

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHAREL EM  
ADMINISTRAÇÃO

AMANDA KARINE DA SILVA LIMA CARLOS  
ALBERTO GUERRA DE ARRUDA KLEBER  
JOSÉ DE AQUINO SILVA ALVES

**PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS  
GESTORES DE PESSOAS QUE IMPACTAM NO  
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

RECIFE/2022

AMANDA KARINE DA SILVA LIMA  
CARLOS ALBERTO GUERRA DE ARRUDA  
KLEBER JOSÉ DE AQUINO SILVA ALVES

**PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS  
GESTORES DE PESSOAS QUE IMPACTAM NO  
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro –  
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração

Professor Orientador: Me. Brian Victor Lima da Silva

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

L732p Lima, Amanda Karine da Silva  
Principais estratégias adotadas pelos gestores de pessoas que impactam no desenvolvimento organizacional / Amanda Karine da Silva Lima, Carlos Alberto Guerra de Arruda, Kleber José de Aquino Silva Alves.  
- Recife: O Autor, 2022.

30 p.

Orientador(a): Esp. Brian Victor Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Estratégias. 2. Gestão de pessoas. 3. Desenvolvimento organizacional. I. Arruda, Carlos Alberto Guerra de. II. Alves, Kleber José de Aquino Silva. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

*Dedicamos esse trabalho ao  
corpo docente e à instituição  
de ensino.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus que nos sustentou e nos deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

Aos nossos familiares e amigos, que nos momentos de nossa ausência dedicados aos estudos, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

Ao nosso orientador Brian Victor, por nos proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e a efetividade da educação no processo de formação profissional.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1. Modelos de gestão de pessoas..... 15

Gráfico1. Inovações Tecnológicas. ....26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Processos de Gestão de Pessoas.....	14
Quadro 2. Vantagens e Desvantagens das Estratégias Utilizadas pelo RH.....	25
Quadro 3. Métodos de Gerenciamento.....	20
Quadro 4. Desempenho Organizacional.....	21
Quadro 5. Dificuldades do Desempenho Organizacional .....	22
Quadro 6. Principais Inovações Tecnológicas da Novozymes .....	25

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
<b>2</b>	<b>DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>RESULTADO E DISCUSSÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Gerenciamento de Pessoas</b> .....	<b>12</b>
3.1.1	<i>Liderança e Gestão</i> .....	12
3.1.2	<i>Processos e Movimentos de Gerenciamento de Pessoas</i> .....	13
3.1.3	<i>Modelos Básicos de Gestão de Pessoas</i> .....	14
<b>3.2</b>	<b>Estratégias de RH utilizadas nas organizações</b> .....	<b>16</b>
3.2.1	<i>Maneiras de gerenciar as estratégias de RH nas organizações</i> .....	19
<b>3.3</b>	<b>Impactos Causados Pelas Ferramentas Estratégicas nas Empresas</b> .....	<b>20</b>
<b>3.4</b>	<b>Aplicabilidade</b> .....	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>31</b>



## PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS GESTORES DE PESSOAS QUE IMPACTAM NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Amanda Karine Da Silva Lima  
Carlos Alberto Guerra de Arruda  
Kleber José de Aquino Silva Alves  
Prof.º Me. Brian Victor Lima da Silva<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem a finalidade de discutir sobre a gestão de pessoas e as estratégias que são implementadas pelos gestores que impactam diretamente no desenvolvimento organizacional. Buscando compreender os dilemas e os desafios que perpassam este campo de reflexão, a partir de literaturas que se reportam ao objeto. Desse modo, trazendo à tona informações acerca das práticas estratégicas em gestão de pessoas, onde a empresa passa por uma série de mudanças que exigem uma postura mais participativa e simultaneamente comprometida com os objetos da organização e dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Estratégias. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento Organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 90, a gestão de pessoas vem ganhando relevância devido às exigências do mercado competitivo, os departamentos das empresas vêm se adequando incessantemente, carecendo de uma gestão firme, visto que o sucesso organizacional é resultado dos colaboradores que ali trabalham, e que todos se beneficiam de um relacionamento positivo. O gerenciamento de pessoas

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento pela Faculdade de Ciências da Administração da Universidade de Pernambuco. É graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Pernambuco (2013). Cursou MBA em Marketing pela Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco / Universidade de Pernambuco. Tem experiência na área de Gestão de Projetos e Planejamento Organizacional e em Marketing esportivo. Atualmente atua como Diretor de Projetos na Agência Dalí - Marketing e Comunicação. Professor no Centro Universitário Brasileiro (Unibra). Email: brian.victor@grupounibra.com.

busca “humanizar” as empresas de forma com que a organização tenha um contato e uma relação mais envolvida e próxima com seus colaboradores, isto é, fazendo com que fiquem mais motivados, engajados e pertinentes. Ao ter essa proximidade com os trabalhadores, é possível transformar a empresa em um lugar mais apto e então, torná-las capazes de promover mais resultados com um nível maior de satisfação de ambos (CHIAVENATO, 2004).

Fischer (2002) afirma que qualquer organização, para alcançar o sucesso, irá depender do desempenho humano. Sendo assim, foram desenvolvidas formas de atuação em relação ao comportamento das pessoas, isso passou a ser chamado de gestão de pessoas. A importância que o comportamento humano assumiu no âmbito empresarial fez com que a preocupação com a sua gestão ganhasse espaço no desenvolvimento organizacional, portanto, para alavancar vantagens competitivas no mercado o papel do gestor vem se tornando cada vez mais relevante nas organizações, trazendo resultados e um ambiente repleto de dinamismo e vontades.

Na procura pelo sucesso, muitas vezes, algumas empresas buscam por medidas mais rápidas e justas na realização da captação de novos colaboradores para gerir equipes e projetos. Contudo, durante os desafios e problematizações encontradas, se deparam com situações rotineiras de inexperiência por parte dos gestores, dificultando não só a conquista de resultados para as organizações, mas também a forma de pensar e agir sobre determinadas situações que influenciam diretamente no ato de gerir (RIBEIRO, 2017).

Desta forma, segundo Lacombe (2017), o setor de recursos humanos busca, de forma dinâmica, facilitar e ajudar no dinamismo das organizações através dos colaboradores, da observação e amplificação de profissionais, trazendo de forma eficiente seriedade para o crescimento no mercado. Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar as estratégias utilizadas pelos gestores de pessoas que impactam no desenvolvimento organizacional. Já nos objetivos específicos, procura-se descrever o propósito e processos de gerenciamento de pessoas, entender o funcionamento das estratégias utilizadas nas organizações, na ótica de gestores de recursos humanos e analisar os impactos causados pelas ferramentas estratégicas nas empresas.

## 2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Esse artigo foi desenvolvido a partir de pesquisas exploratórias com o objetivo de ampliar o conhecimento e fornecer mais informações sobre o assunto, envolvendo levantamentos bibliográficos, entrevistas e estudos de caso.

Segundo Gil (2019, p.):

Uma pesquisa explicativa tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.

Por se tratar de um estudo exploratório e descritivo, a metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, que, segundo Levy (2005), é um método cada vez mais utilizado por diversos autores, trazendo mais dinamismo e envolvimento acerca da temática. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, referente a gestão pessoal, compreendo por sua vez, as principais estratégias adotadas pelos gestores de pessoas que impactam no desenvolvimento organizacional.

Realizou – se uma revisão de literatura, onde os dados levantados foram relacionados a área de RH, coletados através de artigos científicos, sites como Scientific Eletronic Library Online (SCIELO), Google, Google Acadêmico e Jornais; que abordam especificamente sobre o tema e principalmente em nossos dias atuais. O local de estudo foi de caráter virtual, foram utilizadas diversas plataformas de pesquisa, onde foram obtidas literaturas em formato digital que permitiram o embasamento científico desse estudo. Além dos demais periódicos relacionados à temática encontrados através de tais plataformas em revistas, livros, sites, entre outros.

Com intuito de conduzir as pessoas a compreender que o gerenciamento de pessoas busca trazer uma humanização das relações na organização, onde possibilita um maior contato e envolvimento com seus colaboradores, dessa forma motivando os mesmos. Desta maneira, também transformando a organização em um local mais harmônico e ao mesmo tempo, promovendo maiores resultados entre a empresa e a satisfação de ambos.

A coleta de dados deu-se da seguinte maneira, inicialmente, após a definição do tema proposto, do levantamento da problemática, foram definidos critérios para

nortear a pesquisa bibliográfica, são eles: relação com a temática proposta e baseada em trabalhos que possuíam ligação ao tema, supracitadas anteriormente. Posteriormente, após a seleção inicial do conteúdo, foi realizada a sistematização das informações a serem utilizadas e a análise dos dados relevantes ao estudo.

### **3 RESULTADO E DISCUSSÃO**

#### **3.1 Gerenciamento de Pessoas**

O gerenciamento de pessoas é um conjunto de políticas e práticas declaradas por uma empresa para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais nas organizações, é responsável pela excelência organizacional, com foco no capital como diferencial, ou seja, o capital humano é extremamente valioso, e os recursos proporcionam uma vantagem competitiva (GIL, 2001).

Pode-se dizer que a gestão de pessoas tem como objetivo “humanizar” a empresa, tornando a organização mais engajada e íntima de seus colaboradores, ou seja, torná-los mais motivados, engajados e relevantes, ao construir essa intimidade com seus colaboradores, transforma a empresa em um local mais adequado e, a partir disso, permitir que produzam mais resultados com maior satisfação. Segundo Lacombe (2011, p. 29):

Um grupo de gestão de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns, para que existia uma organização, é preciso objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas.

Portanto, a gestão de pessoas visa maximizar o retorno que a organização e seus funcionários obtêm uns dos outros, projetado para gerenciar recursos para tornar a estratégia organizacional bem-sucedida. O gerenciamento de pessoas é um meio eficaz de organização, esta tem como objetivos: proporcionar às organizações maior competitividade; ajudar a atingir os objetivos organizacionais; servir de base para que as organizações atuem de acordo com sua missão e realizem sua visão de futuro; preparar as pessoas disponíveis para o bom funcionamento organizacional; alcançar a satisfação no trabalho; auto renovação; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; ser um propulsor da mudança organizacional; agir com ética e responsabilidade social e ambiental; construir equipes e organizações excepcionais (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

##### *3.1.1 Liderança e Gestão*

O ato de liderar possui um papel importante, pois é de extrema necessidade para o sucesso não só das organizações, mas também, para um grupo de pessoas que possui o desejo de alcançar metas e objetivos. Organizar, planejar, controlar, desenvolver estratégias faz parte do meio gerencial. Um gestor pode ser um bom planejador, porém, não ter as habilidades de um líder. Assim também como um gestor pode ser ineficiente, porém, ter as qualidades necessárias para uma boa liderança. (CHIAVENATO, 2010)

O mundo organizacional precisa frequentemente de líderes para o caminhar bem-sucedido das organizações e o ato de liderar representa precisamente a forma mais eficaz de renovar e melhorar as organizações. (CHIAVENATO, 2010, p. 345)

Grande parte das pessoas se deparam com uma certa dificuldade para expor os seus pensamentos acerca da liderança, já que existem inúmeras definições apresentadas por vários especialistas. Uma das interpretações mais simples que existem a respeito da liderança é; “uma competência de caráter relacional, que implicam uma relação entre várias pessoas, baseada no exercício de influência.” (SOUZA, 2011).

Quando se fala em liderar, costuma-se mencionar grandes nomes que marcaram algumas épocas passadas, como por exemplo: Roosevelt, John Kennedy, Martin Luther King Jr., Napoleão Bonaparte, Lincoln, Getúlio Vargas. Pelos nomes, podemos entender como é árdua a existência de uma única definição de liderança. Sendo assim, podemos determinar a liderança como a certeza de uma meta através da supervisão de colaboradores (PRINCE, 2000). O significado de liderança dado por Chiavenato (2000, p. 257) diz “(A liderança) é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o gestor precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

### 3.1.2 *Processos e Movimentos de Gerenciamento de Pessoas*

A gestão de pessoas está entrelaçada com a estratégia de uma organização, inspirando mutuamente nos seguintes movimentos: a estratégia da empresa afeta as pessoas, as pessoas influenciam a estratégia da empresa e as pessoas que implementam a estratégia da empresa.

Dessa maneira, o planejamento e a execução dos processos de gestão de pessoas estão ligados ao pensamento estratégico e ao comportamento da

organização, criando uma relação direta entre a estratégia do negócio e a forma como as pessoas são gerenciadas. Os aspectos táticos e operacionais da gestão de pessoas, começando com o processo de transferência e adição de pessoas a uma organização. Do ponto de vista de uma empresa, o quadro 1 representa a mobilidade que envolve decisões relacionadas aos seguintes processos (DUTRA, 2009):

Quadro 1. Processos de Gestão de Pessoas

<b>PROCESSO DE GESTÃO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Planejamento</b>	Preocupa-se com a quantidade e a qualidade das pessoas necessárias para cada uma das atividades da organização
<b>Atração</b>	Preocupa-se em atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários
<b>Socialização</b>	Preocupa-se em fazer com que a pessoa se sinta à vontade e possa oferecer o melhor de si para o trabalho
<b>Reposicionamento</b>	Políticas e práticas para transferências, promoções, expatriações das pessoas de forma a adequar as necessidades da empresa com as expectativas e os objetivos das pessoas
<b>Recolocação das pessoas</b>	Capacidade da empresa em recolocar as pessoas no mercado de trabalho.

Fonte: Autoria própria baseado em, Dutra, 2009.

Conforme visto o quadro 1, acima, é possível verificar que sob a visão das pessoas, a movimentação ronda basicamente três movimentos: a imersão no mercado de trabalho, a criação de melhores oportunidades de trabalho e a saída do mercado de trabalho. Assim, podemos perceber que os processos de movimentação das pessoas influenciam dois atores: organizações e pessoas. Apesar de tamanha importância, os processos têm sido relegados por dirigentes e por teóricos a um segundo plano na discussão sobre gestão de pessoas (DUTRA, 2009).

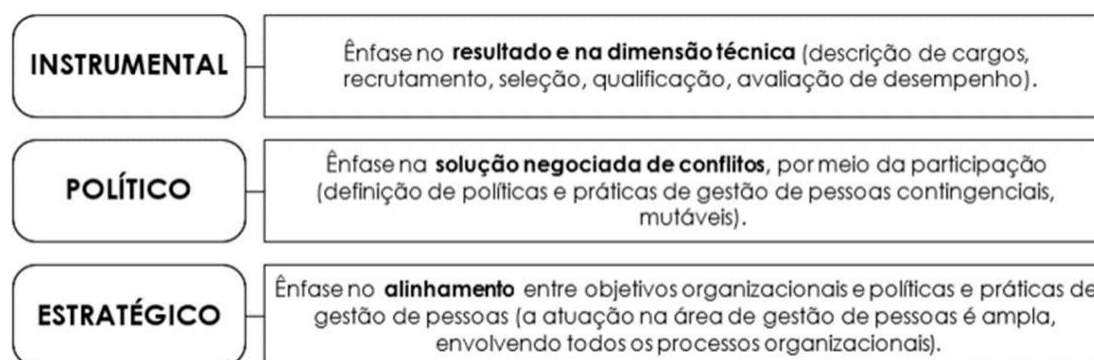
### 3.1.3 Modelos Básicos de Gestão de Pessoas

De acordo com um estudo realizado na década de 90 por um grupo de pesquisadores do Centro Francês de Pesquisas em Gestion (CEFAG), existem dois modelos básicos de gestão de pessoas: o modelo funcionalista, que consiste naquele que promove a redução da autonomia dos participantes organizacionais e

a limitação do seu desenvolvimento cognitivo e politização (COSTA et al., 2019).

O outro modelo é o político, que busca o desenvolvimento político e cognitivo dos colaboradores das organizações, com tendência a instigar conflitos e debates entre eles. O último modelo é o estratégico, que busca um equilíbrio entre as pessoas e a organização, alinhando práticas e funções do domínio de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. A Figura 1 representa bem estes modelos (CABRAL, 2004).

Figura 1. Modelos de gestão de pessoas.



Fonte: Adaptado de Cabral, 2004.

Conforme representado na figura acima, as ferramentas utilizadas pelo modelo funcionalista, por exemplo, utilizam a gestão de pessoas como uma prática sustentada pela razão de meios e fins. A direção dos ajustes de desempenho individual e em grupo é sempre para atingir as expectativas empresariais. O papel da gestão de pessoas a partir da utilização do modelo de funcionalista, é definir políticas, objetivos e tomadas de decisão que se fazem necessárias para melhor atender às necessidades do mercado. A partir deste modelo funcionalista, a mudança ocorre a partir de ações tomadas pelo departamento de recursos humanos (CABRAL, 2004).

Já no modelo político, o diferencial está no conceito de conflito ferramenta-modelo. O conflito neste tipo de modelo é algo fundamental para o processo de gestão de pessoas. As pessoas aqui, são vistas como indivíduos em busca de seus próprios interesses. Logo, a organização passa a ser visualizada como uma arena, onde a partir da ação política de vários grupos, chega-se a um consenso. O papel da gestão de pessoas é importante para estabelecer práticas e políticas negociáveis (CABRAL, 2004).

O modelo estratégico, por sua vez, promove o equilíbrio dentro das

organizações, entre seus colaboradores e o ambiente em que trabalham. Este modelo leva em consideração: o alinhamento da gestão com o planejamento estratégico; a responsabilidade não é dos gerentes de pessoas, e sim dos gerentes de linha; o foco é tirado do coletivismo e passa a ser no individualismo; o uso da iniciativa e comportamento é mais visível; chefes e supervisores têm papel facilitador e de coachs de gestão de pessoas. (CABRAL, 2004).

### **3.2 Estratégias de RH utilizadas nas organizações**

Acerca das estratégias utilizadas pelos gestores nas organizações com relação a gestão de pessoas. Aqui destaca-se que as estratégias são definidas como ações que são planejadas por organizações públicas e privadas, onde estas estratégias podem ser tomadas ou não, tendo como objetivo alcançar alguma vantagem competitiva (MINTZBERG et. al., 2006). As estratégias consistem num conjunto de técnicas e métodos de implantação de modelos administrativos que têm como foco estabelecer o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador de uma organização. Este desenvolvimento, quando alinhado com os objetivos internos da empresa, promovem o crescimento e sucesso empresarial.

Dessa forma, de acordo com Lugoboni et al. (2020) os modelos de gestão de pessoas vêm sendo adotados nos últimos anos em meio ao departamento de recursos humanos das empresas. Ademais, com a criação das leis trabalhistas nos anos 30, as empresas estruturaram melhor este departamento de RH. O intuito era então, conduzir os trabalhos em respeito à Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A medida em que os anos foram passando, e logo após os anos 70, as empresas passaram a focar nos resultados obtidos através do foco no desenvolvimento pessoal. Atualmente, os departamentos de RH como um todo utilizam novos processos de gestão, com programas de avaliações de desempenho, pesquisas internas, planos de carreiras, dentre outros.

Desse modo, é possível conhecer então algumas estratégias de gestão de pessoas utilizadas pelos gestores de RH das organizações no geral, como: um bom processo seletivo (escolher um melhor capital intelectual); fornecer bons equipamentos e oportunidades de crescimento; oferecer uma jornada de trabalho flexível; oferecer uma remuneração de acordo com as estratégias organizacionais. O processo seletivo é uma ferramenta estratégica que se baseia em recrutar e selecionar pessoas (capital intelectual) que possam se alinhar com as demandas e



a cultura da empresa. O processo seletivo deve considerar o melhor capital intelectual disponível no mercado. Isso porque o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos dentro de uma empresa, e quanto maior esse capital, maiores as vantagens competitivas de mercado da organização (FREITAS; SILVA, 2012).

De acordo com Chiavenato, 2004:

O maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes, sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas etc. (p. 25).

Conforme Chiavenato (2004), essas informações sobre o novo papel da gestão de pessoas, os responsáveis administrativos devem levar sempre em consideração o capital intelectual humano como parte principal de seus valores organizacionais, e a participação destes para contabilizar os lucros empresariais. Logo, o colaborador sente ter um papel importante dentro da mesma, e assim, consegue atingir sua satisfação individual e conseqüentemente organizacional. A oferta de bons equipamentos e condições de crescimento na empresa são fatores chave para que esse capital intelectual se sinta acolhido e importante dentro da organização, e para que o mesmo não considere hipóteses de contribuir menos ou desdenhar dos processos produtivos dentro da mesma por falta de recursos e oportunidades dentro dela.

Não se faz necessário que os gestores forneçam sempre equipamentos de ponta para que seus funcionários operem, mas que procurem ao menos promover manutenções periódicas e substituições necessárias de equipamentos. Dessa forma, tanto o colaborador pode trabalhar sem interrupção na produção, quanto a empresa pode continuar em avanço contínuo (REV. EMPRESAS & COOPERATIVAS, 2019).

Chiavenato (2004) afirma que além dos recursos e equipamentos, é necessário que toda organização que vise determinado sucesso empresarial, possa estar aberta a fomentar o crescimento profissional interno de seus colaboradores. Benefícios como encargos sociais, segurança, estabilidade, processos de seleção internos (para ocuparem novos e mais altos cargos), aumentos de salários em situações em que o funcionário cumpra mais de uma função dentro da empresa,

dentre outros, promovem o crescimento tanto do profissional quanto da organização em que ele atua.

A oferta de uma jornada de trabalho e/ou horários mais flexibilizados para os colaboradores também é um ponto muito forte para a empresa. Trabalhos home office e folgas em determinados períodos após uma longa jornada de trabalho são atitudes básicas e adequadas a serem tomadas, para que o corpo de trabalho se sinta parte de uma empresa modernizada, e aberta à sugestões e métodos mais inovadores de gestão. O papel do gestor, é fornecer soluções inovadoras e criativas para sua equipe, de forma a fazer a diferença no quesito “motivação de equipe” (FREITAS; SILVA, 2012).

Conforme Paixão et al. (2019) a remuneração, por sua vez, pode-se dizer que é o principal fator motivador dos trabalhos dentro de qualquer empresa. Ela deve estar de acordo com as estratégias organizacionais, ou seja, para estipular determinado valor para determinado cargo, a organização precisa levar em conta: fatores como conjuntura econômica, concorrência, legislação das leis trabalhistas, situação do mercado.

Conforme Chiavenato (2005) os salários são formas de resultado para os colaboradores da empresa, e é o mesmo que define os padrões de vida e a satisfação de cada pessoa dentro da organização. O gestor de pessoas deve imprescindivelmente atentar para a administração dos salários, no sentido de estabelecer estruturas de salários equitativas e justos, considerando os níveis hierárquicos (independentemente de gênero ou quaisquer outros fatores), e assim promover o equilíbrio dessa estrutura salarial.

Porém, como ferramentas estratégicas para recursos humanos, a remuneração (o ponto mais forte) vai além de salários. Existem também outros meios de remunerar os colaboradores, tais como o incentivo e os benefícios. Os incentivos podem ser descritos como planos de bonificação anuais, distribuição de ações entre os funcionários, remuneração por recompensa e distribuição dos lucros, participação nos resultados em forma de gratificações, ou produtividade paga, etc. (FREITAS; SILVA, 2012).

Já os benefícios podem ser descritos como as remunerações como seguro-desemprego, férias remuneradas, os seguros (de vida, de carro, de acidentes e

roubos), os planos de saúde e odontologia, as aposentadorias, os serviços de alimentação no local de trabalho ou fora dele (ticket de alimentação), licenças maternidade e paternidade, licença de lua de mel, licenças médicas, gozo de feriados, etc.

Essas estratégias utilizadas por gestores de RH que alcançaram o sucesso possuem diversas vantagens como é possível ver no Quadro 2.

Quadro 2. Vantagens e Desvantagens das Estratégias Utilizadas pelo RH

<b>ESTRATÉGIAS DE RH</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>Processo Seletivo</b>	Mudança Geracional	Demanda muito tempo
<b>Equipamentos</b>	Com bons equipamentos os processos podem se tornar mais rápidos	Pode acomodar alguns funcionários
<b>Oportunidades</b>	Incentiva os funcionários a trabalhar mais	Pode causar desavenças e ocasionar assédio moral em algumas situações
<b>Jornada de Trabalho</b>	Por ser flexível pode proporcionar mais descanso aos colaboradores	Alguns funcionários podem “relaxar” com suas obrigações
<b>Remuneração</b>	Incentiva a qualidade do serviço dos funcionários	Pode causar assédio moral no ambiente de trabalho

Fonte: Adaptado de Freitas, 2012.

Segundo o Quadro 2 acima, as vantagens e desvantagens estão presentes em qualquer estratégia que os gestores do RH utilizarem para realizar o planejamento estratégico de suas empresas. Basta que o gestor saiba utilizar tais estratégias e saber resolver as desvantagens que elas podem causar.

### *3.2.1 Maneiras de gerenciar as estratégias de RH nas organizações*

De acordo com Freitas, Jabbour e Santos (2009), a área de RH tem enfrentado alguns desafios, que estão sendo influenciados por meio dos movimentos sociais e ambientais, as transformações tecnológicas, e sobretudo o reconhecimento do fator humano. Onde exige dessa forma, que a área de RH demande mais esforços para se enquadrar às exigências do ambiente no qual a organização está inserida.

Neste sentido, para Shafiyeva et al. (2020), existem 5 maneiras de gerenciar e se adequar a essas novas demandas, melhor representado no quadro 3:

Quadro 3. Métodos de Gerenciamento

TOTAL	MÉTODOS DE GERENCIAMENTO
1º	Ter como foco o desenvolvimento de programas de RH, que visem o aumento da performance organizacional
2º	Haver um envolvimento do RH desde os primórdios do planejamento estratégico da organização
3º	Proporcionar que à área de RH obtenha participação nas decisões de fusões, aquisições e downsizing
4º	Possibilitar o redirecionamento dos processos organizacionais e de trabalho e
5º	Apresentar nas documentações financeiras e contábeis da empresa os resultados das atividades do RH

Fonte: Adaptado de Shafiveva, 2020.

Portanto, conforme representado no Quadro 3 compreende – se que ao adotar essas atitudes, o departamento de RH passa a contribuir com às estratégias organizacionais. Assim o RH ganha uma nova função, gerando uma flexibilidade da empresa pois posiciona ao mesmo tempo empresas e trabalhadores. Respondendo dessa forma às rápidas mudanças do mercado (CALLEFI et al., 2021).

### 3.3 Impactos Causados Pelas Estratégicas nas Empresas

Em relação aos impactos dessas estratégias, entende – se que o alinhamento entre empresa e trabalhadores traz consigo algumas práticas de RH que prestam um auxílio as estratégias da empresa que contribuem para que os funcionários se adequem a visão, valores e estratégias da organização (JOO; MCLEAN, 2006).

De acordo com Sena et al. (2022), algumas dessas práticas são: segurança dos funcionários em relação ao recrutamento interno e nas promoções; destaque ao trabalho em equipe; desenvolver a compreensão de sistemas estratégicos; delegação de autoridade e funções; políticas de reconhecimento e recompensa por alto desempenho; habilidades; competências; treinamento e desenvolvimento de funcionários, entre outros.

Sob essa ótica, em relação as estratégias que o departamento de RH deve apresentar, Freitas, Jabbour e Santos (2009, p.14) afirmam que “políticas e práticas integradas com as estratégias organizacionais, que valorizem o fator humano e

subsidie a construção de uma área de RH que seja central para os negócios, através do desenvolvimento de estratégias que busquem a diferenciação através da inovação”.

É essencial utilizar medidas para avaliar o impacto da gestão de recursos humanos no desempenho da organização. A necessidade de adoção consensual de medidas para avaliar as práticas e sistemas de gestão de recursos humanos foi reconhecida e defendida por Ferreira et al. (2020).

Segundo Freitas, Jabbour e Santos (2009), ao revisar pesquisas na mesma área, destacam vários aspectos importantes. Ao tentar traduzir o impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional, os pesquisadores encontraram algumas dificuldades em identificar métricas que atendessem às necessidades dos gestores, por isso adotaram diversas métricas, como desempenho do mercado de ações, produtividade, lucros, qualidade e sobrevivência da organização.

Martins et al. (2018) propuseram quatro tipos de medidas de desempenho organizacional, conforme o quadro 4 representa.

Quadro 4. Desempenho Organizacional

TOTAL	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
1º	Desempenho relacionado à gestão de recursos humanos (turnover, absenteísmo, satisfação no trabalho)
2º	Desempenho organizacional (produtividade, qualidade, serviço)
3º	Desempenho (rentabilidade)
4º	Desempenho do mercado de capitais (preço da ação, crescimento, retorno)

Fonte: Adaptado Martins et al. (2018)

Conforme avaliado o desempenho representado no Quadro 4, posteriormente, Leite (2018) e dependendo da organização, funcionário e clientes, indicou as seguintes medidas especializadas: ROA (*Return on Assets*); ROI (retorno do investimento); aumento de receitas e vendas, bem como valor das ações e valor para os acionistas da empresa.

O valor de mercado (valor de mercado de uma empresa dividido pelo seu custo de reposição) são, segundo o autor, indicadores utilizados para avaliar o

desempenho de uma organização em termos de capitalização de mercado e valorização, bem como estratégico e de movimentação (VELOSO, 2007).

Do ponto de vista do funcionário, o desempenho é medido em termos de rotatividade, crescimento do funcionário e satisfação do funcionário. Do ponto de vista do cliente, os indicadores utilizados são volume de vendas, crescimento de vendas e fidelização de clientes (VELOSO, 2007). Outros indicadores que refletem o potencial de inovação ou aprendizado da organização, como vendas geradas por novos produtos, também são utilizados; tempo de inovação e tempo de mercado (VELOSO, 2007).

Por exemplo, Sena et al. (2022) usaram conceitos de medidas como o tamanho da organização, perceptivas (resposta da escala Likert) e não financeiras. Ferreira et al. (2020) mostram uma clara preferência por medidas de desempenho que possuam métricas naturais e significativas e que acrescentem àquelas previamente identificadas: retorno ao acionista, ciclos de tempo e reclamações de clientes.

A escolha das medidas pelo pesquisador deve, naturalmente, levar em consideração não apenas o nível de análise, mas também as características e objetivos da empresa, bem como o conjunto de práticas aplicadas e a possibilidade de sua replicação por diversos estudos (VELOSO, 2007).

Em resumo, a avaliação do desempenho da organização apresenta algumas dificuldades, sendo elas vista no Quadro 5.

Quadro 5. Dificuldades do Desempenho Organizacional

<b>TOTAL</b>	<b>DIFICULDADES - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>
<b>1º</b>	A não definição da sua natureza
<b>2º</b>	A utilização de uma grande variedade de indicadores
<b>3º</b>	A escolha dos níveis de análise
<b>4º</b>	A nível metodológico, nomeadamente explicando o processo pelo qual a GRH influencia o desempenho organizacional

Fonte: Adaptado, Gardner, 2000.

Sendo assim, representado no Quadro 5, medir a relação entre as práticas

de RH e o desempenho organizacional também apresenta problemas, segundo Wright e Gardner (2000), em termos de credibilidade e integridade. A baixa consistência interna das escalas utilizadas bem como o baixo nível de validade global para mensurar as práticas de RH são problemas inevitáveis (GARDNER, 2000).

Não há consenso sobre o conjunto de práticas a serem consideradas e sobre o nível de detalhamento de suas medidas (que pode variar, por exemplo, da presença/ausência de uma prática a diferentes expressões dela) (VELOSO, 2007).

Martins et al. (2018) propõem (1) um maior foco na pesquisa intraindústria, (2) um aumento na pesquisa em nível de fábrica e empresa e (3) o desenvolvimento de medidas confiáveis de recursos na prática gerencial. Por fim, apontam para a necessidade de considerar estudos qualitativos longitudinais para descrever com mais eficácia as diferenças entre as políticas defendidas e sua implementação, e mostrar com mais clareza a relação causal (ou não) entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional.

Diante dos fatos apresentados, através da avaliação dos impactos das estratégias de RH, é fundamental que haja uma reformulação de algumas práticas de RH, como por exemplo: as etapas que envolvem a seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios e etc (RIBEIRO, 2017).

Além de reformular, é fundamental evoluir as estratégias de RH a ponto de utilizar a tecnologia para aprimorar as práticas de gestão de pessoas. A TI avançada, amplamente implantada em todas as áreas das empresas, somente nos últimos anos passou a ser considerada uma ferramenta para alavancar o processo de mudanças na gestão de pessoas, conforme citado por diversos autores (ULRICH, 2000).

Uma das novas aplicações de TI, cujo potencial de TI pode transformar os processos de gestão de pessoas, são os sistemas geralmente conhecidos como RH de autoatendimento e, são provavelmente a mudança mais significativa no campo de serviços de RH em o mundo nos últimos anos (SENA et al., 2018).

O conceito de sistema de RH de autoatendimento, segundo Ferreira et al. (2020), começa com uma zona de interação, mais comum hoje devido à sua integração com mais três, desenvolvidas em organizações líderes. A primeira zona

conecta o funcionário com a empresa onde estão disponíveis serviços tradicionais de RH, como administração de férias e comprovantes de pagamento administrativo

Cada vez mais são usados, entre outros, Tecnologias da Internet para proporcionar aos funcionários acesso direto às informações corporativas e administração dos serviços de recursos humanos, possibilitando transações eletrônicas que antes eram realizadas por meio de funcionários (LEITE, 2018).

A segunda zona conectaria os trabalhadores entre si, facilitando a cooperação e a democratização do conhecimento. Existem ferramentas de gestão do conhecimento. A terceira zona conectaria o trabalhador com as tarefas. Ali estariam disponíveis ferramentas e aplicativos específicos para uma determinada tarefa ou grupo de tarefas. A quarta zona conectaria o funcionário com aspectos de sua vida fora da empresa. Nessa zona, o funcionário também pode acessar informações e gerenciar eventos que não ocorrem dentro dos limites da empresa (FERREIRA et al., 2020).

Em relação ao contexto de pandemia que o mundo passou, houveram impactos além da saúde das pessoas, as empresas também foram afligidas pela pandemia de modo que afetou seu desempenho organizacional. Isso significa que, para que a liderança seja considerada eficaz, é necessário, por um lado, estar ciente do estado da crise e, por outro, que há uma real necessidade de a liderança agir rapidamente em resposta às novas demandas (SOUZA, 2021).

Os resultados do estudo de Souza (2021) para uma empresa específica destacaram a conscientização sobre o estado de crise e a necessidade de mudança como mecanismos promotores da eficácia da liderança em contexto de pandemia. Ou seja, segundo o autor, quando um líder desenvolve a consciência do estado de uma crise e percebe as consequências que essa crise pode causar, ele inicia um conjunto de ações que visam equilibrar o bem-estar dos negócios e das pessoas.

### **3.4 Aplicabilidade**

A aplicação em relação as estratégias de RH implementadas em empresas que deram certo, neste caso, da empresa Novozymes, foi utilizado a estratégia de Processo Seletivo, Oportunidades e Equipamentos, onde foram obtidos resultados que serão melhor representado no Quadro 6. A Novozymes é uma empresa consagrada na área de biotecnologia, especificamente para aplicação industrial.



A Novozymes foi fundada em 2000 separando o novo negócio de enzimas dos empreendimentos tradicionais da Novo Nordisk, uma das maiores multinacionais do setor farmacêutico, fundada na Dinamarca na década de 1930. A Novozymes é uma empresa de capital aberto listada em Copenhague. Bolsa de valores com faturamento anual de US\$ 1 bilhão. A Tabela 2 mostra as principais inovações da Novozymes.

Quadro 6. Principais Inovações Tecnológicas da Novozymes.

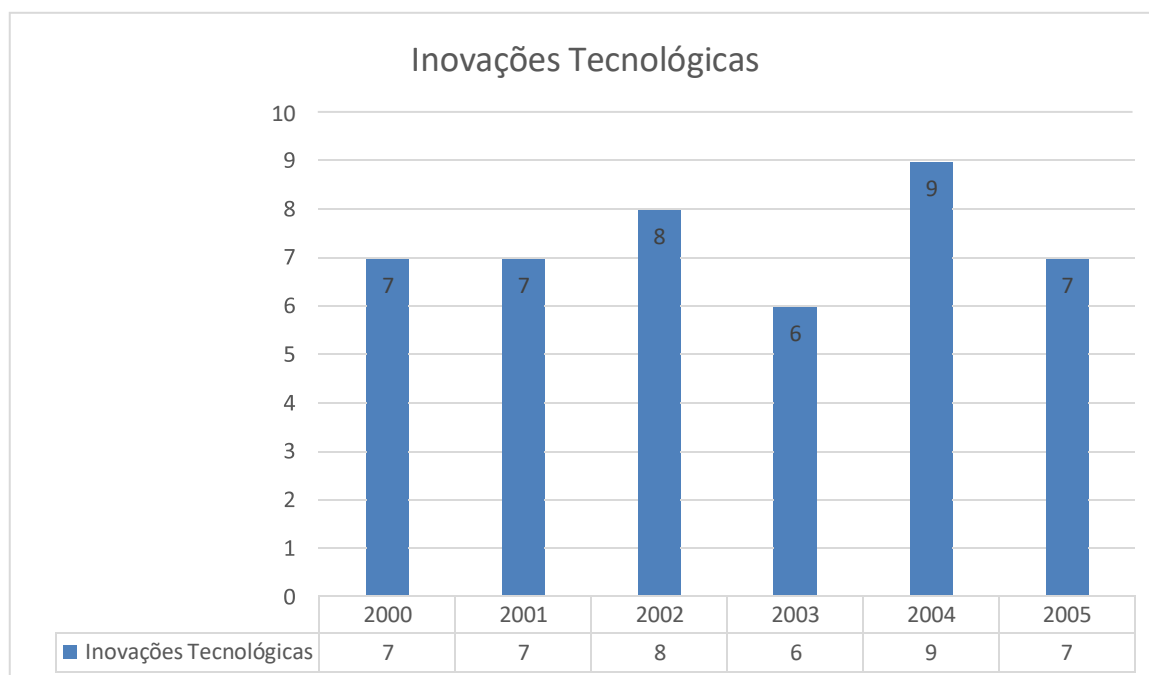
ANO	INOVAÇÕES	INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS	INOVAÇÕES RH
2000	Lançamento de 7 novas enzimas.	Criação da holding Novo e da empresa Novozymes que se torna independente e passa a ser listada na Bolsa de Valores de Copenhague.	Criação do Novozymes Touch que define a forma como a empresa deve ser gerida, seus princípios, valores e filosofia. Ênfase no programa Team Building para formação e desenvolvimento de equipes.
2001	Lançamento de 7 novas enzimas.	Criação do BBD - Biotechnology Business Development Group para descoberta, desenvolvimento e lançamento de novas enzimas, microorganismos e biopolímeros. Aquisição de empresa norte americana de bioquímica e entrada no negócio de microorganismos. Lançamento global de e-commerce.	Criação do sistema Reflect para gerenciamento de performance, através de objetivos de negócios e desenvolvimento de competências. Criação do sistema APIS de avaliação de desempenho. Criação sistema What is Up para monitoramento de clima organizacional.
2002	Lançamento de 8 novas enzimas.	Criação da Biotech Research Academy em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação da Dinamarca. Aquisição de 2 empresas norte americanas de microorganismos e uma sueca de biopolímeros. Criação da unidade de negócios Novozymes Biologicals. Parceria com US National Renewable Energy Laboratory (NREL) em P&D de enzimas para biocombustível.	Criação do sistema Response de avaliação 360 graus para o corpo gerencial. Criação do programa Cross Functional Team Building. Criação do programa de ações Stock Options para todos os funcionários. Criação do sistema e-SoT de avaliação da efetividade e aplicação do treinamento.

<b>2003</b>	Lançamento de 6 novas enzimas.	Aquisição de 2 empresas norte americanas de biofarmá e entrada no negócio de microorganismos para a indústria biofarmacêutica.	Criação do Leadership Competence Development para desenvolvimento gerencial. Criação do High Performance Team programa para equipes da produção
<b>2004</b>	Lançamento de 7 novas enzimas, 2 novos microorganismos e do primeiro biopolímero p/ indústria cosmética.	Aliança estratégica com 2 empresas farmacêutica uma belga e outra australiana para P&D de microorganismos no tratamento de câncer.	Globalização do RH e ampliação do seu escopo para P&O - People & Organization. Criação do Global Remuneration para equalização com mercado interno e externo.
<b>2005</b>	Lançamento de 6 novas enzimas e de 1 novo microorganismo.	Aquisição de empresa francesa distribuidora de microorganismos na Europa. Aquisição de empresa chinesa de biopolímeros.	Revitalização do programa Novozymes Touch. Criação do programa de mobilidade internacional dos empregados. Criação do programa de integração New Employee Global. Criação do projeto coaching Take Care of People and Encourage Them to Grow. Revitalização do IDP – Individual Development Plan e treinamento de cerca de 400 líderes em Feedback como ferramenta de gestão. Criação programa New Leadership para formação e sucessão de líderes.

Fonte: Bosquetti et al. (2006).

Sendo bem representado também, no Gráfico 1, onde pode-se melhor visualizar o crescimento organizacional, através das inovações tecnológicas

Gráfico 1 Inovações Tecnológicas



Fonte: Autoria própria, baseado em: Bosquetti et al. (2006).

Conforme o gráfico 06, as inovações tecnológicas da Novozymes nos últimos 6 anos duplicaram o número de descobertas de enzimas e novos produtos introduzidos pela empresa em 60 anos, pois cada nova enzima gera uma nova linha de produtos para dezenas de processos industriais. Atualmente, as enzimas da Novozymes estão presentes em milhares de produtos, incluindo detergentes, papel, panificação, sucos, vinho, têxteis, xarope, couro, cerveja, ração animal, solventes orgânicos, biocombustíveis (BOSQUETTI et al., 2006).

A inovação organizacional na Novozymes começou com a estruturação da nova empresa e foi marcada pelos processos de aquisição de empresas com tecnologia e conhecimento necessários para complementar suas habilidades para realizar as inovações tecnológicas surgidas desde sua transformação em empresa individual. Dependente. Para desenvolver e manter uma forte cultura organizacional focada em inovação e criatividade, a organização investe continuamente no desenvolvimento de liderança e habilidades nos níveis organizacional, de equipe e individual (BOSQUETTI, 2009).

A organização também possui um sistema de gestão ilustrado com um triângulo dourado composto por três partes, na parte superior está a Novozymes Touch, no centro do triângulo estão as políticas e padrões da Novozymes (regras do jogo), e na sua base estão os princípios das estratégias (BOSQUETTI, 2009).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, compreende – se que ao colocar em prática estratégias em gestão de pessoas, a empresa passa por uma série de mudanças que exigem uma postura mais participativa e simultaneamente comprometida com os objetivos da organização e dos colaboradores.

Além disso, é fundamental que as organizações se adequem às novas demandas, havendo dessa forma uma reformulação de algumas práticas de RH, como por exemplo: as etapas que envolvem a seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, e etc. Bem como, aliando os interesses da empresa e de seus colaboradores.

De modo que o profissional de RH deve articular maneiras de simultaneamente analisar os interesses dos colaboradores e da organização. Deste modo, é importante destacar que a gestão pessoal, traz consigo uma humanização das relações na organização, possibilitando um maior contato e envolvimento com

seus colaboradores, dessa forma motivando os mesmos.

Sendo assim, partilha-se do entendimento de que nas reflexões apresentadas durante o trabalho sobre a importância de se discutir gestão de pessoas e as estratégias que são implementadas pelos gestores de pessoas que impactam diretamente no desenvolvimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BOSQUETTI, M. A. et al. Gestão estratégica de recursos humanos em ambiente de redes de inovação: um estudo de caso da líder mundial na área de biotecnologia em produção de enzimas. **Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. ANPAD: Gramado/RS (CD-ROM)**, 2006.
- BOSQUETTI, M.A. 2009. Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de multicasos. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. **Universidade de São Paulo**, 269 p.
- CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SOUZA, L. R. da S. **liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional**. Revista da Católica. V. 3, nº 5, jan/jul 2011. Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo07.pdf> Acesso em: 10/08/2015.
- COSTA, A. C.; DEMO, Gisela; PASCHOAL, Tatiane. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 70-85, 2019.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ESTRATÉGIA de Gestão de Pessoas: quais são os principais benefícios? EMPRESAS & COOPERATIVAS. 2019. Disponível em <https://empresasecooperativas.com.br/estrategia-de-gestao-de-pessoas/> Acesso em 03 de maio de 2022.
- FERREIRA, A.; SILVA, P.; RODRIGUES, R. Como as empresas estão se ajustando aos impactos causados pela COVID-19? Um estudo em MPE's situadas em shoppings centers da Feira de Santana. In: **Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**. 2020.
- FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Rumo à gestão estratégica de recursos humanos? Estudo de caso em uma organização pública paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163-188, 2010.

FREITAS; F. A. de; SILVA, G. M. da. **Gestão de pessoas**. 78p. Palmas: UFMS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**, 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

HILTROP, J-M. **A framework for diagnosing human resource management practices**. *European Management Journal*, v. 14, n. 3, 1996, p. 243-254.

Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista de Administração contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005.

JOO, B.K.B.; MCLEAN, G.N. **Best employer studies: a conceptual model from a literature review and a case study**. *Human Resource Development Review*. V. 5, n. 2., 2006.

LACOMBE, Francisco. Recursos humanos. **Saraiva Educação SA**, 2017.

LEITE, K. C. A. Formas de medição do rendimento e consequências no cálculo do retorno sobre os ativos (ROA): uma revisão conceitual. **Humanidades & Inovação**, v. 5, n. 2, 2018.

LEVY, S.J. The evolution of qualitative research in consumer behavior. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v.58, n.3, p,341-347, Mar. 2005.

LUGOBONI, L. F. et al. Modelos de gestão: uma revisão da literatura brasileira. **Cafi**, v. 3, n. 1, p. 83-102, 2020.

MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, Ademar. Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. **Cuadernos de Contabilidad**, v. 19, n. 47, p. 94-116, 2018.

MINTZBERG, H et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTO, S. A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 168-182, 2019.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. **Saraiva Educação SA**, 2017.

SENA, J. W. P.; OLIVEIRA, P. F. A.; DE OLIVEIRA, Gabriela Lhamas. Uso de ferramentas estratégicas e inteligência artificial do rh 4.0 nas organizações. **REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE-ISSN 2763-8928**, v. 2, n. 6, p. e2684-e2684, 2022.

SHAFIYEVA, E. et al. The factors creating stress in students and the ways of eradicating them. **Práxis Educacional**, v. 16, n. 38, p. 365-385, 2020.

SOUZA, S. O impacto da liderança da gestão de recursos humanos na sobrevivência e desempenho organizacional em contexto de pandemia. Universidade do Minho: **Escola de Economia e Gestão**, 2021.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TEUKE, M. Pathways to performance, **Chief Executive**, Feb. 2001, p. 14.

ULRICH, D. (org.) Recursos humanos estratégicos – novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: **Editores Futura**, 2000.

VELOSO, Ana Luísa de Oliveira Marques. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade do Minho (Portugal).

WRIGHT, P.; GARDNER, T. M. **Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship**. CAHRS - **Center for advanced human resource studies/ Cornell University**, Working paper series, 2000. Disponível em <<http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>> Acesso em 3 de maio de 2022.