

## VI seminário CETROS

**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**

desafios para a classe trabalhadora

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE

(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



### **A GESTÃO DE PESSOAS COMO UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA: OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS.**

Clerislânia de Albuquerque Sousa<sup>1</sup>  
Marinina Gruska Benevides<sup>2</sup>

**RESUMO:** Em tempos passados, a relação homem e trabalho era bem complexa. As organizações da época consideravam o homem como uma máquina e visavam somente a produtividade, sem preocupar-se com aspectos físicos e psicológicos de seus trabalhadores. Nesse contexto, percebe-se que historicamente as organizações entendiam que seus colaboradores atuavam como insumos a serem administrados por seus donos. Com o passar dos anos, gradativamente, aconteceram mudanças nesse cenário, visto que pressões externas, assim como a mudança na mentalidade das organizações, acabaram impulsionando uma mudança de pensamento em relação ao homem versus trabalho. A partir da nova percepção acerca da importância e da valorização do capital humano para o sucesso organizacional, ocorrem mudanças em relação à maneira como as organizações interpretam e visualizam seus colaboradores. Extingue-se a visão de máquina e compreende-se o colaborador como um aliado no sucesso organizacional. No tocante desse novo olhar, surge com certa expressividade o conceito de Gestão de Pessoas, uma função gerencial que visa o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais, ou seja, as relações homem e organização configuram uma via de mão dupla, a qual os dois saem ganhando. A partir desse prisma, esse estudo pretende abordar como a gestão de pessoas pode ser utilizada como uma estratégia competitiva nas organizações contemporâneas, ao passo que também busca averiguar se essa estratégia pode ser eficaz na atração e retenção de talentos, assim como, compreender o impacto da gestão de pessoas para as organizações e para os trabalhadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mercado de Trabalho; Gestão de Pessoas; Estratégia.

### **INTRODUÇÃO**

As relações entre o homem e o trabalho sofreram inúmeras transformações com o passar dos anos. No entanto, antes de tais transformações acontecerem, as relações de trabalho eram consideradas unilaterais, ou seja, o homem não era considerado como um parceiro da organização, mas sim, com uma máquina que deveria gerar lucro. Historicamente, a administração de recursos humanos passou por inúmeras etapas até chegar a gestão de pessoas propriamente dita, onde é possível observar através dos estudos que foram concretizados no

<sup>1</sup> Discente do Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas da Universidade Estadual do Ceará / UECE; Email: [clerislania@gmail.com](mailto:clerislania@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Sociologia. Docente do Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas da Universidade Estadual do Ceará / UECE; Email: [marininagruska@gmail.com](mailto:marininagruska@gmail.com)

## VI seminário CETROS

**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**

desafios para a classe trabalhadora

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE

(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



movimento da Administração Científica, através dos experimentos de Taylor e de Fayol, o qual objetivavam uma fundamentação científica no tocante às atividades administrativas.

Os estudos acerca da Administração Científica foram o marco inicial para um aprofundamento sobre as relações de trabalho que, mais tarde, ganharam novos impulsionadores tanto no Brasil quanto no mundo até chegar à Gestão de Pessoas. Após a trajetória percorrida em relação ao contexto do homem versus trabalho, a Gestão de Pessoas veio com força total para mudar os paradigmas existentes os quais colocavam o homem como uma “coisa”, uma máquina que estava disponível somente para produzir, esquecendo-se que o homem, o colaborador da organização é o principal ativo para o sucesso da organização e também para a alta performance do colaborador. Se em épocas passadas as relações de trabalho eram consideradas unilaterais, com a Gestão de Pessoas o conceito muda de cenário completamente: as relações são bilaterais, no qual os dois sempre ganham: empresa e colaborador.

A partir do novo contexto que a Gestão de Pessoas traz para as relações de trabalho, surge a seguinte pergunta para delineamento deste estudo: Como a Gestão de Pessoas pode ser utilizada de maneira eficaz, a fim de obter, reter e manter satisfeitos os talentos profissionais e ser utilizada como uma estratégia competitiva?

Entende-se que a Gestão de Pessoas traz um novo contexto no que se refere às relações de trabalho. Nesse sentido, são apresentadas duas hipóteses acerca da problemática apresentada anteriormente: A Gestão de Pessoas está diretamente relacionada com o sucesso organizacional, assim como, é utilizada como estratégia competitiva na atualidade para retenção de talentos. Outra hipótese levantada sobre a problemática em questão foi: Quanto mais sofisticados e aprimorados os processos de Gestão de Pessoas, serão maiores as possibilidades de atração de novos talentos e satisfação dos colaboradores.

No que diz respeito aos objetivos, este estudo apresenta como objetivo geral: estudar se a gestão de pessoas é utilizada como uma estratégia competitiva nas organizações contemporâneas e dentre os objetivos específicos apresenta: compreender como a gestão de pessoas pode ser útil no mundo corporativo a fim de tornar-se uma estratégia competitiva; averiguar se a gestão de pessoas pode ser um elemento de atração e retenção de talentos nas

**VI seminário CETROS**  
**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**  
desafios para a classe trabalhadora

---

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE  
(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



organizações e por fim, compreender o impacto da gestão de pessoas para as organizações e para os colaboradores.

Com esta perspectiva, as empresas precisam buscar as melhores alternativas para atrair novos talentos para sua organização, assim como, reter os talentos já existentes e motivá-los para que possam alcançar a sua melhor performance profissional. A partir do exposto, tal estudo justifica-se pela importância e necessidade das organizações – independente do ramo/área de atuação -, visualizarem os seus colaboradores como o ativo mais importante da organização e impulsionadores para o seu sucesso. Nesse contexto, cabe às organizações adotarem a Gestão de Pessoas como um estímulo a fim de manter seus grupos/equipes de trabalho satisfeitos, motivados, valorizados e principalmente sujeitos participantes da mudança organizacional.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste bloco serão abordados alguns aspectos introdutórios acerca do referencial teórico que dividem-se da seguinte forma: contexto histórico da administração de recursos humanos, pessoas como parceiras da organização, processo de gestão de pessoas, identificação e retenção de talentos.

### **Contexto histórico da administração de recursos humanos**

As relações de trabalho sofreram inúmeras transformações com o passar dos anos. Até a chegada da Gestão de Pessoas em si, as relações de trabalho eram mais complexas e possuíam uma visão totalmente unilateral, no qual importava somente o lado da empresa, colocando o empregado no status de máquina, o qual tinha como única finalidade produzir, sem nenhuma preocupação com aspectos psicológicos, físicos e estruturais.

Nesse contexto, surge o movimento da Administração Científica, conforme é explicitado no trecho abaixo de Gil (2008, p. 18):

O movimento da Administração Científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.

## VI seminário CETROS

**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**

desafios para a classe trabalhadora

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE

(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



A partir das observações realizadas por Frederick Taylor em oficinas, percebeu-se que os operários produziam muito menos do que realmente tinham capacidade de produzir. Tal observação foi o pontapé inicial para Taylor desenvolver seu sistema de Administração Científica, o qual fazia uma abordagem direcionada para a racionalização do trabalho, ou seja, na abordagem de Taylor, a racionalização do trabalho necessitava da simplificação dos movimentos para a realização de determinada tarefa, sendo assim, estaria induzindo a diminuição do tempo gasto.

Taylor ia mais além: fora a questão da racionalização do trabalho, ele também propunha uma nova configuração acerca da forma de pensar no que dizia respeito a empregados e empregadores, conforme é colocado por Gil (2008, p. 18): “[...] o taylorismo pretendeu ser algo mais. Ele envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro”.

A partir dos estudos e observações de Taylor, surgiram outros estudiosos que contribuíram com novas perspectivas acerca do movimento da Administração Científica, dentre os quais podemos destacar Henri Fayol, o qual desenvolveu seus estudos que ficaram conhecidos como fayolismo. Os aspectos abordados no fayolismo, direcionavam para os colaboradores uma atribuição técnica, a qual poderia ser interpretada nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Outro precursor no movimento da Administração Científica foi Henry Ford. De acordo com as observações de Ford, para ser possível a diminuição de custos, a produção deveria ser em massa, em um quantitativo expressivo, assim como, possui mecanismos que auxiliem e impulsionem o desenvolvimento da produtividade dos operários. Em seus apontamentos, Ford também propunha que os operários deveriam receber uma remuneração justa, com jornadas de trabalho menores, para que assim, pudessem aumentar a performance produtiva dos operários.

Outro momento a ser enfatizado e de bastante relevância no tocante das modificações das relações de trabalho, diz respeito à Teoria das Relações Humanas, através do trabalho desenvolvido por Elton Mayo. Inicialmente, Mayo propunha direcionar seus estudos acerca das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Na ocasião, seu

## VI seminário CETROS

**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**

desafios para a classe trabalhadora

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE

(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



estudo foi realizado na fábrica da Western Electric. Após o desenvolvimento de seus estudos, os resultados apresentaram aspectos diretamente relacionados a fatores psicológicos e sociais no âmbito de trabalho. A partir dos estudos iniciais realizados por Mayo, assim como por outros que surgiram após este, buscou-se um interesse maior, assim como um maior direcionamento para aspectos psicológicos e sociais na produção.

A partir dessa nova percepção sobre o fator humano nas relações de trabalho, surgem novos contextos e principalmente um novo olhar pelas empresas no que refere-se a importância e a necessidade das relações humanas no trabalho. Após a segunda guerra mundial, os sindicatos dos Estados Unidos tiveram uma atuação mais expressiva no que diz respeito as relações industriais de trabalho. Tal força, influenciou as indústrias a ter uma preocupação com as condições de trabalho de seus empregados, visto que as organizações sindicais estavam bastante organizadas e fortalecidas naquele período, que ficou conhecido como relações industriais. Por volta da década de 60, inicia-se a ser usada a expressão Administração de Recursos Humanos em substituição a termos utilizados anteriormente, tais como: administração de pessoal e relações industriais.

Em torno dos anos 80, as organizações passaram por inúmeras transformações ocasionadas por fatores internos e fatores externos à empresa, tais como: globalização, competitividade, entre outros. Tais transformações acabaram impactando as relações com o seu pessoal. Nesse panorama, a partir dos anos 90 surgem novas indagações sobre a dinâmica adotada em relação a Administração de Recursos Humanos nas organizações.

Tal nomenclatura adotada na época, sofreu inúmeras críticas, conforme é abordado no comentário a seguir:

Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. [...] as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não como simples contratados. Chiavenato (1999 apud GIL, 2008)

A partir desse novo contexto, surge uma nova dinâmica no que diz respeito ao olhar das empresas para os seus colaboradores. Os colaboradores passam a ser vistos como

**VI seminário CETROS**  
**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**  
desafios para a classe trabalhadora

---

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE  
(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



elementos impulsionadores e sujeitos participantes do sucesso organizacional. As relações empregado e empresa passam a ter uma nova perspectiva, na qual o empregado é visto e considerado não mais como uma máquina, mas sim, como um parceiro da organização.

### **Pessoas como parceiras da organização**

A partir do momento em que as organizações visualizaram os empregados como um parceiro no sucesso organizacional através da Gestão de Pessoas, ocorre uma nova configuração na dinâmica de trabalho. Mascarenhas (2008, apud Silveira e Miranda 2011, p. 2) fazem um comentário sobre a importância da Gestão de Pessoas na organização na atualidade: “[...] a função gestão de pessoas nas organizações, impulsionada pelas pressões competitivas, começou a ser considerada como um elemento estratégico relevante, na medida em que tem, gradualmente, assumido papéis e práticas mais relacionados à esfera estratégica das organizações

Se utilizada de maneira eficaz, a Gestão de Pessoas pode ser utilizada como uma ferramenta de estratégia competitiva, visto que os empregados estarão contribuindo mais e melhor para a organização, uma vez que estes consideram-se e são considerados como agentes ativos e atuantes no processo organizacional, contribuindo com seus conhecimentos e habilidades. No que diz respeito a Gestão de Pessoas como uma vantagem competitiva, Salaman, Storey & Billsberry (1998 apud Silveira e Miranda 2011, p. 4) fazem o comentário a seguir:

Operacionalmente, a gestão de pessoas busca tornar os empregados, e a própria função de gestão de pessoas na empresa, como fontes de vantagem competitiva de longo prazo, a partir de uma abordagem estratégica que enfatiza o investimento em capital humano, envolvimento dos empregados, e que defende um alinhamento integrativo das práticas de gestão do trabalho com sistemas de recompensa baseados no ganho mútuo.

De uma maneira geral, entende-se que a valorização do capital humano pela organização funciona como um impulsionador para o alcance dos objetivos organizacionais e se a Gestão de Pessoas for utilizada de maneira assertiva, certamente funcionará como uma vantagem competitiva para a organização.

### **Processo de gestão de pessoas**

**VI seminário CETROS**  
**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**  
desafios para a classe trabalhadora

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE  
(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



Olhando através de uma perspectiva geral, a Gestão de Pessoas é uma área bem mais abrangente do que imaginamos. De acordo com Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas configura seis processos básicos que são:

- ✓ Processos de agregar pessoas: em linhas gerais, é a atração de novos talentos para a organização, através de processos de recrutamento e seleção;
- ✓ Processos de aplicar pessoas: nesse processo estão inseridos aspectos relacionados a desenho, análise de cargos e avaliação de desempenho;
- ✓ Processos de recompensar pessoas: nesse processo são contemplados aspectos referentes a incentivos aos colaboradores, no qual estão inclusos recompensas, remuneração e benefícios;
- ✓ Processos de desenvolver pessoas: fazem parte desse processo todas as nuances que dizem respeito a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores;
- ✓ Processos de manter pessoas: estão inseridos todos os itens inerentes a criar condições propicias para os colaboradores, quer seja em relação a clima, cultura organizacional, qualidade de vida entre outros;
- ✓ Processos de monitorar pessoas: como o próprio nome sugere, trata-se do acompanhamento e monitoramento dos resultados alcançados ou não pelos colaboradores;

Conforme colocado acima, observa-se que esses seis processos são necessários para uma atuação mais assertiva da Gestão de Pessoas na organização. Cada processo, a seu modo, possui uma atuação significativa e acaba tendo uma importância em todo o processo na atuação empresa e empregado.

### **Identificação e retenção de talentos**

A partir da nova perspectiva relacionada à Gestão de Pessoas, percebe-se que o fator determinante deste processo é o capital humano. Nesse sentido, (Wright, McMahan & McWilliams (1994, apud Silveira e Miranda 2011, p. 2) fazem o comentário a seguir:

# VI seminário CETROS

**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**

desafios para a classe trabalhadora

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE

(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



[...] a nova perspectiva da gestão de pessoas considera os próprios indivíduos como elementos relevantes — e muitas vezes diferenciais — que devem ser organizados e geridos de forma a se aproveitarem suas capacidades e habilidades em prol da organização e da busca por vantagens competitivas sustentáveis

Entende-se que a organização para manter-se competitiva, viva e atuante, precisa de colaboradores que auxiliem nesse processo de crescimento mútuo, uma vez que a Gestão de Pessoas é uma função que visa tanto o lado da empresa como um todo, assim como o lado do empregado no alcance dos objetivos individuais. Nesse sentido, é necessário que os gestores de pessoas tenham perspicácia na aplicabilidade e atuação propriamente dita com seus times de trabalho, mantendo-os motivados e satisfeitos, assim como, criando uma atmosfera agradável e que contagie a todos os empregados. Tal contexto certamente influenciará os empregados positivamente e seus resultados podem ser mensurados através do aumento da produtividade, redução de absenteísmo, aumento dos níveis de satisfação e qualidade de vida no trabalho e principalmente diminuição de rotatividade de trabalho.

Com uma atmosfera positiva e os processos de gestão de pessoas funcionando de maneira eficaz, certamente o processo de retenção e manutenção de talentos ocorrerá de maneira satisfatória, assim como, acabará funcionando como um diferencial para atrair novos talentos para a organização.

## **METODOLOGIA**

Esse estudo é de abordagem qualitativa, onde buscou-se a interpretação de um fenômeno, nesse caso, a gestão de pessoas como uma estratégia competitiva no contexto das organizações. No que tange os objetivos, tal estudo é de caráter descritivo, uma vez que foram expostos elementos acerca da temática estudada. Segundo GIL (2002, p. 42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Sobre os procedimentos técnicos utilizados, buscou-se trabalhar com pesquisa bibliográfica, buscando fontes para esse estudo através de livros e artigos com autores que tratam desse assunto. Conforme GIL (2002, p. 44) “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato

**VI seminário CETROS**  
**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**  
desafios para a classe trabalhadora

---

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE  
(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

## CONCLUSÕES

O estudo mostrou que na dinâmica do trabalho ocorreram inúmeras transformações e que as relações entre organização e empregado estão em constante mudança, uma vez que o entendimento sobre o papel do empregado no contexto organizacional ganhou um novo molde, deixando de ser coadjuvante e passando a ser protagonista para o sucesso organizacional. O contexto do empregado ganhou um novo status, passando a ser visto como parceiro da empresa, e a organização, por sua vez, busca estratégias para que esses colaboradores possam desempenhar suas atividades com o maior nível de excelência possível, quer seja melhorando a qualidade de vida, remodelando a cultura organizacional, repaginando a gestão de benefícios dentre outras possibilidades.

Essa nova perspectiva trazida pela gestão de pessoas traz um sentimento de entusiasmo para os colaboradores, outrora tão desvalorizados e muitas vezes subutilizados pelas organizações. Com esse novo enfoque, os colaboradores certamente sentirão que fazem, de fato, parte do contexto organizacional e que são agentes atuantes e influentes nas organizações que atuam. É importante reforçar que apesar do entendimento dos benefícios trazidos pela gestão de pessoas tanto para as organizações quanto para os colaboradores, ainda existem muitas organizações que possuem um pensamento retrógrado e não compreendem a importância da gestão de pessoas para a atração, retenção e manutenção de talentos.

O fato é que certamente terão um diferencial competitivo no que tange os níveis de satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores as empresas que estão investindo na gestão de pessoas, pois o capital humano é o bem mais precioso que pode existir em qualquer organização. Saber atrair, capacitar, desenvolver, motivar e extrair o máximo que esses colaboradores podem fazer pelas organizações, ao passo que são fornecidas condições para que esses profissionais desenvolvam seu trabalho e cresçam junto com a empresa, o resultado dessa equação certamente será positivo para todos, e é isso o que a gestão de pessoas representa: uma vida de mão dupla.

## REFERÊNCIAS

## VI seminário CETROS

**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**

desafios para a classe trabalhadora

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE

(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. **Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo463.pdf> Acesso em 23 de abril de 2018.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Marcos Aurélio et al. **A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?** Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GPR2397.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2397.pdf) Acesso em 22 de abril de 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2008.

HUSSEY, Roger; JILL Collis. **Pesquisa em Administração – Um guia prático para alunos de graduação e pós graduação.** Porto Alegre: Bookman. 2006.

KILIMNIK, Zélia Miranda et al. **Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências.** Disponível em: [http://www.anpad.org.br/periodicos/arg\\_pdf/a\\_688.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_688.pdf) Acesso em 23 de abril de 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2006.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo. Atlas, 2012.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; MIRANDA, David Ledson Assis de. **Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica de Suas Relações e Configurações.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1408.pdf> Acesso em 24 de abril de 2018.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; MIRANDA, David Ledson Assis de. **Estratégias de Gestão de Pessoas e as Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual no Contexto da Gestão Estratégica de Pessoas.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2244.pdf> Acesso em 24 de abril de 2018.

# VI seminário CETROS

**CRISE e MUNDO do TRABALHO no BRASIL**

desafios para a classe trabalhadora

22, 23 e 24 de Agosto de 2018 - UECE

(Auditório Central - Campus do Itaperi)

ISSN: 2446-8126



ZACARELLI, Laura Menegon et al. **Gestão do Fator Humano – Uma Visão Baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.