

# **SEMANA 01: A GESTÃO DE PESSOAS E A TEORIA ADMINISTRATIVA**

## **UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO**

As pessoas e as organizações mantêm historicamente um relacionamento tão estreito que não seria exagero afirmar que é uma tarefa inócua tentar separá-las. Grande parte de nossas vidas passamos em organizações, dos mais diversos tipos. As pessoas dependem das organizações para trabalhar, para produzir os bens e serviços que consomem, para o cuidado de sua saúde, para a educação.

Por outro lado, as organizações não poderiam existir sem as pessoas. Se imaginássemos hipoteticamente uma organização onde só houve robôs trabalhando, onde somente máquinas operassem, onde somente sistema computadorizados estivessem presentes. Mas afinal, quem pensou em tudo isso? O homem, o ser humano. Assim, organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

Pessoas e organizações são dois “entes” praticamente indissociáveis e sem essas duas partes não haveria Gestão de Pessoas. Mas apesar disso, historicamente as pessoas vêm sendo encaradas pelas organizações como um insumo, ou recurso a ser administrado, controlado, inerte, padronizado.

Não se pode negar que algumas forças e pressões advindas do contexto externo têm forçado as organizações a rever a forma como estão gerindo as pessoas no ambiente de trabalho. Segundo Dutra (2009), algumas dessas mudanças são:

- estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente;
- processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado;
- velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais;
- alto grau de competitividade em padrão global.

Em virtude desse cenário, cresce a demanda por pessoas em constante adaptação, comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura empreendedora, atualizadas com as tendências do mercado, e que se articulem bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento. Cresce a necessidade de visualizar as pessoas como parceiras, fornecedoras de conhecimento, competências e habilidades, parte principal do capital intelectual da organização. Por isso que

Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, as organizações estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas investem nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los (CHIAVENATO, 2008, p.4).

Assim, o papel das pessoas enquanto elemento básico do sucesso empresarial e da competitividade no mercado é reforçado.

Mas afinal, o que é a gestão de pessoas? Várias são as definições: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo” (DUTRA, 2009, p. 17). Ou ainda, a maneira pela qual uma organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho, e para isso, se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

Atualmente a GP fundamenta-se em alguns pressupostos:

- *As pessoas devem ser tratadas como seres humanos* e como tais são dotadas de personalidade, características, habilidades, conhecimentos e competências que as fazem diferentes entre si. Pessoas não são meros recursos.
- *As pessoas são impulsionadores da dinâmica da organização*, capazes que levá-la a competitividade e sustentabilidade no mercado.
- *As pessoas são parceiros da organização* e como tal investem esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento e riscos na expectativa de obter o retorno desses investimentos. Quando essa relação traz um bom retorno, a interação entre pessoas e organização se fortalece.
- *As pessoas são elementos vivos e dinâmicos* que trazem em si competências essenciais ao sucesso da organização; não são máquinas, ou equipamentos aos quais qualquer concorrente tem acesso. Pessoas são o diferencial de uma organização.
- *As pessoas agregam inteligência ao negócio da organização* e por isso são consideradas o capital humano.

Partindo do pressuposto de que as pessoas constituem o principal ativo da organização, então se pode dizer que a GP deve contribuir para a eficácia organizacional. Para tal, deve ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas aumentar a

auto-realização e satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (CHIAVENATO, 2008).

## **1. CONHECENDO O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Independente da natureza das atividades que desenvolve, é tarefa quase inócua tentar encontrar uma organização que não dependa da ação humana para o seu sucesso. Por isso, cada uma desenvolve uma forma própria de atuar sobre o comportamento humano no ambiente de trabalho, que é chamada de modelo de gestão de pessoas. Assim, pode-se definir um modelo de gestão de pessoas como

A maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalha (FISCHER, 2002, p. 12)

Uma vez que a área de Gestão de Pessoas é muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações; ela é contingencial e situacional, visto que guarda relação com vários aspectos tais como os contextos históricos ou setoriais, a cultura de cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

De certo, o modelo de gestão de pessoas constitui-se em um elemento de diferenciação, possivelmente de vantagem competitiva diante da acirrada competitividade que se faz presente no mercado. Fischer (2002) adverte que não se deve imaginar que as organizações estão se tornando mais humanas ou que estejam sendo regidas por valores que priorizam e privilegiam o humano. “O que se quer dizer é que, quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão e abrangência –, mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios” (FISCHER, 2002, p. 13).

Assim, diante da importante dimensão que o comportamento humano vem tomando no âmbito dos negócios, cresce também a preocupação com o conceito de modelo de gestão de pessoas, tentando orientá-lo de forma estratégica e alinhado ao negócio da organização.

Dentre os fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas destacam-se: a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura organizacional, a configuração organizacional e também o contexto externo. Compondo o modelo de gestão de

peessoas têm-se os princípios, políticas e processos que interferem na dinâmica das relações no interior da organização. Os princípios referem-se aos valores e crenças básicas que são adotados pela empresa; as políticas estabelecem as diretrizes orientadoras dos processos de gestão de pessoas e os processos são os elementos mais visíveis do modelo; são as práticas e ferramentas.

## **2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Considerando que os fatores condicionantes e os elementos componentes variam entre as organizações, em razão disso não há um modelo único de gestão de pessoas. Neste sentido, é pertinente apresentar um resgate histórico dos principais modelos de gestão de pessoas identificados na Teoria da Administração.

De acordo com Dutra (2009), o processo evolutivo da gestão de pessoas é apresentado de forma diferente por diversos autores. Alguns classificam as várias fases dessa evolução com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas. Assim segundo o autor, na abordagem funcionalista, podem-se identificar três fases:

- **Operacional:** até a década de 1960; a gestão de pessoas (GP) preocupava-se basicamente com a operacionalização de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, etc.
- **Gerencial:** compreende o período dos anos 60 até o início dos anos 80; nesta fase a GP passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo vista como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.
- **Estratégica:** a partir dos anos 80; quando a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na geração de valor para as organizações.

### **2.1 O HOMO ECONOMICUS E A PREOCUPAÇÃO COM A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Quando os estudos de Administração tiveram início com Taylor (Estados Unidos) e Fayol (França) a preocupação era atribuir cunho científico às atividades administrativas das organizações da época. Era a abordagem da Teoria Científica que tratava o homem como um ser simples e previsível cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir a boa produtividade e as motivações intrínsecas dos indivíduos não eram estudadas.

As recompensas financeiras eram suficientes para garantir os resultados desejados e o ser humano era considerado um ser que analisava racionalmente as possibilidades de decisão, optando sempre por aquela que maximizasse os seus ganhos financeiros.

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) afirmam que a organização racional do trabalho, criada por Taylor, tem suas noções de gestão baseadas, na teoria e na prática, no pressuposto de um homem econômico. Esses autores esclarecem ainda que as primeiras ações de gestão de recursos humanos eram efetuadas pela figura do capataz, responsável pela contratação e demissão do empregado da fábrica.

Isso significa que o aparecimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção (FISCHER, 2002, p. 20).

Assim, a Administração Científica – ideologia organizacional dominante no início do século XX era bastante compatível com um departamento pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores que fossem adequados às tarefas cientificamente determinadas.

## **2.2 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS COMO GESTÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO**

A experiência de Hawthorne, em Chicago, desenvolvida pelo psicólogo americano Elton Mayo forneceu as bases da Escola de Relações Humanas e tinha como objetivo “estudar as influências da iluminação na produtividade, índices de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho” (GIL, 2001, p. 19).

Ferreira *et al.* (2005) esclarecem que Hawthorne foi importante pois revelou a existência dos aspectos psicossociais no trabalho; mostrando o que parece óbvio: uma organização não é determinada somente pelo seu lado formal – normas, procedimentos, rotinas e chefes. Há chamada organização informal – cultura organizacional, líderes e grupos informais – deve ser estudada e positivamente estimulada. Foi reconhecida a complexidade do comportamento humano nas organizações: o aumento da produtividade não depende apenas da melhoria das regras, dos sistemas de trabalho e estruturais formais, mas também de elementos relacionados a afetividade e à melhoria do ambiente de trabalho. Dessa abordagem comportamental originam-se os estudos sobre motivação, liderança e diferenças individuais, com muitos conceitos trazidos da Psicologia.

“Dessa linha de pensamento surgiu o jargão, bastante conhecido e já desgastado, de que o trabalho humano constitui o principal ativo de uma organização” (FISCHER, 2002, p. 22). O fato desse jargão ainda persistir em alguns ambientes organizacional, mostra que essa linha teórica teve papel importante na construção da administração de recursos humanos (RH). Foi a partir disso que se começou a mensurar economicamente os resultados da função de RH, que a valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas iniciou-se e que muitas pesquisas empíricas buscaram comprovar a correlação entre o sucesso das organizações e o investimento em desenvolvimento de recursos humanos.

Da mesma forma que o modelo anterior tomou como referência o “velho” departamento de pessoal, este modelo toma como base a Administração de Recursos Humanos (ARH) (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2009).

Fischer acrescenta seis amplos processos de ARH identificados por Mahoney e Deckop (*apud* FISCHER, 2002):

- Planejamento da alocação das pessoas no trabalho (elo entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas).
- Comunicação com os empregados.
- Sentimento dos funcionários (satisfação).
- Gestão dos empregados (seleção, treinamento e remuneração).
- Gestão de custos e benefícios (rotatividade e absenteísmo).
- Gestão do desenvolvimento (preocupação com as competências necessárias ao futuro da organização).

Mahoney e Deckop (*apud* FISCHER, 2002) citam três eixos que direcionam os interesses nesse modelo de Gestão de Pessoas: **efetividade econômica** - representada pela redução dos custos e maximização dos lucros através das práticas de Gestão de Pessoas; **efetividade técnica** - manutenção das ações humanas consoantes com os padrões de qualidade exigidos pelos negócios da empresa; **efetividade comportamental** - busca a motivação e a satisfação dos interesses do empregado.

### 2.3 MODELO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Já nas décadas de 1970 e 80, o modelo de gestão de recursos humanos começa a assumir seu caráter estratégico, ou seja, surge a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização partindo do princípio de que a gestão de RH deveria buscar o melhor alinhamento possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Vale dizer, os processos, as ferramentas e as políticas de gestão de RH deveriam ser derivados das estratégias corporativas da empresa.

Observe-se que há uma ruptura com o padrão anterior de preocupação com o comportamento humano. Não são somente indivíduos motivados e satisfeitos que o modelo deve buscar, mas também o alinhamento desses com as diretrizes estratégicas da organização.

Neste sentido, o modelo estratégico de gestão de pessoas utiliza de forma deliberada o potencial humano da organização para ajudá-la a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada em relação aos demais concorrentes do mercado no qual está inserida. Traz as seguintes características (ANTHONY et al apud ALBUQUERQUE, 2002):

- **reconhece impactos do ambiente externo**, da competição e da dinâmica do mercado de trabalho
- apresenta **foco no longo prazo**, enfatiza a escolha e a tomada de decisão
- **considera todos** da organização
- está **integrada à estratégia corporativa** e com **as demais estratégias funcionais**
- busca a **integração das políticas de gestão de pessoa com o planejamento estratégico** da empresa;
- A **responsabilidade pela tomada de decisão quanto às pessoas** desvinculada unicamente dos profissionais de RH e passam a ser **compartilhada junto ao gestor** ligado diretamente ao empregado.
- Os **gestores imediatos** passam a desempenhar um papel de **facilitador, treinador e orientador**, incentivando o comprometimento e iniciativa dos subordinados, agora denominados de colaboradores.
- **Mensuração econômica dos resultados** da função de recursos humanos.

A figura a seguir mostra a importância e a correlação que existe entre a estratégia organizacional e a estratégia de RH, mostrando os desdobramentos da primeira sobre a segunda (ALBUQUERQUE, 2002, p. 41):





**Figura 01:** Integração de estratégia de RH na estratégia da empresa. Etapas do processo de formulação. **Fonte:** ALBUQUERQUE, 2002.

## 2.4 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS

A era da competitividade vem imprimindo um novo papel a gestão de recursos humanos. A necessidade de estreitar os vínculos entre o desempenho humanos e os resultados do negócio da empresa já estava presente no modelo anterior, e se intensifica com a competitividade a ponto de um novo delineamento ser necessário. “A ênfase na competição, presente nas obras de autores como Porter, Hammer e Prahalad, direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências” (FISCHER, 2002, p. 25).

Emergem termos como vantagem competitiva, reestruturação, competências essenciais; e como esse cenário é preciso compreender a influência desse novo padrão na gestão de recursos humanos.

A vantagem competitiva traz a idéia de valor agregado ao produto e de cadeia de valor como fatores importantes para manter o posicionamento da empresa. Porter (*apud* FISCHER, 2002) define vantagem competitiva como o valor que uma empresa cria para seus compradores,



valor este que ultrapassa seus custos de fabricação. O autor diz que a cadeia de valor que forma essa vantagem deve ser analisada nas diversas atividades envolvidas na produção ou projeto.

A partir deste ponto não há como a gestão de pessoas estar em dicotomia com a questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e para os clientes. Os trabalhos de Prahalad e Hammel (2004) fortaleceram a tendência a um modelo competitivo de Gestão de Pessoas e esses autores diferem da abordagem Porteriana, pois defendem a idéia de que a competitividade está relacionada com a capacidade que tem a empresa de intervir no seu setor e reinventá-lo (FISCHER, 2002).

Assim, a competitividade agora está ligada à possibilidade que a empresa tem de transformar não só a si própria, mas também o seu setor, o que dá nova feição aos cinco elementos do modelo de Porter (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2009). Dois conceitos fortes neste modelo são os de competências essenciais e arena de oportunidades, ainda oriundos das obras de Prahalad e Hammel (*apud* FISCHER, 2002). Competência essencial, segundo eles, é o conjunto de tecnologias e habilidades que permite à empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes. A arena de oportunidades futuras é composta pelas empresas que melhor trabalhem suas competências essenciais.

Esse modelo é qualificado como competitivo por dois motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente contemporâneo de competitividade, e porque privilegia e se articula em torno do conceito de competências (FISCHER, 2002).

### 3. PROCESSO EVOLUTIVO DA GP NO BRASIL

Segundo Dutra (2009) e Chiavenato (2007), no caso do Brasil, o processo evolutivo da gestão de pessoas passou por fases peculiares de nossa história. O autor define alguns períodos, a saber:

PERÍODO	ABORDAGEM
Anterior a 1930 (Fase contábil)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cunho essencialmente contábil</li><li>▪ Aparato técnico: “mesa de colocação” e o livro de escrita de pessoal”</li></ul>
De 1930 a 1950 (Fase Legal)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ênfase nos aspectos legais (proteção da empresa contra a CLT)</li><li>▪ “Chefe de pessoal”</li><li>▪ Atividades burocráticas e disciplinares</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decisões são tomadas de acordo com as regras</li> </ul>
<b>De 1950 a 1970 (Fase Tecnicista)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior complexidade tecnológica e organizacional</li> <li>▪ Ênfase na formação da mão de obra técnica</li> <li>▪ Importação de modelos de gestão de RH</li> <li>▪ Criação da área de cargos e salários e definição de planos de carreira</li> <li>▪ Permanece o enfoque burocrático e micro</li> </ul>
<b>De 1970 a 1980 (Fase Administrativa)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preocupação com a qualificação gerencial</li> <li>▪ Ênfase em relações trabalhistas e negociação sindical (importação do conceito de relações industriais)</li> <li>▪ Tentativa de adotar estratégias participativas (CCQ's, delegado sindical, etc.)</li> <li>▪ Ênfase em política salarial e planos de benefícios</li> </ul>
<b>Anos 90 (Fase Estratégica)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esforços para entender e influenciar o negócio da empresa</li> <li>▪ Tentativa de abandonar o discurso romântico de RH e concentrar-se em resultados</li> <li>▪ Atuação com mais pragmatismo, para atingir resultados</li> </ul>
<b>Anos 2000 (Estratégia e competitividade)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão por competências</li> <li>▪ Empregabilidade</li> </ul>

**Quadro 01:** As fases evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil. **Fonte:** Dutra, 2009; Chiavenato, 2007.

#### 4. ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

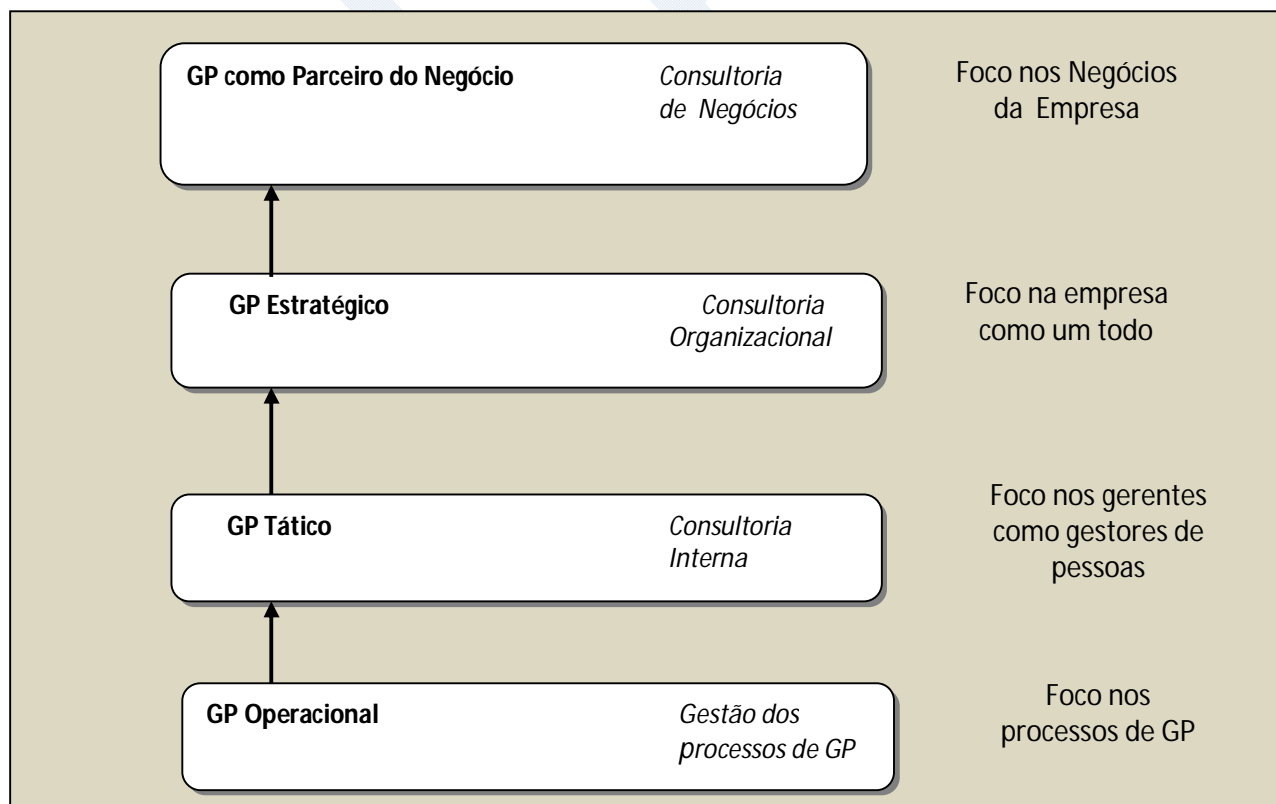
Estamos na era da informação, que se iniciou na década de 1990 e cuja principal característica é mudança. O que se tem vivenciado é a rapidez, a turbulência, a forma inesperada como essa mudança vem acontecendo.

Nesse cenário, a tecnologia da informação tem papel fundamental integrando a televisão, o telefone e o computador, transformando o mundo em uma aldeia global; fornecendo as condições básicas para o surgimento da economia mundial e global. Com seu caráter volátil, o capital passou a migrar de um continente para outro em segundos, à procura de novas oportunidades de investimentos.

Como consequência, a competitividade tornou-se intensa e acirrada entre as organizações. Uma vez que a informação está disponível em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de transformá-la rapidamente conhecimento ou em uma oportunidade de novo produto ou serviço.

O conhecimento torna-se básico, e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial. Na Era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização, baseada no conhecimento e no setor terciário (UNAMA, 2009).

A Gestão de pessoas pode atuar em quatro níveis distintos como mostra a figura abaixo. Para cada um desses níveis, a GP assume diferentes responsabilidades e papéis. No nível operacional, preocupa-se e ser rotineira e executora de práticas e atividades especializadas ao lidar direta e exclusivamente com pessoas. No nível tático, ela se transforma em consultoria interna para apoiar os gerentes como gestores de pessoas. No nível estratégico, ela se torna facilitadora e a apoiadora dos negócios da organização. E por fim, a GP pode atuar como parceira do negócio da organização (CHIAVENATO, 2008).



**Figura 02:** Os níveis de atuação da Gestão de Pessoas. **Fonte:** Chiavenato, 2008, p. 94.

As próximas unidades abordarão o nível operacional de atuação da Gestão de Pessoas, e os seus principais processos, a saber:

- *Processos de agregar pessoas:* constituem rotas de ingresso de pessoas na organização; os processos de recrutamento e seleção fazem parte deste grupo;
- *Processos de aplicar pessoas:* envolvem a integração e orientação de pessoas; a modelagem de cargos, a avaliação de desempenho. A cultura organizacional é fundamental para a orientação dos indivíduos na organização.
- *Processos de desenvolver pessoas:* estão intimamente relacionados com a educação. Os programas de treinamento e desenvolvimento e a educação corporativa ocupam-se desse processo.
- *Processos de recompensar pessoas:* voltados à retribuição do esforço dos indivíduos bem como incentivo e motivação; remuneração, benefícios estão nesse grupo
- *Processos de manter pessoas:* exigem cuidados especiais com os indivíduos, dentre os quais se sobressai a Qualidade de vida no trabalho (QVT).
- *Processos de monitorar pessoas:* seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinado patamar de variação. Aqui a ênfase está nos bancos de dados e nos sistemas de informações gerenciais.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DUTRA, JOEL. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA et al. **Modelos de Gestão**. Série Gestão de Pessoas. Coleções FGVManagement. 2 ed. Rio de Janeiro, 2005.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, Rosa Maria, Mudança e Transformação Organizacional, In: FLEURY, M., (org.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, J.A.; MEDEIROS, M.P.M. **Gestão de Pessoas**. Ensino a distancia ADM/UFAL, 2009.
- TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CALDAS, Miguel Pinto. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed. São Paulo: Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002, v. 1.
- UNAMA. Disponível em  
<[http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol\\_adm\\_3mod/gestao\\_pessoas/pdf/gp\\_aula01.pdf](http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/gestao_pessoas/pdf/gp_aula01.pdf)>.  
Acesso em 20.07.2009.