

**GESTÃO DE PESSOAS E CAPITAL INTELECTUAL:
FUNDAMENTOS PARA RESULTADOS SUSTENTÁVEIS
PEOPLE MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL:
FOUNDATIONS FOR SUSTAINABLE RESULTS**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-120

Ariel Cavalcante de Medeiros ¹

RESUMO

O presente artigo analisa a evolução da gestão de pessoas e sua relevância estratégica nas organizações contemporâneas, destacando a transição de modelos tradicionais de administração de pessoal para abordagens centradas no desenvolvimento humano, nas competências e na geração de resultados sustentáveis. Parte-se do entendimento de que as transformações econômicas, tecnológicas e sociais intensificaram a necessidade de estruturas organizacionais mais flexíveis, inovadoras e orientadas para o desempenho. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos passou a exercer papel fundamental na atração, retenção, capacitação e valorização de talentos. O estudo aborda a importância do capital intelectual como ativo intangível responsável pela competitividade institucional, bem como a gestão por competências como instrumento capaz de alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes às estratégias organizacionais. Também discute a liderança como fator essencial para mobilização de equipes, fortalecimento do clima organizacional e alcance de metas coletivas. Além disso, são examinados desafios atuais, como transformação digital, novas formas de trabalho, saúde mental e aprendizagem contínua. Conclui-se que a gestão estratégica de pessoas constitui elemento indispensável para a inovação, produtividade e sustentabilidade das organizações, sendo o fator humano o principal diferencial competitivo no cenário contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Competências; Liderança; Capital Intelectual; Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

This article analyzes the evolution of people management and its strategic relevance in contemporary organizations, highlighting the transition from traditional personnel administration models to approaches focused on human development, competencies, and the generation of sustainable results. It is based on the understanding that economic, technological, and social transformations have intensified the need for more flexible, innovative, and performance-oriented organizational structures. In this context, the Human Resources area has assumed a fundamental role in attracting, retaining, training, and valuing talent. The study addresses the importance of intellectual capital as an intangible asset responsible for institutional competitiveness, as well as competency-based management as a tool capable of aligning knowledge, skills, and attitudes with organizational strategies. It also discusses leadership as an essential factor for team mobilization, strengthening the organizational climate, and achieving collective goals. In addition, current challenges are examined, such as digital transformation, new forms of work, mental health, and continuous learning. It is concluded that strategic people management constitutes an indispensable element for innovation, productivity, and organizational sustainability, with the human factor being the main competitive advantage in the contemporary scenario.

KEYWORDS: People Management; Human Resources; Competencies; Leadership; Intellectual Capital; Organizational Strategy.

¹ Mestre em Administração pela Absoulute Christian University, Florida/USA, 2023.

INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, nas últimas décadas alteraram profundamente a dinâmica das organizações, exigindo modelos de gestão mais flexíveis, inovadores e orientados para resultados. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos passou a ocupar posição estratégica, deixando de ser vista apenas como setor administrativo para assumir papel decisivo no desenvolvimento das pessoas, no fortalecimento da cultura organizacional e na competitividade empresarial. O desempenho institucional, cada vez mais, depende da capacidade de atrair, desenvolver, engajar e reter talentos alinhados aos objetivos corporativos.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu vinculada às demandas decorrentes da Revolução Industrial, período em que predominavam relações de trabalho marcadas por forte controle operacional e baixa valorização do fator humano. Inicialmente denominada Relações Industriais e, posteriormente, Administração de Pessoal, essa área concentrou-se por longo tempo em rotinas burocráticas, cumprimento de normas trabalhistas e manutenção disciplinar. Contudo, o avanço das teorias administrativas e a crescente complexidade do mercado impulsionaram uma nova concepção, baseada no reconhecimento de que pessoas representam ativos estratégicos para o crescimento organizacional.

Na contemporaneidade, a Gestão de Recursos Humanos incorpora múltiplas responsabilidades, abrangendo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, liderança, gestão por competências e planejamento estratégico de pessoas. Trata-se, portanto, de um campo interdisciplinar que dialoga com áreas como psicologia, administração, sociologia, economia e direito do trabalho, exigindo profissionais preparados para lidar com desafios humanos e institucionais cada vez mais complexos.

A valorização do capital humano tornou-se diferencial competitivo. Recursos financeiros, equipamentos e tecnologias podem ser adquiridos no mercado; entretanto, conhecimento, criatividade, comprometimento e capacidade de inovação dependem essencialmente das pessoas que compõem a organização. Dessa forma, empresas que investem no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores tendem a alcançar melhores níveis de produtividade, qualidade, adaptação às mudanças e sustentabilidade no longo prazo.

Além dos resultados econômicos diretos, a atuação eficiente do setor de Recursos Humanos produz benefícios muitas vezes intangíveis, aqui compreendidos como “lucros invisíveis”. Entre esses ganhos destacam-se a melhoria do clima organizacional, a redução de conflitos internos, o fortalecimento da imagem institucional, o aumento do engajamento, a retenção de talentos e a elevação da satisfação no trabalho. Embora nem sempre mensurados contabilmente, tais fatores impactam diretamente o desempenho global da empresa e sua permanência em ambientes altamente competitivos.

Outro aspecto relevante refere-se à mudança no perfil das lideranças. O modelo centralizador e autoritário cede espaço a práticas gerenciais pautadas em participação, comunicação, autonomia e corresponsabilidade pelos resultados. Nesse cenário, o RH assume função de apoio estratégico aos gestores, oferecendo ferramentas, indicadores e políticas capazes de potencializar equipes e alinhar interesses individuais às metas organizacionais.

No Brasil, a evolução da área acompanhou as transformações econômicas e sociais verificadas especialmente a partir da segunda metade do século XX. A antiga Administração de Pessoal gradualmente foi substituída por abordagens modernas de gestão de pessoas, intensificadas com a globalização e com a necessidade de maior qualificação profissional. Desde então, consolidou-se a percepção de que organizações

bem-sucedidas dependem não apenas de processos eficientes, mas também de ambientes humanos saudáveis e produtivos.

Diante dessa realidade, o presente estudo tem como objetivo geral analisar se o departamento de Recursos Humanos da empresa investigada tem evoluído e se adaptado às contínuas transformações organizacionais. Como objetivos específicos, busca-se compreender o papel estratégico do RH na geração de resultados, identificar a presença de profissionais qualificados e motivados, examinar condições internas favoráveis ao desenvolvimento humano e verificar a contribuição da gestão de pessoas para a eficiência e eficácia empresarial.

Para tanto, adotou-se a metodologia de estudo de caso, realizada em uma empresa privada do setor moveleiro localizada na cidade de Maceió, Alagoas. Participaram da pesquisa líderes dos principais setores e diretores da organização, por meio de entrevistas realizadas no ano de 2022. Em razão do compromisso ético e da preservação institucional, a identidade da empresa foi mantida em sigilo.

Este trabalho estrutura-se em capítulos que abordam, inicialmente, a importância dos Recursos Humanos nas organizações, seu percurso histórico e seus fundamentos conceituais. Em seguida, discute-se gestão de pessoas, desenvolvimento de competências e estilos de liderança. Posteriormente, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, os resultados obtidos na pesquisa de campo e, por fim, as considerações finais, elaboradas com base na articulação entre referencial teórico e evidências empíricas.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas constitui elemento essencial para o desempenho institucional, tanto no setor público quanto no privado. Sua atuação não deve se limitar a rotinas administrativas e burocráticas, mas

envolver planejamento, desenvolvimento profissional, capacitação contínua e valorização dos colaboradores. Quando conduzida de forma estratégica, contribui para a melhoria dos serviços prestados, para o alcance de metas organizacionais e para a satisfação das equipes de trabalho.

Nesse sentido, gerir pessoas significa organizar esforços voltados à integração entre objetivos institucionais e expectativas individuais. O desempenho organizacional depende não apenas da presença de profissionais qualificados, mas também da forma como são distribuídos, motivados, acompanhados e inseridos em ambientes favoráveis à produtividade. Assim, políticas adequadas de recrutamento, treinamento, avaliação e reconhecimento tornam-se indispensáveis para resultados consistentes.

A visão contemporânea rompe com a ideia de que trabalhadores são apenas recursos operacionais. Atualmente, os colaboradores são reconhecidos como agentes ativos, portadores de conhecimento, criatividade, iniciativa e capacidade de inovação. Dessa forma, cabe à gestão de pessoas criar condições para que esses potenciais sejam convertidos em desempenho institucional e vantagem competitiva.

Nas últimas décadas, as transformações tecnológicas, econômicas e sociais impulsionaram a transição de modelos tradicionais para uma gestão estratégica de pessoas. A antiga administração focada em controle e procedimentos formais cede espaço a práticas orientadas por resultados, competências, liderança participativa e desenvolvimento humano. Esse novo cenário exige gestores preparados para lidar com mudanças constantes e decisões cada vez mais complexas.

No âmbito público, a gestão de pessoas assume importância ainda maior, pois influencia diretamente a qualidade do atendimento oferecido à sociedade. A correta alocação de servidores, o investimento em capacitação e a adoção de mecanismos de desempenho

favorecem maior eficiência administrativa e melhor utilização dos recursos disponíveis.

Outro fator decisivo para o sucesso organizacional é a motivação. Trata-se de uma força interna que impulsiona comportamentos e direciona esforços para determinados objetivos. No ambiente de trabalho, colaboradores motivados tendem a apresentar maior comprometimento, produtividade e satisfação profissional. Por isso, as organizações devem compreender que motivação vai além de remuneração, envolvendo reconhecimento, confiança, oportunidades de crescimento, ambiente saudável e benefícios adequados.

Quando a instituição valoriza seus profissionais e investe em relações de trabalho positivas, cria-se um ciclo virtuoso: aumenta-se o engajamento das equipes, melhora-se o clima organizacional e ampliam-se as chances de sucesso institucional. Assim, a gestão estratégica de pessoas consolida-se como ferramenta indispensável para organizações que buscam excelência, inovação e sustentabilidade.

GESTÃO DE PESSOAS, COMPETÊNCIAS E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

O desempenho das organizações está diretamente relacionado à forma como administram seu capital humano. Em um ambiente marcado por competitividade, inovação e mudanças constantes, a gestão de pessoas passou a ocupar posição estratégica, deixando de ser apenas um setor operacional para assumir papel decisivo no alcance de resultados, no fortalecimento da cultura institucional e no desenvolvimento das equipes. O êxito empresarial depende, em grande medida, da capacidade de mobilizar talentos, alinhar esforços e criar condições favoráveis ao desempenho coletivo.

Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos deve atuar de maneira integrada com as demais áreas organizacionais, oferecendo suporte aos gestores e

contribuindo para decisões orientadas por indicadores, planejamento e visão sistêmica. A atuação moderna do RH envolve recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho, remuneração estratégica e ações voltadas ao engajamento dos colaboradores. Mais do que controlar processos, trata-se de potencializar pessoas e transformar competências em vantagem competitiva.

A valorização humana tornou-se fator essencial para a sustentabilidade institucional. Organizações dependem de pessoas para cumprir sua missão, enquanto os indivíduos encontram no trabalho oportunidades de realização pessoal e profissional. Essa relação de reciprocidade exige ambientes saudáveis, lideranças preparadas e políticas que promovam reconhecimento, crescimento e qualidade de vida. Quando os colaboradores percebem valor em sua atuação, tendem a demonstrar maior comprometimento e produtividade.

Nesse sentido, programas de incentivos representam instrumentos relevantes de gestão. Remuneração compatível, benefícios, reconhecimento por desempenho, oportunidades de carreira e ações motivacionais contribuem para elevar o engajamento e fortalecer vínculos entre trabalhador e organização. O simples pagamento pelo tempo de serviço mostra-se insuficiente diante das exigências contemporâneas, sendo necessário estimular continuamente o alcance de metas e resultados superiores.

Outro elemento de destaque é a educação corporativa. Muitas organizações passaram a investir em sistemas permanentes de aprendizagem, conhecidos como universidades corporativas, com o objetivo de desenvolver competências alinhadas às estratégias do negócio. Essas iniciativas favorecem a atualização profissional, a disseminação de valores institucionais, a formação de lideranças e a preservação do conhecimento acumulado internamente. Em mercados dinâmicos, aprender continuamente tornou-se requisito para permanecer competitivo.

As transformações econômicas e tecnológicas também impactaram profundamente o comportamento humano no trabalho. Modelos rígidos e centralizadores cederam espaço a estruturas mais flexíveis, inovadoras e colaborativas. Nesse cenário, cresce a necessidade de profissionais adaptáveis, criativos e capazes de atuar em equipe. Cabe à gestão de pessoas conduzir esse processo, criando mecanismos que conciliem objetivos organizacionais e expectativas individuais.

O profissional de Recursos Humanos, por sua vez, precisou redefinir sua postura. Antes restrito a funções burocráticas, hoje assume posição consultiva e estratégica, participando da implementação de mudanças, da mediação de conflitos e da construção de ambientes mais produtivos. Exige-se desse gestor capacidade analítica, liderança, atualização constante e sensibilidade para compreender os desafios humanos presentes nas organizações.

A gestão por competências destaca-se como uma das abordagens mais relevantes da atualidade. Esse modelo busca identificar conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao sucesso institucional, orientando processos de seleção, desenvolvimento, carreira e avaliação. O crescimento organizacional passa, assim, pelo fortalecimento das competências individuais e coletivas, convertendo potencial humano em desempenho superior.

Dessa forma, torna-se evidente que o valor de uma organização está cada vez menos concentrado em recursos materiais e cada vez mais no talento que consegue atrair, desenvolver e reter. O capital intelectual, composto por experiência, criatividade e conhecimento, constitui diferencial decisivo para inovação e competitividade. Assim, investir em gestão estratégica de pessoas deixou de ser opção e tornou-se condição indispensável para o sucesso e a permanência das organizações no cenário contemporâneo.

COMPETÊNCIAS, CAPITAL INTELECTUAL E LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

No contexto econômico contemporâneo, marcado pela globalização, inovação tecnológica e intensa competitividade, as organizações passaram a reconhecer que seu principal diferencial competitivo reside nas pessoas. Recursos materiais e financeiros continuam relevantes, porém o conhecimento, a criatividade, a capacidade de adaptação e a inteligência coletiva assumiram papel central na geração de valor e na sustentabilidade institucional. Nesse cenário, a gestão de pessoas tornou-se eixo estratégico para o crescimento organizacional.

O capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades e informações acumuladas pelos indivíduos e convertidas em resultados para a organização. Trata-se de um ativo intangível, difícil de ser replicado por concorrentes, que influencia diretamente a inovação, a produtividade e a capacidade de resposta às mudanças do mercado. Quanto maior a capacidade da empresa de atrair, desenvolver e reter talentos, maior tende a ser sua vantagem competitiva.

Nesse sentido, a gestão por competências surge como modelo voltado à identificação e ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho eficaz. Seu propósito consiste em aproximar as competências existentes das competências requeridas pela estratégia institucional, reduzindo lacunas que comprometem resultados. Assim, o alinhamento entre pessoas e objetivos organizacionais torna-se mais preciso e eficiente.

Uma das principais ferramentas desse modelo é o mapeamento de competências, processo utilizado para diagnosticar capacidades internas e identificar necessidades de aperfeiçoamento. Para sua realização, podem ser empregados métodos como entrevistas, grupos focais, observação direta e questionários estruturados. Esses instrumentos permitem compreender o perfil dos colaboradores, verificar aderência às demandas estratégicas e orientar

programas de treinamento, desenvolvimento e sucessão profissional.

O mapeamento contribui para decisões mais assertivas em gestão de pessoas, pois direciona investimentos para áreas prioritárias e evita ações genéricas pouco efetivas. Além disso, favorece a construção de planos de carreira, políticas de remuneração e avaliações de desempenho mais coerentes com a realidade organizacional. Dessa forma, a aprendizagem deixa de ser pontual e passa a integrar a estratégia institucional.

O desenvolvimento estratégico de competências exige que a área de Recursos Humanos atue em consonância com o planejamento global da organização. Não se trata apenas de executar rotinas administrativas, mas de participar da formulação de estratégias, estimular a cultura de inovação, fortalecer o trabalho em equipe e apoiar processos de mudança. O RH contemporâneo assume, portanto, função consultiva e integradora, voltada à geração de resultados sustentáveis.

Outro elemento decisivo para o desempenho institucional é a liderança. Liderar não se restringe à posição hierárquica, mas envolve a capacidade de influenciar pessoas, mobilizar esforços e orientar equipes em direção a objetivos comuns. Ao longo do tempo, os estudos sobre liderança evoluíram de abordagens centradas em traços pessoais para modelos comportamentais e situacionais, reconhecendo que não existe estilo único eficaz para todas as circunstâncias.

Nas organizações atuais, a liderança eficaz depende da capacidade de adaptação ao perfil da equipe e às exigências do contexto. Em algumas situações, o líder precisa orientar de forma mais próxima, ensinando e acompanhando tarefas; em outras, deve delegar responsabilidades, estimular autonomia e atuar como facilitador do desenvolvimento profissional. Essa flexibilidade amplia o comprometimento e melhora o desempenho coletivo.

Além disso, liderar no século XXI exige sensibilidade para lidar com diversidade, expectativas individuais e múltiplas formas de motivação. Remuneração, reconhecimento, oportunidades de crescimento e sentido no trabalho influenciam diretamente o engajamento das equipes. O gestor moderno precisa compreender tais fatores para construir ambientes produtivos, colaborativos e alinhados aos objetivos institucionais.

Diante desse panorama, evidencia-se que competências, capital intelectual e liderança constituem dimensões interdependentes. Organizações que investem no desenvolvimento humano, valorizam conhecimento e formam líderes preparados tendem a responder melhor às mudanças, inovar com maior consistência e alcançar níveis superiores de desempenho. Assim, a gestão estratégica de pessoas consolida-se como requisito indispensável para a competitividade e a permanência no mercado contemporâneo.

DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Na atualidade, a gestão de pessoas enfrenta desafios cada vez mais complexos em razão da transformação digital, das novas formas de trabalho e das mudanças no perfil dos profissionais. O avanço das tecnologias, a expansão do trabalho híbrido e remoto, bem como a valorização crescente da saúde mental e da qualidade de vida, exigem das organizações modelos de gestão mais flexíveis, humanos e orientados por resultados. Nesse contexto, torna-se insuficiente administrar pessoas apenas por meio de controles formais e estruturas rígidas.

Segundo Chiavenato, as organizações contemporâneas dependem de pessoas capazes de aprender continuamente, inovar e adaptar-se às mudanças aceleradas do ambiente competitivo. Dessa forma, o conhecimento deixa de ser apenas requisito

técnico e passa a representar ativo estratégico indispensável à sobrevivência institucional. O capital humano, portanto, consolida-se como principal fonte de vantagem competitiva sustentável.

Para Dutra, a gestão moderna deve conciliar os objetivos organizacionais com as expectativas individuais, promovendo relações de trabalho baseadas em desenvolvimento mútuo. Isso implica oferecer oportunidades de crescimento, reconhecimento, participação nas decisões e ambientes que favoreçam o engajamento. Profissionais da nova geração tendem a buscar não apenas remuneração, mas propósito, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e carreira.

Bitencourt destaca que o desenvolvimento de competências precisa ocorrer de forma contínua e articulada, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes. Em um cenário de rápidas mudanças, a aprendizagem permanente tornou-se condição essencial para trabalhadores e instituições. Assim, programas de capacitação, universidades corporativas e trilhas de aprendizagem ganham relevância estratégica.

Além disso, cresce a importância de lideranças emocionalmente inteligentes, capazes de inspirar equipes, administrar conflitos e promover ambientes inclusivos. Para Bergamini, liderar envolve compreender pessoas e mobilizar potenciais, aspecto ainda mais relevante em tempos marcados por diversidade geracional, multiculturalismo e intensificação das demandas psicológicas no trabalho.

Dessa maneira, conclui-se que a gestão de pessoas na atualidade ultrapassa práticas tradicionais de administração de pessoal. Trata-se de um campo estratégico que integra tecnologia, desenvolvimento humano, inovação e sustentabilidade organizacional. As instituições que compreenderem essa nova lógica estarão mais preparadas para enfrentar incertezas, reter talentos e construir resultados duradouros em uma sociedade em constante transformação.

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permitiu compreender que a gestão de pessoas assumiu papel central nas organizações contemporâneas, deixando de ocupar posição meramente operacional para consolidar-se como função estratégica indispensável ao alcance de resultados sustentáveis. As mudanças econômicas, tecnológicas e sociais ocorridas nas últimas décadas exigiram novas formas de administrar, nas quais o capital humano passou a ser reconhecido como principal ativo institucional.

Verificou-se que o desempenho organizacional está diretamente relacionado à capacidade de atrair, desenvolver, motivar e reter profissionais qualificados, alinhando competências individuais aos objetivos corporativos. Nesse sentido, a área de Recursos Humanos amplia sua relevância ao atuar em processos como recrutamento e seleção, capacitação, avaliação de desempenho, liderança, clima organizacional e planejamento estratégico de pessoas. Tais práticas contribuem não apenas para ganhos produtivos, mas também para benefícios intangíveis, como fortalecimento da cultura interna, redução de conflitos e aumento do engajamento.

Constatou-se, igualmente, que a gestão por competências representa importante instrumento para a modernização administrativa, uma vez que possibilita identificar lacunas de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao crescimento institucional. O mapeamento e o desenvolvimento contínuo dessas competências favorecem decisões mais assertivas, melhor distribuição de talentos e maior capacidade de adaptação diante de cenários competitivos e dinâmicos.

Outro aspecto relevante refere-se à liderança, entendida como competência essencial para mobilizar equipes, orientar esforços e promover ambientes colaborativos. O líder contemporâneo precisa combinar visão estratégica, inteligência emocional, flexibilidade e sensibilidade para lidar com diversidade, expectativas profissionais e transformações constantes no mundo do trabalho. Dessa forma, a liderança eficaz torna-se

CONSIDERAÇÕES FINAIS

elemento decisivo para o sucesso das políticas de gestão de pessoas.

Também se evidenciou que os desafios atuais da gestão de pessoas envolvem transformação digital, novas modalidades laborais, saúde mental, aprendizagem contínua e busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tais demandas impõem às organizações a necessidade de modelos mais humanos, inclusivos e inovadores, capazes de conciliar produtividade com bem-estar dos trabalhadores.

Conclui-se, portanto, que investir em gestão estratégica de pessoas não constitui mera opção administrativa, mas requisito fundamental para competitividade, inovação e permanência organizacional. As instituições que valorizam talentos, estimulam competências e fortalecem lideranças tendem a alcançar melhores resultados e maior capacidade de enfrentar as incertezas do cenário contemporâneo. Assim, o verdadeiro diferencial competitivo das organizações permanece nas pessoas e no modo como são desenvolvidas e reconhecidas.

REFERÊNCIAS

ACCETTA, L. T. A. S.; SILVA, E. N. C.; ZOTES, L. P. **Gestão Participativa, Comportamento e Motivação na Administração Pública**. 2007. Disponível em: <http://www.ivt-rj.net/sapis/2006/pdf/LuciaAccetta.pdf>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

BARDUCHI, A. L. J.; MIGLINSKI, C. A. **Planejamento Estratégico de Recursos humanos**. 2006. Disponível em: <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/72/70>. Acessado em: 04 de agosto de 2022.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOMFÁ, S. M. Z; et al. **Universidade Corporativa: a gestão de competências associada a competitividade da organização**. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.ilanet.com.br/portal/pub/Ilanet/ArtigosCongressos/UCGestaoCompKM2002.pdf>. Acessado em 21 de agosto de 2022.

BITENCOURT, Claudia (org), **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**, Porto Alegre: Bookman, 2004;

BRADÃO, G. R. Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: dois lados da mesma moeda? **RAE**. v. 46, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/3479.pdf>. Acessado em: 21 de agosto de 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patrícia, gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun, 2005;

CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas**. 2008. Disponível em: Acessado em: 4 jun. 2022.

CARBONE, Pedro Paulo (org), **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, Rio de Janeiro: FGV, 2005;

CARVALHO JUNIOR, A. B. **O Impacto da Liderança Transformacional no Desempenho Individual: um estudo sobre funcionário de call centers e seus líderes**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_abiliojunior_set.pdf. Acessado em: 04 de agosto de 2022.

CESAR, A. M. R. V. C; PEREZ, G. **Desempenho da Área de Recursos Humanos e Desempenho Econômico-Financeiro: um estudo exploratório sobre a mensuração do valor gerado pelas pessoas**. 2009. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/401.pdf>. Acessado em: 28 de julho de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos: fundamentos básicos**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999;

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

COLARES, J. C. S. O Perfil do Moderno Profissional de RH. **Rev. Saber Científico**. Porto Velho, v. 1, n. 1, p. 99-105, jun. 2008. Disponível em: <http://www.saomateus.edu.br/revista/index.php/resc/article/viewFile/6/ED16>. Acessado em: 21 de agosto de 2022.

COLTRO, A. A Gestão da Qualidade Total e Suas Influências na Competitividade Empresarial. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 2, 1996. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/CO2-art04.pdf>. Acesso em: 03 de agosto de 2022.

DEJOURS, Christophe. **Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações**. In: DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, J. O; et al. **A importância da Remuneração por Competência**. 2008. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/adm/pages/artigos/ADM-edic14-anoviii-art05.pdf>. Acesso em: 29 de julho de 2009. DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

FERREIRA JUNIOR, P. R. **Valorização das Relações Humanas no trabalho ou Organização de Controle?** 2008. Disponível em: <http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/Pedro%20Roberto.pdf/>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

GIRARDI, D. M; BENETTI, K. C. A Universidade Corporativa como Fator Determinante da Geração do Conhecimento nas Organizações: o caso da EMBRATEL. 2008. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/5112008113144PM.pdf>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

GODOY, L. P; et al. **O Papel da Gestão de Recursos Humanos Frente ao Desafio da Qualidade**. 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR21_0476.pdf. Acesso em 02 de agosto de 2022.

GRAMIGNA, Maria Rita, **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, São Paulo: Makron Books, 2002;

GUSMÃO, M. L. T. B. **A Retenção de Talentos Como Valorização Profissional**. Recife, 2005. Disponível em: <http://www.libertas.com.br/novo/base/gusmao,maria.leticia.2005.pdf>. Acesso em: 28 de julho de 2022.

KISHORE, A; et al. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos a Partir da Dinâmica de Sistemas**. 2004

LIMA, C. S; URBINA, L. M. S. **Investimentos em Capital Humano no Contexto das Estratégias Competitivas de Michael Porter**. 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0704_1211.pdf. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

LIMA, Maria E. A. **Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de**

trabalho.RAE, São Paulo, v.34, n° 3, p. 115-124, maio/jun.2004

LUZ, T. R. et al. Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. ENCONTRO DA ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

MARCONI, Nelson. **Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009 (Paper a ser publicado em coletânea).

MARINO, R. **Práticas Administrativas da Gestão de Recursos Humanos Integradas as Estratégias Organizacionais**. 2005. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/psicologia/pages/artigos/art%2005-maio2009.pdf>. Acesso em: 05 de agosto de 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3° ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, R. C. **Gestão de Pessoas em uma Organização Pública: uma proposta de melhoria**. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/119_obraIntelectual.pdf. Acesso em: 14 de agosto de 2022.

MARTINS, R. C; COSTA, S. R. R. D.Sc; RIBEIRO, F. S. G. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas: propondo melhorias**. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf. Acesso em : 21 de agosto de 2009.

NÓBREGA, F. A. **Práticas de valorização Humana e Seus Impactos no Desenvolver das Organizações: análise da produção científica em recursos humanos (EnANPAD)**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Organizacional) – Universidade federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em: http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/2009/arquivos/dissertacoes/dissertacao_46.pdf. Acesso em 05 de agosto de 2022.

NOGUEIRA, R. P; SANTANA, J. P. **Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: tendências e pressuposto de uma nova abordagem**. 2001. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>. Acesso em 29 de julho de 2022.

PAIVA, V. Sobre o Conceito de Capital Humano. **Caderno de Pesquisa**. n. 113, p. 185-191, jul. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n113/a10n113.pdf>. Acesso em: 28 de julho de 2022.

PEREIRA, R. C. **Funcionário Motivado:** um bem imensurável. 2001. Disponível em: <http://www.seger.es.gov.br/cesg/..%5Cimgs%5Cnoticias%5CartigosCESG%5C2312Funcionario%20motivado%20um%20bem%20imensuravel.pdf>. Acesso em: 02 de agosto de 2022.

PEREIRA NETO, A. M. **Gestão de Estratégias de Pessoas:** o novo perfil dos gestores de RH frente aos desafios do desenvolvimento de pessoas. 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_arineto_fev.pdf. Acesso em: 29 de julho de 2022.

PONCHIROLLI, O. O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento Sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo. **Rev. Da FAE**. Curitiba, v. 5, n. 1, p. 29-42, abr. 2002. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/o_capital_humano_como.pdf. Acesso em: 05 de agosto de 2022.

REIS, G. G; SILVA, L. M. T; EBOLI, M. P. **Educação Corporativa e Prática Reflexiva**. 2008. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/227.pdf>. Acesso em 21 de agosto de 2022.

RESENDE, Enio. **É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Summus, 1991.

REYES, J. A. A; et al. **A Implementação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competência:** estudo de caso. Porto Alegre, 2005. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0901_0830.pdf. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

ROCHA, E. P; SALLES, J. A. A. Gestão e Competência de Pessoas. **RECRE – Rev. Adm. CREUPI**. Espírito Santos, do Pinhal, v. 5, n. 9, dez. 2005. Disponível em: <http://74.125.47.132/search?q=cache:TFbqaH76zYYJ:www.unipinhal.edu.br/ojs/racre/include/getdoc.php%3Fid%3D20%26article%3D6%26mode%3Dpdf+gestao+de+recursos+humanos+estrategias+competitivas+pdf&cd=20&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

ROBBI, A. A Importância dos Recursos Humanos Para a Competitividade das Empresas. **Revista Técnica IPEP**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 41-48, dez. 2004. Disponível em: <http://www.ipep.edu.br/portal/publicacoes/revista/revista5/adelson.pdf>. Acesso em: 06 de agosto de 2022.

ROVANI, A. **Variáveis que facilitam a execução das ações estratégicas: um estudo das percepções gerenciais**. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0162.pdf>. Acesso em: 01 de agosto de 2022.

RUANO, Alessandra Martinewski, **Gestão por competências:** uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;

SILVA, C. G; GREIS, I. M. C. **Funcionário Satisfeito, Resultados Competitivos**. 2004. Disponível em: <http://guaiba.ulbra.tche.br/pesquisas/2007/artigos/administracao/276.pdf>. Acesso em 02 de agosto de 2022.

SILVA, A. A; OLIVEIRA, E. C. W. L. Gestão de Pessoas: uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações. **Revista Multidisciplinar UNESP**. n. 7, jun. 2009. Disponível em: http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/25_gestao_pessoas.pdf. Acesso em: 14 de agosto de 2022.

SILVA, F. C; SILVA, M. S. V. **Recrutamento e Seleção:** recursos humanos desenvolvendo o capital humano. 2007. Disponível em: http://www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/revista/pdf3/RECRUTAMENTO_E_SELECAO.PDF. Acesso em: 02 de agosto de 2022.

SILVA, A. R. L; JUNQUILHO, G. S; CARRIERI, A. P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. **Rev. Adm. Contemp**. Curitiba, n. 1, p. 11-34, Mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a02v12n1.pdf>. Acesso em: 01 de agosto de 2022.

SILVA FILHO, A. M. Capital Humano: essencial para o desenvolvimento sustentável. **Rev. Espaço Acadêmico**. n. 93, fev. 2009. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/093/93amsf.pdf>. Acesso em: 3 de agosto de 2022.

SOUZA, César, **Talentos & competitividade, clientividade**, 2. ed, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001;

SOUZA, M. R. M. **A importância do setor de Recursos Humanos e a Seleção por Competências**. 2007. Disponível em: <http://www.mmrbrasil.com.br/artigos/51.pdf>. Acessado em: 28 de julho de 2022.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Rev. Cient. Adm**. n. 10, jun. 2008. Disponível em: <http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticias>

arquivos/1243986052.PDF. Acesso em: 01 de agosto de 2022.

TRIGO, M. R; GOUVEIA, L. B. **A Universidade Corporativa: reflexão sobre a motivação, benefícios e implicações do conceito.** 2006. Disponível em: http://www2.ufp.pt/~lmbg/com/uc_cisti07.pdf. Acesso em: 18 de agosto de 2022.

TURCATO, C. R. S. **O Aprendizado Em Organizações Certificadas Pela NBR ISSO 9001: 2000.** 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria – RS, Santa Maria. Disponível em: http://www.ppgep.ct.ufsm.br/sistemas/updown.public/arquivos/arq_Cristina_Turcato_38.pdf. Acesso em 01 de agosto de 2022.