

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL: A GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO

BUSINESS PLANNING: PEOPLE MANAGEMENT IN A DYNAMIC AND COMPETITIVE ENVIRONMENT

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL: GESTIÓN DE PERSONAS EN UN ENTORNO DINÁMICO Y COMPETITIVO

Vinicius Guiraldelli Barbosa¹
Ana Paula Rodrigues²

RESUMO: A função de planejamento da gestão de recursos humanos envolve duas atividades principais: planejamento estratégico e planejamento de curto e médio prazo. Na organização do século 21, os profissionais de recursos humanos fazem parceria estrategicamente com a alta administração e são encarregados de atrair, desenvolver e reter indivíduos por meio da gestão de talentos. A produtividade é uma meta importante para qualquer organização. HRM pode fazer muitas coisas para melhorar a produtividade por meio das pessoas. As organizações mais produtivas reconheceram isso, e essas organizações tratam o RH melhor do que as organizações menos produtivas. A Educação e Formação de Recursos Humanos pode constituir uma Vantagem Competitiva óbvia das organizações, na medida em que este processo se desenvolve ajustando-se precisamente às necessidades e interesses da Organização.

69

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recursos humanos. Atualidade.

ABSTRACT: The planning function of human resource management involves two main activities: strategic planning and short- and medium-term planning. In the 21st century organization, human resources professionals strategically partner with senior management and are tasked with attracting, developing and retaining individuals through talent management. Productivity is an important goal for any organization. HRM can do many things to improve productivity through people. The most productive organizations have recognized this, and these organizations treat HR better than the less productive organizations. Education and Training of Human Resources can constitute an obvious Competitive Advantage for organizations, insofar as this process is developed precisely adjusting to the needs and interests of the Organization.

Keywords: People management. Human Resources. Present.

¹Graduado em Ciências Contábeis (Centro Universitário de Votuporanga) UNIFEV, Especialista em Gestão Contábil e Financeira (Centro Universitário de Votuporanga) UNIFEV - Docente na Faculdade Futura – Grupo Faveni – vinicius.barbosa@professorfaculdadefutura.com.br.

²Doutora em Educação – Diretora EAD do Grupo Faveni – diretoria@faveni.edu.br.

RESUMEN: La función de planificación de la gestión de recursos humanos involucra dos actividades principales: la planificación estratégica y la planificación a corto y mediano plazo. En la organización del siglo XXI, los profesionales de recursos humanos se asocian estratégicamente con la alta dirección y tienen la tarea de atraer, desarrollar y retener a las personas a través de la gestión del talento. La productividad es un objetivo importante para cualquier organización. HRM puede hacer muchas cosas para mejorar la productividad a través de las personas. Las organizaciones más productivas han reconocido esto, y estas organizaciones tratan a RRHH mejor que las organizaciones menos productivas. La Educación y Formación de los Recursos Humanos puede constituir una Ventaja Competitiva evidente para las organizaciones, en la medida en que este proceso se desarrolle ajustándose precisamente a las necesidades e intereses de la Organización.

Palabras clave: Gestión de personas. Recursos humanos. Presente.

INTRODUÇÃO

A função de planejamento da gestão de recursos humanos envolve duas atividades principais: planejamento estratégico e planejamento de curto e médio prazo. Essas duas atividades incluem o processo de planejamento e sincronização das necessidades de RH com a missão estratégica da empresa. Esses objetivos estratégicos podem incluir aumentar a participação no mercado, o crescimento da receita, a diversidade de produtos ou serviços, as margens de lucro e o planejamento de obrigações financeiras, etc.

As atividades de planejamento também são essenciais para a execução eficaz de várias outras atividades críticas de RH. Por exemplo, o planejamento de RH ajudará a organização a entender melhor de quantos e quais tipos de funcionários a organização precisará no futuro. O planejamento de RH também aborda como a empresa obtém e treina o futuro capital humano.

Uma vez que as necessidades de recursos humanos da organização tenham sido vinculadas à estratégia da organização, os cargos devem ser preenchidos. Pessoal envolve recrutar candidatos a empregos (também conhecidos como candidatos) e, em seguida, selecionar os candidatos mais adequados para os empregos disponíveis. Deve-se observar que o quadro de pessoal se aplica tanto a candidatos externos (aqueles que atualmente não são empregados pela empresa) quanto a candidatos internos (aqueles atualmente empregados pela empresa). (BORGES-ANDRADE e ABBAD, 2016)

Ao se envolver no processo de recrutamento, é importante que a organização lance uma ampla rede para garantir uma busca completa e justa de candidatos a empregos em potencial. O recrutamento é uma função de RH extremamente importante, porque se as organizações não atraírem uma ampla gama de candidatos, será menos provável que eles atendam às necessidades

organizacionais com sucesso. Uma vez identificados os candidatos, eles devem ser selecionados para o cargo. (BORGES-ANDRADE e ABBAD, 2016)

As técnicas de seleção comuns incluem a obtenção de formulários de inscrição preenchidos, entrevistar candidatos, revisar a educação e as verificações de treinamento formal, e administrar vários testes formais e informais para determinar a adequação e o potencial com a organização. Todos os procedimentos de seleção devem estar de acordo com várias peças da legislação federal e estadual de direitos humanos. O objetivo do processo de seleção deve ser criar uma correspondência entre a capacidade do candidato e os requisitos do cargo.

A gestão de pessoas é definida como um conjunto de práticas que abrange os processos de ponta a ponta de aquisição de talentos, otimização de talentos e retenção de talentos, ao mesmo tempo em que fornece suporte contínuo aos negócios e orientação aos funcionários de uma organização. O dossel da gestão de pessoas, um subconjunto chave da gestão de recursos humanos, abrange todos os aspectos de como as pessoas trabalham, se comportam, se engajam e crescem no trabalho. (RIBEIRO, 2017)

Os sistemas empregados para gerenciar pessoas afetam o funcionamento total da organização e, portanto, precisam ser aderidos como peças dinâmicas de quebra-cabeças individuais, sem perder de vista o quadro geral. Exemplos de sub aspectos ou tarefas que apoiam os principais pilares da gestão de pessoas incluem marca do empregador, recrutamento, remuneração, gestão de desempenho, desenvolvimento organizacional, segurança, bem-estar, benefícios, motivação e engajamento dos funcionários, comunicação, administração e treinamento. Juntos, esses aspectos da gestão de pessoas tecem o tecido cultural dentro da organização e levam a uma experiência do funcionário que atrai e retém o talento certo. (XAVIER, 2006)

Se considerássemos a gestão de pessoas como um sistema de processos lineares, começaria com a aquisição de talentos – a construção de equipes eficazes. Conhecer o propósito de cada equipe e de cada membro dentro dela é a chave para o sucesso. Quando você está construindo equipes, é importante escolher as ferramentas certas para isso. Isso começa com a escolha das plataformas de recrutamento certas, criando uma marca empregadora na qual os candidatos confiam e com a qual desejam trabalhar e fornecendo uma experiência envolvente ao candidato. (RIBEIRO, 2017)

Uma vez que você a bordo o talento mais adequado, o próximo passo é treinar e ajudá-los a evoluir em seus conjuntos de habilidades para atender às necessidades de mudança do negócio. Investir em seu desenvolvimento também gera mais lealdade e comprometimento. Criar a

estrutura de equipe certa também envolve a criação de processos, limites e uma estrutura robusta de funcionamento. Isso ajuda a criar um roteiro para o sucesso e um plano funcional para vencer. (RIBEIRO, 2017)

AS MUDANÇAS NO CENÁRIO MUNDIAL

Nas últimas décadas, o campo de RH tem visto um interesse substancial em treinamento e desenvolvimento formal e informal. Vários estudos sugerem que muitos millennials que estão entrando na força de trabalho hoje estão mais preocupados com a capacidade de crescer e se desenvolver pessoalmente do que com sua remuneração direta. No ambiente global e caótico de hoje, muitas empresas usam atividades de treinamento e desenvolvimento para se manterem competitivas. (BORGES-ANDRADE e ABBAD, 2016)

Muitas organizações hoje se esforçam para melhorar a qualidade de vida no trabalho, implementando programas de melhoria da produtividade, bem como melhorando a saúde e segurança no trabalho. Embora no passado o foco principal de saúde e segurança fosse o ambiente de trabalho físico, agora há uma preocupação crescente com o ambiente de trabalho psicológico. Muitas empresas percebem que sua vantagem estratégica e competitiva é diretamente afetada quando o ambiente de trabalho dos funcionários é ruim. Da mesma forma, muitas organizações, como o Google, estão fazendo tudo o que podem para construir um local de trabalho criativo e aberto.

Depois que uma organização contrata os funcionários de que precisa, ela deve cuidar bem deles. Além da remuneração e de um ambiente saudável e seguro, as empresas devem oferecer condições que tornem a permanência dos funcionários atraente. Como parte dessa função, as organizações devem estabelecer e manter relações de trabalho eficazes com os funcionários. Nas últimas décadas, os funcionários conquistaram direitos substanciais no local de trabalho. Como resultado, as decisões de emprego, como dispensas, demissões e rebaixamentos, devem ser tomadas com cuidado e boas razões. É absolutamente crítico que a administração esteja ciente dos direitos dos funcionários e não os viole. O gerente de RH está em uma excelente posição para informar os gerentes sobre esses direitos.

À medida que o mundo se torna mais interdependente e a fácil troca de informações se torna comum, é de suma importância que os gerentes de RH aprendam com as práticas, políticas e atividades de RH de outros países. Além disso, à medida que as organizações se tornam mais globais, é essencial que as organizações desenvolvam e implementem políticas de GRH com

aplicabilidade internacional, tornando-as também relevantes para funcionários de diversas culturas e origens. (BORGES-ANDRADE e ABBAD, 2016)

AS MUDANÇAS DA FUNÇÃO DE RH

Na organização do século 21, os profissionais de recursos humanos fazem parceria estrategicamente com a alta administração e são encarregados de atrair, desenvolver e reter indivíduos por meio da gestão de talentos. O estudo da gestão de recursos humanos começa examinando os ambientes organizacionais em mudança que exigem que os profissionais de RH se mantenham atualizados com as práticas e legislações mais recentes que afetam as pessoas no trabalho. Ao longo deste curso, discutiremos a natureza global e dinâmica do local de trabalho moderno. No processo, examinaremos o papel crítico do RH na organização e a importância de integrar a função de RH à missão estratégica da empresa.

A alta administração frequentemente determina o quão importante o RH será dentro da organização. Se a alta administração não enfatizar a importância do departamento de RH para o sucesso geral da organização, os gerentes de linha e outros também não o farão. Como resultado, os funcionários do departamento de RH provavelmente só realizarão as atividades mais rotineiras e responderão às necessidades de maneira "reativa", em vez de fazer contribuições "proativas". Por outro lado, quando a alta administração conta com o RH para ajudar a tomar decisões estratégicas e outras decisões importantes dentro da empresa, os gerentes de linha e outros seguirão, permitindo ao RH a oportunidade de contribuir e ajudar a atingir as metas organizacionais. À medida que o mundo se torna cada vez mais complexo, os gerentes e outras pessoas estão respondendo com maior reconhecimento do papel importante e crítico do RH.

A produtividade é uma meta importante para qualquer organização. HRM pode fazer muitas coisas para melhorar a produtividade por meio das pessoas. As organizações mais produtivas reconheceram isso, e essas organizações tratam o RH melhor do que as organizações menos produtivas. Duas áreas nas quais os gerentes de RH podem dar uma contribuição significativa para as melhorias de produtividade são a organização do trabalho e o design. Devido à necessidade de funcionários criativos e produtivos, o trabalho tradicionalmente estruturado - no qual as tarefas e responsabilidades dos funcionários são descritas em detalhes - pode bloquear a criatividade e restringir a capacidade dos funcionários de contribuir e agregar valor. Hoje, HRM tem uma oportunidade única e oportuna de melhorar a produtividade. Cada vez mais, no entanto, isso inclui o aumento da produção com qualidade mais alta do que nunca.

OS DESAFIOS DO TERCEIRO MILÊNIO

Como resultado da crescente globalização, as organizações de hoje precisam ser cada vez mais competitivas, pois estão mais do que nunca ligadas a fatores que estão além de seu controle e dependem mais do meio ambiente e de suas mudanças bruscas; Portanto, é imprescindível uma adequada Gestão de Recursos Humanos, cujo objetivo é ajudar as pessoas e as organizações a atingirem seus objetivos. (RIBEIRO, 2017)

Neste sentido, é importante conseguir um sistema de ação onde sejam criadas as condições para que os seus recursos humanos contribuam ao máximo, com o seu talento, esforço e dedicação. (BORGES-ANDRADE e ABBAD, 2016)

Dado o surgimento de novas tecnologias e a crescente importância dos recursos humanos na organização, uma nova abordagem foi desenvolvida dentro da gestão organizacional que envolve não apenas os recursos humanos; mas também as novas tecnologias de informação e comunicação, métodos de gestão e cultura organizacional em geral.

Tradicionalmente, os ativos de uma organização são baseados em um único fator: o fator financeiro ou econômico; No entanto, esses elementos não representam mais uma vantagem competitiva para eles, nem a tecnologia. Nesse ambiente, as pessoas passam a ser o principal ativo e gerenciá-las não é mais uma opção; mas um requisito indispensável desta nova era. Assim, o valor de uma organização não reside mais nos seus ativos tangíveis, mas sim no conhecimento técnico e especializado dos seus colaboradores, na sua experiência, na propriedade intelectual, na fidelização do cliente, enfim, no que passou a chamar-se conhecimento. (RIBEIRO, 2017)

É por isso que o presente trabalho tem como objetivo apresentar e avaliar sob uma perspectiva atual, os problemas em que as empresas ou organizações se encontram hoje no desejo de se manter e competir em um mercado global que lhes impõe cada vez mais. (BORGES-ANDRADE e ABBAD, 2016)

OS NOVOS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Entender a evolução e os desafios da gestão de pessoas nas organizações é de extrema importância para quem participa do processo de gestão. É um processo que dura séculos e inclui discussões em diversos campos do conhecimento. Na esfera de gerenciamento, isso pode ser percebido por meio de alguns movimentos. (KNAPIK, 2008)

O relacionamento humano tornou-se mais reconhecido no ambiente de trabalho em organizações maiores e mais complexas. Porém, como podemos constatar, é imprescindível que as organizações estejam atentas às diferentes situações do dia a dia de seus colaboradores, uma vez que fatores emocionais afetam diretamente seu desempenho, podendo gerar estresse, problemas com outros colegas, bem como graves problemas psicológicos. Problemas.

Além dos movimentos de gestão científica e relações humanas, outro avanço notável no campo da gestão de pessoas foi o das relações de trabalho, embora essencial para o desenvolvimento das organizações. (XAVIER, 2006)

Com a era do conhecimento, onde a informação está ao alcance de todos, a qualquer momento, as pessoas buscam cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A formação desses novos profissionais obrigou as empresas a reformular suas estratégias e programas de gestão de pessoas. A gestão de pessoas na era do conhecimento tem aberto inúmeros espaços relacionados com a reestruturação de processos, programas e estratégias de recursos humanos internos para atrair, desenvolver, premiar e reter os ativos mais importantes da empresa, nomeadamente como pessoas.

O setor de recursos humanos é responsável por criar uma infraestrutura organizacional por meio da excelência dos serviços oferecidos e da eficiência dos processos administrativos. Junto com a função do gestor de pessoas, cabe à área de RH estimular a contribuição, o comprometimento e a autonomia dos funcionários, quando necessário. Na função administrativa da infraestrutura corporativa, os profissionais de RH criam e desenvolvem processos para contratar, avaliar e treinar funcionários. Esses profissionais também atuam na melhoria dos processos de RH, bem como em outras áreas, de forma a reduzir custos e melhorar a eficiência das operações de negócios. Quando os funcionários se tornam competentes e dedicados, o conhecimento se torna um importante ativo mensurável que se reflete nos resultados da empresa. (BORGES-ANDRADE e ABBAD, 2016)

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

A gestão eficaz de pessoas é uma qualidade necessária para líderes atuais e aspirantes que visam melhorar a comunicação no local de trabalho e preparar os funcionários para o sucesso. Examinar as habilidades que compõem a gestão de pessoas pode ajudá-lo a descobrir seus pontos fortes e a identificar áreas de melhoria. (ALVES, 2020)

A gestão de pessoas é o processo de treinar, motivar e direcionar os colaboradores para otimizar a produtividade do ambiente de trabalho e promover o crescimento profissional. Os

líderes do local de trabalho, como líderes de equipe, gerentes e chefes de departamento, usam o gerenciamento de pessoas para supervisionar o fluxo de trabalho e aumentar o desempenho dos funcionários todos os dias. (MEJÍA, 2005)

Gestores e funcionários em cargos de liderança têm um papel importante na resolução de conflitos. Uma gestão eficaz de pessoas pode ajudá-lo a mediar conflitos entre funcionários de uma forma que promova a colaboração e o respeito. A direção de funcionários inclui a atribuição de tarefas e o estabelecimento de metas alcançáveis. O gerenciamento de pessoas eficaz pode ajudá-lo a avaliar os recursos de sua equipe e definir prazos realistas que incentivam o progresso. (ALVES, 2020)

A posição de liderança pode permitir que influencie positivamente o ambiente de trabalho. Pode-se usar as responsabilidades de gerenciamento de pessoas para construir relacionamento com os funcionários. Também pode pedir feedback à equipe sobre a perspectiva da empresa e, em seguida, transformar esse feedback em mudanças viáveis na cultura da empresa que todos os funcionários podem ajudar a desenvolver. (PRADO et al, 2013)

A extrema força e frequência das alterações socioeconômicas, científicas e tecnológicas no cenário global e nacional nas últimas décadas têm remodelado profundamente conceitos sólidos. Conseqüentemente, tais mudanças têm se tornado usuais nos ambientes organizacionais, uma vez que o resultado e a sobrevivência das empresas hoje estão diretamente relacionados à sua capacidade de se identificar e se adaptar às novas tendências. Neste contexto, a área de Recursos Humanos (RH) ganhou representatividade para “[...] a transição do contexto socioeconômico industrial para o pós-industrial faz com que a Gestão de Pessoas estejam intimamente associadas às questões de Gestão da Mudança. (PRADO et al, 2013)

Desde a década de 1990, o Modelo de Competências para a gestão de pessoas tornou-se uma das práticas de Recursos Humanos mais difundidas e estudadas. O design surge como alternativa aos modelos tradicionais de gestão de pessoas, baseado no elemento “posição”. Os modelos de gestão por competências buscam estimular o desenvolvimento individual para potencializar conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados ao contexto profissional de cada organização. (RIBEIRO, 2017)

As vantagens de usar o conceito de Competência como eixo central das práticas de Recursos Humanos são inúmeras. Por exemplo, eles incluem o aumento da flexibilidade organizacional, o alinhamento da estratégia da organização com a estratégia de gestão de pessoas e o empoderamento dos gestores para as decisões de RH. (KNAPIK, 2008)

A razão fundamental para a concepção de uma nova metodologia de gestão de pessoas está no modelo anterior com foco em cargos - naturalmente inflexível - que dificulta as iniciativas de desenvolvimento e movimentação de pessoal. Consequentemente, enquanto o sistema baseado em cargos é frequentemente associado a estruturas burocráticas e configurações organizacionais de baixa mobilidade, o modelo de Gestão por Competências busca aumentar a flexibilidade, proporcionando aos gestores melhores chances de alcançar seus resultados. (XAVIER, 2006)

A grande maioria das pesquisas sobre o conceito de competência é realizada à luz dos resultados organizacionais. Os modelos de gestão de pessoas por competências têm maiores chances de sucesso em organizações modernas inseridas em ambientes competitivos. A grande desvantagem desse modelo deve-se às suas dificuldades naturais de conceituação, assimilação e consequentemente consolidação. Uma das premissas desse modelo de gestão de pessoas afirma que [...] “as competências devem agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (KNAPIK, 2008)

Os valores sociais podem ser percebidos de forma limitada pelos indivíduos na organização, muitas vezes sendo apenas relegados ao nível da fala. Diante do exposto e da importância da inovação promovida pela mudança do referencial de “posição” para o elemento “pessoas”, conforme proposto pelo modelo de gestão por competências. (XAVIER, 2006)

MÉTODOS

Conduzida com foco na gestão de pessoas nas últimas décadas, porém não de maneira integralmente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema gestão de pessoas em bancos de periódicos bem como teses e dissertações disponíveis em bibliotecas virtuais. Após a compilação dos trabalhos foi realizada a leitura e análise para a elaboração da revisão bibliográfica.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), metodologia é definida como a aplicação de procedimentos e técnicas com o intuito de construir conhecimento, tornando-o válido e útil em diversos âmbitos da sociedade. Uma revisão sistemática da literatura (muitas vezes chamada de revisão sistemática) é a maneira de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas relevantes disponíveis para uma determinada questão de pesquisa (PETERSEN; FELDT; MUJTABA; MATTSSON, 2008), (KEELE, 2007).

Através da pesquisa bibliográfica foi possível analisar os conceitos e as novas formas de se administrar pessoas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o tema abordado no artigo com base nos autores citados no referencial, relacionando os critérios de motivação, desenvolvimento profissional, qualidade de vida no trabalho e avaliação por desempenho. Pode-se observar que pequenas mudanças que fazem toda diferença na vida do colaborador, independentemente do tamanho da organização e que a gestão de pessoas a cada dia vem tentando mudar o pensamento de algumas empresas que insistem em ver as pessoas como despesas e não como um investimento. É necessário observar com muito mais atenção o ativo mais valioso da organização, que são as pessoas!

O reconhecimento do essencial papel da Gestão do Conhecimento, na prática da administração é bastante recente. E devido o atual cenário em que está inserida a gestão de pessoas dentro de um planejamento empresarial, mudanças que vêm transformando as organizações privadas no panorama nacional e internacional surgem a todo momento. Diariamente aparecem novas oportunidades desafiadoras que apontam rupturas na dinâmica das estruturas tradicionais, e que estão inteiramente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e ao processo de globalização que será cada vez mais constante e natural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O COVID-19 abalou grandemente todas as organizações, criando um ambiente complexo e desafiador para gerentes e profissionais de gestão de recursos humanos (GRH), que precisam encontrar soluções engenhosas para garantir a continuidade de suas empresas e ajudar seus funcionários a lidar com este extraordinário crise.

A Educação e Formação de Recursos Humanos pode constituir uma Vantagem Competitiva óbvia das organizações, na medida em que este processo se desenvolve ajustando-se precisamente às necessidades e interesses da Organização. O processo de treinamento é vital para o planejamento da sucessão e o desenvolvimento da liderança nas organizações. Quando esses elementos são incluídos no planejamento estratégico da empresa, evita-se o desgaste de recursos humanos.

O desenvolvimento do RH possibilita que as novas vagas que aparecem no plano de recursos humanos sejam preenchidas internamente, conseguindo assim, menos dependência do mercado de trabalho e que as pessoas que as ocupam já conheçam a organização, sua cultura, suas políticas, suas normas, etc. É uma política sustentada no tempo que nos permite enfrentar a obsolescência profissional e as mudanças sociais e tecnológicas.

As estratégias de gestão de pessoas podem fazer toda a diferença entre uma experiência ruim, medíocre, boa e ótima. Novas atualizações no funcionamento dos sistemas e processos de RH alteraram a natureza, a extensão e o escopo da gestão de pessoas. Dito isso, a ideia central e o objetivo continuam sendo gerenciar melhor as pessoas de maneira que trabalhem de forma mais fácil, capacitada e impactante.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Maria Batista Peixoto. **Pedagogia Empresarial**. 2020.
- BECKER, Brian E. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Elsevier Brasil, 2001.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Artmed Editora, 2009.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas**. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- D'AMORIM, Ramon Schnayder et al. Gestão de RH. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 71-88, 2020.
- KEELE, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. In: **Technical report**, Ver. 2.3 EBSE Technical Report. EBSE. [S.l.]: sn, 2007.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora IbpeX, 2008.
- MEJÍA, Mónica del Carmen Meza. **Modelos de pedagogía empresarial**. *Educación y educadores*, v. 8, p. 77-89, 2005
- PETERSEN, K.; FELDT, R.; MUJTABA, S.; MATTSSON, M. **Systematic mapping studies in software engineering**. In: EASE. [S.l.: s.n.], 2008. v. 8, p. 68-77.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2a Edição**. [S.l.]: Editora Feevale, 2013.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática; Os desafios e soluções**. Editora gente, 2006.