

GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Cossmann, Ana Paula ¹
Neves, Genailda Ramos ²
Zucco, Alessandra³

RESUMO

Os constantes avanços tecnológicos e econômicos, têm exigido das organizações a busca por novas formas de gestão, com o objetivo de melhorar o desempenho e alcançar maiores resultados para se manterem competitivas e atuantes no mercado. O presente estudo tem por objetivo apresentar a importância da gestão de pessoas como diferencial competitivo para as organizações, independente do porte ou segmento, motivando novos acadêmicos a buscarem maior profundidade sobre o tema. O método de pesquisa caracterizou-se como qualitativo com objetivos exploratórios e descritivos baseados em procedimentos bibliográficos. Pode-se verificar a importância do setor de gestão de pessoas na formação do profissional, pois, compete-lhe as atividades de selecionar, orientar, avaliar o desempenho, planejar, coordenar e controlar. Assim como, as atividades relativas à segurança do ambiente de trabalho, saúde e bem-estar do colaborador. O desenvolvimento das habilidades e competências são primordiais, tanto para a empresa quanto para o profissional, assim, terá uma equipe mais saudável, produtiva e engajada com as políticas, metas e resultados da organização. Além de diminuir a taxa de rotatividade, visto que, colaboradores motivados rendem mais e conseqüentemente aumentam os lucros.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Diferencial Competitivo. Organizações.

¹ Professora, Doutoranda em Administração do Curso de Administração da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC. ana_cosmann@udc.edu.br

² Professora, Doutoranda em Administração do Curso de Administração da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC. genailda.neves@udc.edu.br

³ Especialista em Controladoria de Empresas, Graduada em Gestão Comercial e Acadêmica de Ciências Contábeis pela Faculdade Educacional de Medianeira – UDC. zuccoalexandra.s@gmail.com

INTRODUÇÃO

Com as constantes oscilações do cenário globalizado, torna-se inevitável para as organizações que objetivam manter-se competitivas e atuantes no mercado acirrado, buscar diferencial competitivo. Neste contexto, uma das áreas que tem maior interferência é a Gestão de pessoas, que influencia, principalmente, os padrões comportamentais e culturais. Pois, as mudanças vividas pelas organizações não estão limitadas somente aos produtos e serviços.

A área de Gestão de Pessoas pode desenvolver políticas que refletem no comportamento e na produtividade das pessoas, e que acompanhem a cultura da empresa. Estimular o desenvolvimento de carreira torna a empresa dinâmica e permite a retenção dos talentos a longo prazo.

Sovienski e Stigar (2008, p. 51) observaram que, “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

No que concerne ao atual cenário econômico, com a maior exigibilidade da qualidade de produtos e serviços prestados, contratar pessoas qualificadas tem se tornado um grande desafio, para atender a demanda com mão de obra qualificada e capazes de transformar o ambiente organizacional.

É fundamental que as empresas disponham da gestão de pessoas como um diferencial, principalmente, no que concerne a seus concorrentes, o que lhe capacita para enfrentar as oscilações econômicas de forma mais rentável e positiva. A Gestão de Pessoas permite a colaboração eficaz dos colaboradores, visto que, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças de uma organização, conforme a forma que são tratadas, ou seja, elas podem trazer sucesso ou o fracasso.

O presente estudo foi elaborado por meio de pesquisa qualitativa com objetivos exploratórios e descritivos, baseados em procedimentos bibliográficos na área de gestão de pessoas e tem por objetivo conhecer a sua importância como diferencial competitivo para as organizações.

PROCESSO EVOLUTIVO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com o passar dos anos, o setor de recursos humanos sofreu várias modificações, trazendo consequências importantes para os profissionais da área, exigindo adaptação, flexibilidade e capacitação, evoluindo para um papel cada vez mais estratégico.

A Administração de Recursos Humanos evoluiu buscando adaptar-se às novas exigências, provocando mudanças no comportamento do homem. Para George (1968), apenas no final do século passado é que essa questão assumiu a relevância necessária, para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então. Pode-se verificar a preocupação com a gestão de pessoas desde a Revolução Industrial, na Inglaterra, por pressões dos sindicatos e do parlamento e, nos Estados Unidos, por receio da organização dos trabalhadores.

Como explana Werther:

alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretários do bem-estar. Esses secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada de recursos humanos, distintamente da supervisão cotidiana de pessoal pelos gerentes operativos (WERTHER, 1983, p. 25-26).

O autor ainda acrescenta que:

A Administração Científica mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho poderia levar à melhor eficiência. Seus argumentos em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. Estimuladas pelos desenvolvimentos da administração científica e dos primeiros sindicatos, as décadas iniciais do século XX presenciaram os primitivos departamentos de pessoal substituindo os secretários de bem-estar (WERTHER, 1983, p. 26).

Nesse contexto, a Administração Científica está sustentada pelas seguintes ideias:

O homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles. Existe uma única maneira certa que, uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho. Fixados os padrões de produção, era preciso que fossem atingidos. Para isso eram necessários a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos (MOTTA, 1979, p. 8).

Tais ideias originaram um modo de organização do trabalho e princípios para nortear a gestão de pessoas, que foram importantes para a produção de bens e serviços em grandes

quantidades, sendo extremamente relevante para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental durante o pós-guerra.

O sucesso desta forma de organização do trabalho fez com que ele fosse reproduzido em todas as organizações, independentemente da ideologia ou da finalidade delas. Esse modo de organização do trabalho foi sendo confirmado como a forma mais eficiente “para se fazer”, e foi chamado de modelo taylorista ou fordista, lembrando o nome dos notáveis Frederick Taylor e Henry Ford da Administração Científica.

É possível destacar os seguintes traços característicos desse paradigma:

- a) Racionalização do trabalho com uma profunda divisão tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) e especialização do trabalho;
- b) Desenvolvimento da mecanização através de equipamentos altamente especializados;
- c) Produção em massa de bens padronizados;
- d) Salários incorporando os ganhos de produtividade para compensar o tipo de processo de trabalho predominante (HIRATA, 1991, p. 8).

Dutra (2016) afirma que grandes transformações no contexto marcam a década de 1980, principalmente na Europa e nos EUA, com impactos importantes no cenário cultural, econômico, político e tecnológico. O ambiente empresarial tornou-se extremamente competitivo e, evidente, teve a gestão de pessoas como um diferencial competitivo. Nos anos de 1990 ocorrem em um ambiente progressivamente globalizado, fazendo com que os aprendizados fluíssem com maior velocidade. Nesse contexto, torna-se cada vez mais comum observar estruturas de gestão de pessoas globais.

Os anos 2000 foram marcados pela chegada dos avanços na tecnologia de comunicação e informação ao mercado de trabalho. Esses movimentos transformam a forma de organizar as tarefas, o tempo dos funcionários à disposição das organizações e a versatilidade delas dentro das organizações e no mercado de trabalho.

GESTÃO DE PESSOAS

Para um bom gerenciamento de recursos humanos, além dos requisitos básicos de uma liderança forte e comprometida com os resultados da organização, deve-se criar espaço para

desenvolver e valorizar a subjetividade de cada colaborador da equipe, de maneira que possam evoluir suas habilidades, promovendo satisfação mútua e, conseqüentemente, a melhora dos níveis de desempenho.

A gestão de pessoas tem sido entendida como uma função organizacional. Essa abordagem surge com Henry Fayol, em 1916, e faz a analogia da administração de empresas com a anatomia. Nessa analogia, procura-se compreender a administração, subdividindo-a em “funções essenciais existentes em qualquer empresa” (FAYOL, 1981, p. 23). Nesses termos, a gestão de recursos humanos é entendida como um conjunto de atividades essenciais, sendo elas: “atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho” (TOLEDO, 1978, p. 22).

Portanto é fundamental “prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Para conseguir esse propósito, o estudo da gestão de pessoas revela como empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número e tipo certo de trabalhadores” (WERTHER, 1983, p. 6).

Segundo Flippo (1970, p. 25) a gestão de recursos humanos “interessa-se pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoas de uma organização, com a finalidade de contribuir para que a mesma atinja suas principais metas ou objetivos”.

Para Chiavenato (2014, p. 11) gestão de pessoas pode ser conceituado como “conjunto integrado de atividade de especialistas e gestores como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas”.

Gil (2019, p. 60) ressalta que “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e gestão intelectual.”

Segundo Fidelis (2014) quando as pessoas percebem que o seu trabalho é reconhecido, tornam-se mais produtivas e satisfeitas. O ambiente da empresa, quando apresenta condições para que esse reconhecimento seja entendido como necessário, cria um clima propício para a realização dos objetivos organizacionais, sendo este, um fator crítico de sucesso numa época de grandes desafios empresariais.

Esse tipo de gestão humaniza as organizações, de modo que o ambiente se torna mais satisfatório, tanto para a liderança, quanto para os colaboradores. Conseqüentemente, a humanização da gestão é de suma importância, pois, todos os processos pessoais dos

colaboradores passam por ela. O setor tem a finalidade de desenvolver e colaborar com o crescimento da empresa e do próprio profissional.

GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas tem sido cada vez mais relevante para as organizações, de modo que, administrar uma equipe de funcionários motivados, satisfeitos e felizes poderá trazer melhores resultados. O desenvolvimento da organização está diretamente ligado a capacidade de desenvolver pessoas, portanto, é preciso compreender as transformações do mercado, adaptar-se às novas circunstâncias e aumentar o comprometimento e a colaboração dos funcionários, além de propiciar condições para a mudança.

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Essa área tem como meta promover o desempenho eficiente das pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direta ou indiretamente com a empresa (VILAS *et al.*, 2009).

Bolgar (2002) afirma que a gestão de pessoas deve ter tempo e foco em estratégia a longo prazo, tudo isso simultaneamente, integrando a administração de processos e de pessoas. Nos dias atuais, o foco empresarial está voltado para as pessoas, pois:

Em um número cada vez maior de organizações, os recursos humanos são vistos como fonte de vantagem competitiva. Há um reconhecimento maior de que competências especiais são obtidas por meio de habilidades de funcionários altamente desenvolvidas, culturas organizacionais diferenciadas, processos gerenciais e sistemas. Isso vai de encontro à ênfase tradicional dada a recursos transferíveis, como equipamentos (...). Cada vez mais se reconhece que pode ser obtida vantagem competitiva com uma força de trabalho de alta qualidade que permita às organizações competir com capacidade de resposta ao mercado, qualidade de produtos e serviços, produtos diferenciados e inovação tecnológica (DESSLER, 2003, p. 15).

Gestão de Pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL 2019, p. 18).

Nesse sentido, Chiavenato (2014) explica que as pessoas, de agentes passivos eram administrados e passaram a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os

demais recursos organizacionais. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que toma decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados que auxiliam os clientes no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas.

Segundo Leme (2005) as competências técnicas seriam tudo que o profissional precisaria saber para desempenhar a sua função, como por exemplo, um curso específico de graduação, especialização, idioma, computação. Além disso, elas também estariam relacionadas à habilidade em desenvolver certa atividade (rapidez, produtividade, qualidade, flexibilidade). Fazendo uma alusão ao CHA, as competências técnicas seriam o C (conhecimento) o H (habilidade) e o A (atitude), ou seja, representam o saber e o saber-fazer de determinado trabalho.

QUADRO 1: Desdobramento do CHA

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiência e prática do saber	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

FONTE: Leme, 2005.

A gestão de pessoas consiste na capacitação e desenvolvimento de políticas para promover, coordenar, planejar e controlar as atividades estabelecidas quanto à seleção de pessoal, análise e descrição de cargo, remuneração, avaliação do desempenho, treinamento e desenvolvimento, qualificação, seleção, orientação, bem como a manutenção da segurança e saúde no trabalho.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O recrutamento implica atrair candidatos que podem ser identificados interna ou externamente para a organização que detém a vaga em aberto. Considerando essa afirmação, pode-se perceber que existem três tipos de recrutamentos: interno (candidatos de dentro da organização), externo (candidatos que não fazem parte da empresa) e misto, que é a junção dos candidatos internos e externos.

Dessa forma, constata-se que, por meio do recrutamento e de uma boa seleção por competências, pode-se localizar e atrair candidatos competentes, que contribuirão com o crescimento e o sucesso da empresa, tendo em vista que esse sucesso não ocorre, a partir de competências individuais e, mas sim, do trabalho em equipe.

Para Chiavenato (2010), o recrutamento depende do foco, ou seja, objetivo a que se propõe. O recrutamento pode estar focalizado na busca de candidatos para preencher cargos vagos na organização ou pode estar concentrado na aquisição de competência necessária ao sucesso organizacional, para aumentar sua competitividade no negócio.

Na seleção por competências, apesar dos cargos continuarem sendo a unidade de análise, deverá ser mapeado o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter. É preciso saber, saber fazer e saber ser, levando-se em conta que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais para que elas possam concretizar-se (CARVALHO, PASSOS E SARAIVA, 2008, p.49).

Segundo (Banov 2015, p. 36) “o mapeamento das competências do cargo deve estar atrelado às competências organizacionais. As competências devem ser personalizadas para cada cargo e setor da organização”. Portanto, deve-se

[...] elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para a identificação desse perfil de competências no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais (RABAGLIO, 2005, p. 7).

Uma das formas de se iniciar um mapeamento de competências é por meio da descrição das atribuições necessárias para a execução do cargo e descrever sobre elas as competências necessárias, enfatizando as comportamentais (BANOV 2015).

O intuito da seleção por competências é agregar para a organização um profissional que tenha condição de desenvolver seu potencial de maneira constante, exercendo funções

relevantes ao cargo com eficácia e responsabilidade. Logo, selecionadores devem se comunicar com clareza fazendo uso da mesma linguagem.

RETENÇÃO DE TALENTOS E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Retenção de talentos de forma sucinta se baseia em um conjunto de práticas e políticas adotadas pelas empresas para garantir que os colaboradores enxerguem seu papel no contexto organizacional, envolvendo-se em todas as etapas da evolução da empresa, participando das modificações no ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2014, p. 47), o capital humano é o “patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso”, sendo composto pelos aspectos “talentos” e “contexto”. O autor continua explicando que:

Assim, não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados. O conjunto de ambos continente e conteúdo proporciona o conceito de capital humano.

Entende-se que o capital humano é essencial, e o talento de cada pessoa deve ser empregado de modo a satisfazer as necessidades da organização. Em relação aos concorrentes, tal estratégia gera diferencial competitivo, pois, colaboradores bem liderados produzem mais e melhor.

Chiavenato (2016, p. 40) apresenta a importância do treinamento como “um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido”.

Os gestores por muitas vezes falham ao lidarem de maneira equivocada com a gestão de pessoas, tornando-se um verdadeiro desafio, pois mencionada gestão interfere totalmente nos resultados. Nesse sentido Finnigan (1974, p. 11):

Na prática, um grande contribuinte da frustração nacional e do desperdício de talentos tem sido esta carência de gerentes, e aqueles envolvidos nisto se contam entre os sofrendores pessoais. A tentação de incluir pessoas e coisas nos negócios, quer na

qualidade de substitutos da organização e de controle, quer como ingrediente básico de boa administração, tem conduzido inevitavelmente a recursos desequilibrados.

De acordo com Chiavenato (2015) o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo apenas as pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa realizável.

A retenção de talentos implica na estratégia de atração, fidelização e conservação dos colaboradores com forte potencial, capacidade e habilidades humanas. Por meio de políticas e de práticas a serem desenvolvidas, as empresas fornecem aos seus colaboradores meios atrativos de crescimento, incentivo, além de desenvolvimento profissional e pessoal.

METODOLOGIA

O método de pesquisa possui características exploratórias que segundo Matias (2019, p. 87) “parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Andrade (2002, *apud* Raupp e Beuren, 2006, p. 81) afirma que “a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

Godoy (1995) define as principais características de uma pesquisa qualitativa.

Considere o ambiente como fonte de dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador. Não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve a preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados (GODOY, 1995, p. 58).

A pesquisa bibliográfica procura explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses, e busca conhecer e analisar contribuições do passado sobre determinado assunto (CERVO, BERVIN; SILVA, 2007).

RESULTADOS

Em virtude dos aspectos analisados é perceptível que ao posicionar adequadamente e de forma estratégica um colaborador em determinada função, este renderá mais lucros para a organização. Assim, uma pessoa treinada e capacitada para certa função, prosperará bem mais que uma pessoa não capacitada.

A retenção de talentos contribui para um clima organizacional mais harmonioso, com maior engajamento, colaboração e produtividade, de modo que a equipe trabalha para os mesmos propósitos.

A adoção de boas práticas de gestão de pessoas servirá como um norte para o setor de Recursos Humanos, garantindo a satisfação dos seus colaboradores e o aumento do rendimento, visto que pessoas valorizadas, trabalham com mais afinco.

A análise dos processos da organização com o modelo estratégico de gestão de pessoas, permite compreender com uma visão estratégica os recursos humanos, considerando uma fonte de vantagem competitiva, alcançado desde o recrutamento, que toma como base a noção de competências necessárias, até os diversos treinamentos pelos quais passam os funcionários.

Pode-se verificar a relevância de reter e atrair talentos para obter maior desempenho com o objetivo de aumentar a produtividade, as organizações devem aprender como desenvolver e aproveitar o capital intelectual para suportar os cenários imprevisíveis. Logo, quanto mais se investe na capacitação dos colaboradores, maiores serão os resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que, o objetivo da pesquisa foi analisar a importância da Gestão de pessoas como um diferencial competitivo para as organizações, compreendeu-se que as empresas devem proporcionar aos colaboradores, liberdade de expressão, segurança, saúde, oportunidade de crescimento, bom relacionamento e reconhecimento, pois desta maneira oportunizará o desenvolvimento da empresa e do próprio profissional.

Portanto, é imprescindível que as empresas independentemente do porte, priorizem o setor de gestão de pessoas e invistam na capacitação dos colaboradores, devido a importância do capital intelectual para o sucesso empresarial.

A partir da pesquisa realizada foi possível identificar que o sucesso da organização resulta de uma liderança focada no desenvolvimento das pessoas. A qualidade de vida no trabalho é um fator fundamental para a produtividade e desenvolvimento, o que tende a aumentar o poder competitivo das organizações.

Nesse sentido, a gestão de pessoas assume um papel estratégico, visto que as práticas de treinamento, recrutamento e seleção por competências desenvolvem novas capacidades organizacionais e resultam na obtenção de melhores resultados. É necessário que o capital humano seja tratado como peça fundamental para o desenvolvimento da empresa, uma vez que são os colaboradores que contribuem para o desenvolvimento das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002.

CARVALHO, I.; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manoele, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 8 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manoele, 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

FINNIGAN, John. **A pessoa certa no lugar certo**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1974.

FLIPPO, E. B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.

GEORGE, C. S. *History of management thought*. New Jersey: Prentice Hall, 1968.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: abril, 1995.

HIRATA, H.; MARX, R.; SALERMO, M. S.; FERREIRA, C. G. **Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, maio 1991. (Coleção Documentos, Série Política Científica e Tecnológica, nº 6.)

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados e Treinamentos**. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark Ltda, 2. ed., 2009.

MATIAS, Pereira José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4.ed. São Paulo, 2019.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1979.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais**. Disponível em:

<https://www.empreedetche.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf>. Acesso em: 22 jun de 2020.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: revista científica de Administração, v.10 n.10,jan/jun,2008.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1978.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1 ed. São Paulo: Elsevier, 2009

WERTHER JR., W. B., DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.