou com o campo da administração em geral, bem como aqueles que não oferecessem contribuições relevantes para os estudos e análises do tema.

Com relação à fonte de informação de estratégia de busca, a base de dados utilizada na

presente revisão foi o Google Acadêmico, utilizando filtro com palavras-chave. Os instrumentos de pesquisa bibliográfica analisados foram: artigos científicos, livros, teses, dissertações e revistas. As palavras-chaves que foram utilizadas na busca foram: “gestão de pessoas”, “capital humano”, “vantagem competitiva”, “administração” e “organizações”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O mundo contemporâneo, marcado por rápidas transformações econômicas, tecnológicas, sociais e culturais, impõe às empresas a necessidade de reestruturação e adaptação a novas realidades. Com a globalização e avanços tecnológicos, a competitividade não depende mais apenas de capital ou investimentos, mas, principalmente, do capital humano. A gestão de pessoas tem se tornado estratégica, ajudando as empresas a enfrentar mudanças e impulsionar a produtividade. As organizações devem abandonar modelos ultrapassados e adotar práticas que equilibrem os interesses de empresas e colaboradores. O capital humano passou a ser o recurso essencial para o sucesso organizacional, diante da crescente complexidade e imprevisibilidade das mudanças no cenário global. Na era da informação, as equipes responsáveis pela gestão de pessoas assumem um papel estratégico com foco em uma orientação global, substituindo as funções tradicionais dos antigos Departamentos de Recursos Humanos (Gil, 2009).

A gestão de pessoas pode ser considerada um elemento chave para o crescimento de uma organização, pois é capaz de criar um ambiente de trabalho favorável, promovendo a motivação e a eficiência dos colaboradores. Em outras palavras, os efeitos de uma boa gestão de pessoas refletem-se no aumento da produtividade e na formação de equipes engajadas. De acordo com Chiavenato (2008), para que uma empresa alcance o sucesso, é essencial considerar toda a sua estrutura organizacional, sendo o capital humano um fator indispensável. Quando a gestão de pessoas é implementada em uma organização que valoriza e investe em seus colaboradores, os resultados são sempre positivos, despertando o espírito de equipe, desenvolvendo a liderança e mantendo o foco nos objetivos estratégicos.

Observa-se que as organizações estão constantemente em busca de mão de obra especializada para desempenhar suas atividades de maneira eficiente, além de investir no desenvolvimento dos talentos já existentes, com o objetivo de maximizar o potencial de seu quadro funcional. Nesse contexto, segundo Chiavenato (2006), o recrutamento de profissionais é realizado com base nas necessidades presentes e futuras de recursos humanos. Esse processo envolve a identificação e abordagem de fontes que possam suprir a organização

com um número adequado de pessoas qualificadas, permitindo atrair candidatos entre os quais serão escolhidos os futuros integrantes da equipe organizacional.

O papel da gestão de pessoas dentro das organizações é formar líderes com uma abordagem participativa, capazes de incentivar o crescimento dos colaboradores por meio de mecanismos que avaliem tanto o nível de satisfação dos funcionários quanto os indicadores organizacionais. Além disso, é essencial implementar ações que permitam identificar, analisar e solucionar problemas de maneira eficaz. Conforme Lacombe (2005), o ponto de partida deve ser a construção de uma equipe qualificada, dificultando que os concorrentes consigam reunir profissionais com o mesmo nível de competência. A liderança dessa equipe deve focar na motivação, buscando o comprometimento dos integrantes com a organização, pois somente assim será possível alcançar os objetivos de maneira eficiente e eficaz.

As organizações contemporâneas adotam a gestão de pessoas como uma estratégia fundamental para alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo em que promovem uma relação trabalhista vantajosa. Nesse contexto, Chiavenato (2004) afirma que existe uma relação de interdependência entre as partes, onde ambas se beneficiam mutuamente. Contudo, a gestão de pessoas ainda é frequentemente vista como uma função exclusiva da área de recursos humanos. Por isso, as habilidades humanas são essenciais para qualquer gestor, pois a gestão de pessoas pode ser considerada uma arte que utiliza o potencial humano para alcançar os objetivos coletivos de uma organização.

A motivação desempenha um papel crucial no desenvolvimento de uma organização, tornando a gestão de pessoas indispensável em seu contexto. Essa gestão tem a capacidade de incentivar e direcionar o desempenho dos colaboradores, promovendo, assim, um aumento na produtividade e no progresso da organização. Nesse contexto, o líder é responsável pelo desenvolvimento das pessoas, o que vai além de auxiliá-las na aquisição de habilidades profissionais. Líderes eficazes não apenas ajudam seus liderados a crescer na carreira, mas também promovem seu progresso pessoal, contribuindo para que se tornem melhores indivíduos, além de bons profissionais. Esse processo de potencialização dos liderados é essencial, pois o desenvolvimento das pessoas reflete diretamente no crescimento da organização (Maxwel, 2008).

5. CONCLUSÃO

Este presente estudo permitiu compreender que, no contexto da globalização, das constantes inovações tecnológicas e das transformações frequentes que impactam as

organizações, é imperativo que as empresas priorizem investimentos na gestão de pessoas como estratégia para preservar sua competitividade e garantir sua sustentabilidade no mercado. Nesse cenário contemporâneo de modernização e globalização, a gestão de pessoas assume uma posição cada vez mais estratégica, consolidando-se como um diferencial competitivo que beneficia tanto as organizações quanto os seus colaboradores.

Com base nas teorias e estudos apresentados ao longo da pesquisa, percebe-se que as mudanças são indispensáveis para que as empresas se ajustem ao cenário contemporâneo. Contudo, os resultados almejados só poderão ser alcançados mediante um planejamento adequado e a colaboração entre as partes envolvidas. Este artigo tem como propósito destacar a evolução da área de gestão de pessoas, a relevância atribuída ao fator humano no contexto organizacional, os elementos que impulsionaram as transformações nas organizações, além de explorar as características dos modelos de gestão tradicional e moderna.

Considerando o método e as ferramentas empregadas neste estudo, bem como as discussões contínuas acerca do desenvolvimento da área de gestão de pessoas, torna-se evidente que uma gestão eficaz nessa área promove resultados positivos para toda a organização. Seja por meio da melhoria nos processos, da geração de ideias, da inovação em produtos e serviços ou em outras frentes, é possível afirmar que todos os colaboradores, dentro de suas competências, podem desempenhar um papel relevante no crescimento estratégico da empresa.

Nessa perspectiva, a presente revisão integrativa evidencia a significativa evolução da gestão de pessoas. De uma área predominantemente burocrática e operacional no passado, ela se transformou em um componente estratégico nas organizações. Essa área deve alinhar os objetivos organizacionais aos dos colaboradores, buscando gerar resultados positivos que proporcionem à empresa um diferencial competitivo. Esse equilíbrio não apenas contribui para tornar a organização um ambiente atrativo para os colaboradores, mas também assegura eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades.

Este estudo também permitiu identificar as mudanças que a gestão de pessoas passou ao longo do tempo, destacando os fatores que impulsionaram essas transições. Constatou-se que, ao longo dessas mudanças, os indivíduos deixaram de ser percebidos apenas como recursos produtivos, passando a ser valorizados como provedores de competências e habilidades. Além disso, o modelo de gestão mecanicista foi substituído, reforçando o papel central das pessoas na abordagem contemporânea de gestão.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTHONY, W.P.; PERREWÉ, P.L.; KACMAR, K.M. **Human resource management: a strategic approach**. USA: Dryden Press, 1999.
- ARAÚJO, L. C. G. D; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99–120, 1991.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 5, n. 11, maio/ago. 2011. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220/906>>. Acesso em: 15 nov. 2024.
- BOXALL, P. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**, v.6, n.11, p. 59-75, 1996.
- CHIAVENATO I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus. 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.
- DANTE, G. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: Consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Editora Pandion, 2008.
- DUTRA, S. J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2006.
- ERTHAL, A. **Evolução histórica da administração de recursos humanos: um estudo com empresas do Vale do Taquari/RS**. 2015. 31f. Monografia (Bacharel em Administração) – Centro Universitário Univates. Lajeado, 2015.
- FIDELIS, G. J.; BANOVA, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2007.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRANÇA, L. C. A. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

Gil, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

KIERNAN, M. J. **11 mandamentos da administração do século XXI**: o que as empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade. São Paulo: Markon Books, 1998.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3 ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

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**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, mai/ ago. 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/s3TjjJRXc3gP93LXW8GGZPD/?format=pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo. Saraiva. 2005.

MABEY, C.; SALAMAN, G. and STOREY, J. Strategic human resource management: the theory of practice and the practice of theory. In C. Mabey, G. Salaman, and J. Storey, (Eds.). **Strategic human resource management**: a reader, p. 1-13. London: Sage. 1998.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**. Florianópolis, v. 17, n. 4, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2024.

MENEZES JUNIOR, E. O. Caminhos estratégicos: modelos de gestão de pessoas. In: Costa, L.V. (Org.). **Gestão de Pessoas: Visão estratégica sobre temas contemporâneos**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

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

MORASSUTTI, C. **O Lado Humano do Sucesso**: Como a Volvo se tornou uma empresa de classe mundial e uma das melhores do país para se trabalhar. São Paulo: Alaúde Editorial, 2012.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NELSON, B. **1501 Maneiras de premiar seus colaboradores**. 1. ed. Botafogo Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2014.

PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas**: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. & SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro, 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, J. A.O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

SALAMAN, G.; STOREY, J. and BILLSBERRY, J. Strategic human resource management: defining the field. In G. Salaman, J. Storey, and J. Billsberry, (Eds.). **Strategic human resource management**: theory and practice, p.01–11. London: Sage. 1998.

STOREY, J. What is strategic HRM? In J. Storey, (Ed.). **Human resource management**: a critical text, p. 59–78. London: Thomson Learning, 2007.

TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P. **Desenvolvimento Histórico de RH no Brasil e no mundo**. IN: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Estratégias e Tendências. São Paulo: Gente, 2002.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. **Human Resource Development Review**. V. 15, n. 4, p. 404-428, 2016.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**. Oxford, v. 52, n. 5, dez. 2005. Disponível em: <http://users.php.ufl.edu/rbauer/EBPP/whittemore_knafl_05.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.