



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELA DOS SANTOS CONDE

**BREVE DESCRIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL**

Niterói  
2019

DANIELA DOS SANTOS CONDE

**BREVE DESCRIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL**

Monografia apresentada ao curso de Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Administrador.

Orientadora:  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Denise Medeiros Ribeiro Salles

Niterói  
2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

C745b Conde, Daniela dos Santos  
Breve descrição da Gestão de Pessoas no Brasil / Daniela dos Santos Conde ; Denise Medeiros Ribeiro Salles, orientadora. Niterói, 2019.  
31 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. Administração de pessoal. 2. Produção intelectual.I. Salles, Denise Medeiros Ribeiro, orientadora. II. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. III. Título.

CDD -

DANIELA DOS SANTOS CONDE

**BREVE DESCRIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL**

Monografia apresentada ao curso de Administração, como requisito parcial para a obtenção do título de Administrador.

Aprovada em 26 de novembro de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Denise Medeiros Ribeiro Salles (Orientadora – UFF)

---

Prof. Dr. Ariel Levy

---

Prof. Dr. Joel de Lima Pereira Castro Júnior

## AGRADECIMENTOS

Agradeço minha mãe, pai e avó pelo amor, carinho e dedicação que têm comigo.

Agradeço meu pai pois, mesmo que não tenha estudado o nível fundamental e que tenha ficado com sequelas neurológicas aos meus quinze anos, já me incentivara quando criança a estudar numa universidade federal.

Agradeço minha grande amiga Ana Beatriz da Silva pois me apresentou a UFF, mostrou que era possível estar lá, acolheu-me em seu apartamento e, que sempre se fez presente em minha vida.

Agradeço a querida Sara Leibovici, quem tanto trabalhou minha mente que era permitido sonhar.

Ao professor e coordenador Ariel Levy, que me reconhece pelo nome desde suas aulas no quinto período, aliás, sobrenome, pelos conselhos, pela força e, por acreditar que eu mereço essa conclusão.

Agradeço imensamente a querida professora e orientadora Denise Salles que me deu a mão, segurou com força e me levantou no final do curso.

Agradeço mais uma vez a todos os citados acima, sem eles a graduação não seria possível.

Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.

*Henry Ford*

## RESUMO

A gestão de pessoas, vista como uma função relevante da administração das organizações, precisa ser analisada também sob o enfoque histórico, ou seja, segundo a perspectiva de seu desenvolvimento e da percepção que gestores e empregados têm sobre seu papel. Atualmente, é o papel de parceria estratégica que se espera da área. Assim, para se compreender a trajetória da gestão de pessoas no Brasil, é necessário entender o próprio desenvolvimento industrial do país e a inserção da Administração como uma área de conhecimento relevante para o sucesso das organizações. Este estudo possibilitou compreender, na teoria administrativa, a evolução da Gestão de Pessoas no Brasil, por meio de investigação teórica, baseada na sequência histórica do posicionamento da gestão de pessoas frente ao desenvolvimento da administração nas organizações. O conteúdo é relevante para a academia, pois permitirá uma melhor compreensão do desenvolvimento histórico da gestão de pessoas no país, especialmente ao aluno de graduação. Também é relevante para a área de gestão de pessoas, pois consolida informações sobre a formação e desenvolvimento da gestão de pessoas no Brasil, bem como apresenta desafios para a área, nos tempos atuais e futuros. Atualmente, além das legislações que norteiam o trabalho no Brasil, é importante destacar os novos arranjos de trabalho que se colocam perante as empresas e os gestores. Conclui-se que mesmo diante de tantas mudanças que ocorrem rotineiramente nos modelos de negócio frente as novas tecnologias, a gestão tradicional predomina nas organizações. É necessário que a gestão de pessoas e os trabalhadores atentem-se para as mudanças constantemente, devem ser flexíveis e buscar sempre conhecimento para estar preparado para a concorrência.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Sequência Histórica.

## ABSTRACT

People management, seen as a relevant function of the organization management, needs to be observed also from the historical perspective, that is, from the perspective of its development and the perception that managers and employees have about their role. Currently, it is the role of strategic partnership that is expected from the area. Thus, to understand the path of people management in Brazil, it is necessary to understand the country's own industrial development and the insertion of management as an area of knowledge relevant to the success of organizations. This study made it possible to understand, in administrative theory, the evolution of People Management in Brazil, through theoretical research, based on the historical direction of the positioning of people management against the development of management in organizations. The content is relevant to the academy as it will allow a better understanding of the historical development of people management in the country, principally for the undergraduate student. It is also relevant to the people management area, as it consolidates information on the creation and development of people management in Brazil, as well as presents challenges for the area, in the current and future times. Currently, in addition to the laws that guide work in Brazil, it is important to highlight the new work arrangements that are placed before companies and managers. It is concluded that even in the face of so many changes that frequently occur in business models in the face of new technologies, traditional management predominates in organizations. Management and workers need to be mindful of change constantly, be flexible and always seek knowledge to be prepared for competitors.

**Keywords:** People Management. Historical sequence.



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	08
1.1	<b>Objetivo do estudo</b> .....	09
1.1.1	<u>Objetivo geral</u> .....	09
1.1.2	<u>Objetivos específicos</u> .....	09
1.2	<b>Relevância do estudo</b> .....	09
2	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	10
2.1	<b>O desenvolvimento da gestão de pessoas nas organizações brasileiras: principais papéis e competências</b> .....	10
2.2	<b>A perspectiva histórica da gestão de pessoas no Brasil: Colonização e Neocolonização</b> .....	14
2.3	<b>As faces da gestão de pessoas em organizações brasileiras na atualidade</b> .....	20
2.4	<b>Novas perspectivas da gestão de pessoas: da inteligência artificial aos novos arranjos de trabalho</b> .....	21
3	<b>METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	25
4	<b>CONCLUSÕES</b> .....	26
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	28

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, vista como uma função relevante da administração das organizações, precisa ser analisada também sob o enfoque histórico, ou seja, segundo a perspectiva de seu desenvolvimento e da percepção que gestores e empregados têm sobre seu papel. A literatura sobre gestão de pessoas tem colocado ênfase na sua constituição a partir, principalmente, do movimento fordista, na primeira metade do século passado. No entanto, a base sobre a qual as funções do RH foram construídas mudou drasticamente nas últimas décadas, de acordo com Lawler III (2006).

As primeiras abordagens de gestão de pessoas tinham o caráter meramente contábil. Atualmente, é o papel de parceria estratégica que se espera da área. Assim, para se compreender a trajetória da gestão de pessoas no Brasil, é necessário entender o próprio desenvolvimento industrial do país e a inserção da Administração como uma área de conhecimento relevante para o sucesso das organizações.

É importante destacar que, hoje, a Gestão de Pessoas – GP é uma área considerada crucial para a competitividade das organizações. Por isso, o setor enfrenta oportunidades e muitos desafios inéditos na história da GP como função da Administração. A gestão das pessoas, parceiras que são na consolidação e transformação das estratégias em ações e, conseqüentemente, na produção de serviços, deve ser alvo de ações responsáveis e conscientes da importância dessa empreitada. As pessoas é que realizarão a consecução e a transformação de teorias em práticas, de metas em ações, de planos em realizações. Portanto, a área de RH deverá envidar todos os esforços para adicionar valor, por meio da administração e do desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

Fazer uma breve abordagem histórica nesse sentido é o propósito deste trabalho, que tem a característica de ser um estudo teórico.

## 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar breve descrição da Gestão de Pessoas no Brasil, por meio de investigação teórica.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Levantar, na teoria administrativa, as fases de desenvolvimento da Gestão de Pessoas no Brasil.

Apresentar, em uma sequência histórica, o posicionamento da gestão de pessoas frente ao desenvolvimento da administração nas organizações.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo é relevante para a academia, pois permitirá uma melhor compreensão desenvolvimento histórico da gestão de pessoas no país, especialmente ao aluno de graduação.

Também é relevante para a área de gestão de pessoas, pois consolida informações sobre a formação e desenvolvimento da gestão de pessoas no Brasil, bem como apresenta desafios para a área, nos tempos atuais e futuros.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS: PRINCIPAIS PAPÉIS E COMPETÊNCIAS

A história da gestão de pessoas no Brasil pode ser contada, de acordo com Lacombe e Bendassoli (2004), tendo como marcos as diversas soluções para atender às necessidades das organizações. Apesar de haver muitos avanços em conceitos e práticas nas últimas décadas, ainda persistem contradições próprias dos modelos de gestão de pessoas, agravadas por traços culturais brasileiros, como paternalismo e autoritarismo. Para esses autores, a principal contradição relaciona-se com o duplo compromisso com os indivíduos e com o negócio. Como um pêndulo, ora a ênfase das ações oscila para a ponta humanista (o canto dos indivíduos, da qualidade de vida no trabalho e da motivação), ora descola-se para a ponta instrumental (o canto do alinhamento estratégico e da busca de resultados).

Apesar dessa dualidade (ou contradição), a gestão das pessoas, parceiras que são na consolidação e transformação das estratégias em ações e, conseqüentemente, na produção de serviços à sociedade, deve ser alvo de ações responsáveis e conscientes da importância dessa empreitada. As pessoas é que realizarão a consecução e a transformação de teorias em práticas, de metas em ações, de planos em realizações. Portanto, a área de gestão de pessoas deverá esforçar-se para adicionar valor, por meio da administração e do desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

O papel principal a ser desempenhado pela gestão de pessoas se concentra no ajuste de suas próprias estratégias, sua missão, seus valores e práticas à estratégia organizacional. Ao desempenhar esse papel, seus atores tornam-se parceiros estratégicos, auxiliando na garantia do sucesso e no aumento da capacidade da organização no alcance dos seus objetivos.

Traduzir estratégias organizacionais em práticas de gestão de pessoas auxilia a organização em três sentidos: adaptação às mudanças devido à redução do tempo entre a concepção e a execução da estratégia; melhor atendimento às necessidades do usuário dos serviços, porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas; melhor desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.

De acordo com Ulrich (2000), assumindo o modelo de sistemas, a gestão de pessoas pode ser considerada um de seus subsistemas. De modo geral, o subsistema de Gestão de

Pessoas consiste em uma série de atividades com o fim específico de alinhar as necessidades de pessoal especializado e qualificado e as possibilidades que o sistema permite, devendo ser tomadas como bases as decisões estratégicas, os objetivos e as metas propostas pela instituição para o dimensionamento de suas demandas, qualitativas e quantitativas. São atividades da área de Gestão de Pessoas:

### **1) Atrair e Prover Pessoas**

A atração, a captação e a seleção de pessoas inserem-se no sistema de gestão de pessoas da organização e relaciona-se com seus diversos subsistemas, da mesma forma como ocorre com as demais funções de RH.

### **2) Localizar e Acompanhar as Pessoas na Organização**

A finalidade básica deste procedimento é subsidiar as decisões relativas ao local mais adequado para um determinado profissional, levando-se em consideração a especificidade do cargo, sua especialização, sua qualificação e o objetivo do trabalho.

### **3) Manter Pessoas**

São processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades profissionais, incluindo, entre outros, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

### **4) Desenvolver Pessoas**

São os procedimentos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem programas de desenvolvimento e treinamento, programas de movimentações internas, desenvolvimento de carreira, avaliação de desempenho e incentivos por atuação e/ou produtividade.

De acordo com Ulrich (2000), os profissionais da área de Gestão de Pessoas podem desempenhar os papéis de parceiros estratégicos, especialistas administrativos, orientadores dos servidores e agentes de mudança quando:

Parceiros Estratégicos

- Atuam como parte integrante da equipe organizacional
- Falam em nome das necessidades da organização
- Engajam-se no estabelecimento de prioridades organizacionais
- Possuem um entendimento completo e atualizado das atividades organizacionais

### Especialistas Administrativos

- Participam da condução de diretrizes, de planos e políticas para a administração efetiva do pessoal
- Agem como consultores em um campo de especialidade, apoiando outros profissionais
- Assumem responsabilidades por melhorias contínuas
- Mantêm-se atualizados em questões e interesses da área

### Orientadores dos funcionários

- Falam em favor das necessidades dos funcionários e das preocupações da administração quanto às relações entre eles.
- Conhecem o corpo funcional e antecipam suas preocupações, necessidades e questões
- Estão acessíveis ao pessoal.
- Tornam-se e mantêm-se especialistas nas ferramentas e técnicas para assistir os funcionários nas preocupações relacionadas ao trabalho.
- Dotam os funcionários dos recursos de que necessitam para o alcance dos objetivos organizacionais.

### Agentes de Mudança

- Influenciam e conduzem estratégias de mudança organizacional em apoio às estratégias organizacionais
- Administram o andamento das fases necessárias ao processo de mudança bem-sucedido
- Permanecem atualizados quanto às ferramentas, técnicas e práticas de mudança
- Educam a organização quanto às tendências da gestão de pessoas que afetam a organização

A abordagem da competência tem sido sugerida como alternativa de direcionamento dos programas de educação e de gestão das relações de trabalho. A aplicação do conceito de competência na educação e no trabalho justifica-se, segundo seus defensores, pela necessidade de se buscarem novas fórmulas que permitam estimular as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem, adequadas aos requisitos do desenvolvimento

econômico contemporâneo, caracterizado pelo rápido avanço tecnológico e a constante exigência de incremento da produtividade (GUIMARÃES, 2000).

Para alguns autores, a utilização de um modelo de gestão de pessoas baseado nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais. A estratégia consiste em identificar as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, posteriormente, por meio de processos adequados de pesquisa, realizar um inventário das competências internas. Essa visão apresenta o estado futuro desejado e a intenção estratégica da empresa e orienta políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências internas (atuais) e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

Adicionalmente, segundo Guimarães (2000), não é possível trabalhar o conceito de competência sem associá-lo à ação. A partir dessa constatação, autores sugerem não ser possível tratar da gestão de competências sem considerar a gestão de desempenho, já que a competência representaria o próprio desempenho real observável ou, ainda, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingir esse desempenho. Eles observam que a gestão de competências e a gestão de desempenho representam instrumentos que se complementam em um contexto mais amplo de gestão organizacional, o que, de certa forma, confirma o pressuposto do uso do termo como mecanismo de integração das práticas de recursos humanos.

Analisada pelas perspectivas da gestão da estratégia organizacional e de recursos humanos, a abordagem da competência parece ser um dos elementos da flexibilidade de gestão, constituindo, portanto, uma alternativa empreendedora de administração de organizações privadas ou públicas. As competências são, por natureza, dinâmicas: o que é essencial hoje pode não ser amanhã, e vice-versa. Assim, se a organização concentra seus negócios em determinadas competências essenciais, as demais competências tornam-se, por definição, acessórias.

Assim, o uso da abordagem da competência no mundo do trabalho parece ter como finalidade proporcionar às organizações formas flexíveis de gestão. A flexibilidade tem sido considerada uma espécie de âncora das novas realidades organizacionais. O conceito contemporâneo de organização está mais próximo de um verbo do que de um substantivo, na medida em que as organizações estão em constante interação. O gestor de organizações privadas ou públicas deve ter, portanto, a *competência* para administrar as competências

organizacionais e humanas, as equipes, as redes sociais, a aprendizagem e a inovação, de modo a proporcionar à organização as condições para que alcance níveis de competitividade compatíveis com o estágio de desenvolvimento da atual sociedade do conhecimento e da informação.

## 2.2 A PERSPECTIVA HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL: COLONIZAÇÃO E NEOCOLONIZAÇÃO

Ao longo do tempo, a gestão de pessoas e a área específica de RH vêm buscando encontrar soluções para suas contradições. Como se fosse a “pré-história” do RH, as primeiras notícias sobre gestão de pessoas no Brasil datam do final do século XIX e começo do XX. No contexto internacional, ocorria um movimento de industrialização e mecanização. No Brasil, a economia era dominada pelas atividades agrícolas e o nível industrialização era incipiente, mas o país se urbanizava e a migração interna crescia vigorosamente.

O fim da escravidão gerava um enorme contingente de indivíduos sem trabalho, enquanto imigrantes europeus completavam a força de trabalho disponível. De forma geral, o nível de qualificação era baixo e a atitude geral, dócil. A autoridade dos patrões era sagrada e a distância entre patrão e empregado, intransponível. Nesse contexto predominavam as empresas familiares, paternalistas e autocráticas, e a gestão de pessoas apresentava grandes variações caso a caso. O departamento de pessoal, ainda em estado embrionário de desenvolvimento, tinha como principal, senão única, atividade a manutenção de um livro de registros, no qual se anotavam os nomes, salários, contratações e demissões dos empregados.

No momento conhecido como a “Era Vargas”, a alteração desse quadro só vai ocorrer algumas décadas mais tarde, no período entre guerras. No mundo, os governos passam a intervir cada vez mais na economia. Sindicatos são organizados e pressionam o poder público pela promulgação de leis favoráveis aos trabalhadores. No Brasil, durante o governo Getúlio Vargas, ocorre a criação do Ministério do Trabalho e da CLT. Entretanto, apesar de os sindicatos terem também aqui se fortalecido, viviam no Brasil uma situação diferente da existente em outros países, em função de sua relação de dependência do Estado. A industrialização avança e inicia-se a disseminação dos princípios de administração científica e dos manuais de tempos e movimentos. Nesse período, a gestão de pessoas ainda se caracteriza



pelo perfil paternalista e autocrático do período anterior. As grandes empresas procuravam padronizar a produção e minimizar custos. É nesse momento que surgem no Brasil os departamentos de pessoal, chefiados por advogados ou engenheiros, que passam a cuidar das rotinas trabalhistas, da seleção e demissão, e da folha de pagamento. De seu lado, as pequenas empresas são conduzidas de maneira informal, com pouca atenção às questões relacionadas à gestão de pessoas, ainda de acordo com Lacombe e Bendassoli (2004).

O período posterior ao término da Segunda Guerra Mundial, conhecido como período “Pós-Guerra”, é marcado pelo crescimento econômico na Europa e nos Estados Unidos. O modelo de Estado de Bem-Estar Social se dissemina, tendo como base pactos firmados entre governo, empresários e sindicatos. Tal condição é favorável para as empresas, que veem sua produção e vendas aumentarem, o que lhes permite pagar salários cada vez maiores. Para os empregados, a situação também é favorável, havendo poucas greves e conflitos. Enquanto isso, no Brasil, investe-se pesadamente em obras civis e de infraestrutura. A indústria cresce, e o país recebe filiais de diversas multinacionais. No entanto, o crescimento econômico não acontece de forma contínua. Problemas com a balança de pagamentos, aliados aos problemas políticos do final da década de cinquenta e início da década de sessenta, trazem instabilidade para o mercado de trabalho. O contexto mais complexo gera reflexos na gestão de pessoas, que se torna mais sofisticada (LACOMBE E BENDASSOLI (2004). Temas como gerenciamento de carreira, remuneração e treinamento passam a ser tratados com maior atenção.

Na década de 1970, o quadro permanece praticamente inalterado, quando acontece a crise do petróleo. No mundo, as bases que permitiram o crescimento se desestabilizam e a condição de pleno emprego é colocada em xeque pela recessão. No Brasil, o ciclo acelerado de crescimento é interrompido e passa-se a viver um período de instabilidade econômica, que alterna momentos de crescimento e momentos de estagnação. Os sindicatos se fortalecem e assumem posturas cada vez mais combativas. A gestão de pessoas se caracteriza por um forte componente de “rotinização”, uma variante da administração científica, que separa o planejamento da execução e do controle. Persistem as lacunas de treinamento e desenvolvimento, enquanto cresce o controle do trabalho por parte de capatazes e supervisores.

A ação do departamento de pessoal continua sendo discreta e secundária, embora seu escopo de trabalho tenha sido ampliado. Suas atividades são rigidamente condicionadas pela legislação trabalhista, pelas diretrizes fixadas alta direção e pelos condicionantes tecnológicos da produção.

Já as décadas de 1980 e 1990 são marcadas pela mudança no discurso sobre a gestão de pessoas, conforme destacam Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011). Nestas décadas se destaca o fenômeno da globalização. No mundo, a desregulamentação e a queda de barreiras comerciais obrigam as grandes corporações a reestruturar as operações mundiais e a buscar patamares mais altos de competitividade. O mesmo movimento ocorre no Brasil, ainda que com uma década de defasagem em relação aos países desenvolvidos. A gestão de pessoas responde ao novo contexto com mudanças de foco e escopo. Nas grandes organizações, o departamento de pessoal cede espaço ao departamento de recursos humanos. Populariza-se o conceito de alinhamento estratégico da área de gestão de pessoas com os objetivos de negócios da empresa. Muitos gerentes e diretores de recursos humanos passam a ter voz ativa nas decisões corporativas.

Pesquisas de Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), designam os períodos do desenvolvimento da gestão de pessoas no Brasil, em um viés histórico, como períodos de “Colonização” e Neocolonização” da gestão de pessoas, entre os anos de 1950 e 2010. Segundo eles, O período de 1950 a 1980 foi marcado por importantes mudanças na GRH. Dois agentes tiveram um papel relevante nessas mudanças: as empresas multinacionais e as escolas de administração. As empresas multinacionais foram as principais responsáveis pela introdução, no Brasil, de princípios de divisão do trabalho, de valores relacionados à meritocracia e de práticas de GRH, tais como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Empresas norte-americanas e europeias, como a General Motors, a Ford e a Volkswagen, tiveram papel de destaque nesse processo (WOOD JR, 2004).

Ainda de acordo com Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), as escolas de administração tiveram um papel relevante na disseminação de modelos e práticas de GRH. O primeiro curso totalmente focado em negócios e gestão foi criado em 1954, pela Fundação Getulio Vargas (FGV), em São Paulo, com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Um grupo formado por professores da Michigan State University participou da concepção dos programas acadêmicos. Como parte do projeto, professores universitários brasileiros

receberam treinamento nos Estados Unidos. Além dessa nova instituição de ensino criada em São Paulo, foram criadas escolas de administração nos Estados do Rio Grande do Sul, do Rio de Janeiro e da Bahia (WOOD JR. e PAES de PAULA, 2002). Na década de 1960, a FGV criou o seu primeiro programa de pós-graduação. Isso permitiu que a instituição formasse professores para outras escolas, contribuindo, dessa forma, para a disseminação de novos modelos e práticas de gestão (BERTERO, 2006). As instituições de ensino, em conjunto com as consultorias e uma incipiente mídia de negócios (neste período surgiram os primeiros jornais voltados para a área econômica e a Revista *Exame*) começam a influenciar a dinâmica corporativa brasileira (DONADONE, 2001).

Assim, o discurso da “colonização” pressupunha que a importação e a implementação de modelos e práticas de GRH desempenharam um papel importante na profissionalização das empresas, na melhoria das práticas administrativas e na modernização das relações de trabalho. A ideologia do *management* permeia os modelos e as práticas de GRH implementados no período, além de prover sustentação para o discurso da colonização. Essa perspectiva é positiva e relaciona o processo ocorrido à substituição de relações de trabalho arcaicas, pré-modernas, por práticas mais modernas. Segundo tal ponto de vista, os modelos e práticas importados por empresas multinacionais e pelas escolas de administração trouxeram benefícios para as organizações, as quais puderam aumentar a sua eficiência operacional. Eles também trouxeram vantagens para os trabalhadores diretamente envolvidos, que passaram a ter acesso a vários benefícios, incluindo os programas de saúde e os programas de formação e de desenvolvimento. Por isso, para parte da força de trabalho que antes era submetida a condições precárias de emprego, a experiência de mudança foi positiva (LACOMBE, TONELLI e CALDAS, 2007).

Já o período denominado de “Neocolonização”, segundo Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), diz respeito ao contexto político, social e econômico do período entre 1980 e 2010. Na década de 1980, ocorreu a transição do governo militar para o regime democrático, o que abriu espaço, na década seguinte, para um grande processo de reformas econômicas (FAUSTO, 1999; FISHLOW, 2004). A partir da primeira metade da década de 1990, foram implementadas mudanças que incluíram medidas baseadas nos princípios do neoliberalismo: a disciplina fiscal; o direcionamento dos fundos públicos ao financiamento da educação básica e dos cuidados primários de saúde, e ao investimento em infraestrutura; a garantia dos direitos

de propriedade; a desregulamentação da economia; a privatização; a redução das barreiras ao investimento estrangeiro e a liberalização financeira (BAUMANN, 2002).

Para as empresas, a década de 1990 foi um período de adaptação ao novo contexto competitivo, caracterizada pela adoção de programas de redução de custos, por revisões de portfólios de negócios, pela adoção de novas tecnologias de produção e por esforços de modernização da gestão (WOOD JR. e CALDAS, 2002). Em decorrência disso, houve significativa importação de *expertise* gerencial. Em função da concorrência, as empresas investiram na formação dos seus funcionários e na implantação de novas práticas de gestão. Elas também buscaram alterar o que consideravam ser uma cultura corporativa anacrônica, caracterizada pela alta distância do poder, pelo nível insuficiente de cooperação e comunicação interna, pela falta de iniciativa e pela postura de espectador de seus quadros profissionais (TANURE, 2005).

O período 1980-2010 foi marcado por três grandes mudanças na GRH. A primeira relacionou-se com a busca de um melhor alinhamento com os objetivos empresariais (BERTERO, 1982). No período anterior, a área de GRH, mais chamada de departamento de pessoal, tinha um papel operacional. No período 1980-2010, a GRH tornou-se estrategicamente importante para as empresas. As áreas de GRH adotaram estruturas descentralizadas, criando postos de trabalho para consultores internos.

A segunda grande mudança diz respeito à adoção intensiva de novos modelos e práticas. A área de GRH tornou-se uma porta de acesso fácil para modas e modismos gerenciais. *Head hunters*, profissionais especializados em selecionar executivos, com novos e sofisticados métodos de avaliação, tornaram-se obrigatórios nos processos de seleção de pessoal qualificado para a alta gestão. Áreas de treinamento e desenvolvimento expandiram suas atividades, adotando frequentemente o rótulo de universidades corporativas. Áreas de gestão de carreira adotaram novos métodos de avaliação, passando a classificar funcionários de acordo com matrizes de desempenho. As áreas de GRH começaram a utilizar as práticas de *coaching* e *mentoring*. Tais expressões, em inglês, foram incorporadas à linguagem cotidiana das empresas (WOOD JR., TONELLI E COOKE, 2011). Finalmente, as áreas de GRH passaram a promover a adoção de códigos de ética e de políticas de responsabilidade social e diversidade.

Na terceira grande mudança o RH adotou um discurso caracterizado pela presença de valores individualistas relacionados ao sucesso e à excelência, ao culto dos líderes transformacionais e à promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade. Tal discurso materializou-se, com frequência, em projetos de intervenção cultural, que buscaram promover comportamentos e valores sintonizados com o contexto de negócios e o espírito da época. Em geral, as mais engajadas foram as grandes empresas: enquanto as grandes multinacionais, as empresas estatais e as grandes empresas privadas brasileiras usavam modelos e práticas vindos do exterior, a maioria das empresas de médio e pequeno porte ainda não contava nem mesmo com as funções básicas de GRH.

A atuação conjunta das empresas de consultoria, das escolas de administração, das editoras de livros e revistas de negócios e das empresas promotoras de eventos ajudou a difundir novos modelos e práticas de gestão, inclusive de GRH, segundo Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011). Tal ação também ajudou a disseminar a cultura do *management*, base do discurso da neocolonização. A cultura do *management* é um conjunto de pressupostos compartilhados pelas empresas e pela sociedade, que incluem: (a) a crença no livre mercado; (b) uma visão das pessoas como empresários de si mesmos; (c) a percepção da gestão como um meio para a excelência individual e a melhoria coletiva; (d) a utilização maciça de símbolos e palavras-chave relacionados ao *management* (por exemplo, inovação, sucesso e excelência); e (e) a convicção de que os conhecimentos de gestão permitem a otimização das atividades organizadas (WOOD JR. e PAES de PAULA, 2008; RUMBLESBERGER, 2011).

O discurso da neocolonização é permeado pela premissa de inclusão do Brasil na moderna economia do conhecimento, um sistema aberto e global. Em suas variadas manifestações, na academia e no mundo corporativo esse discurso promove a “nova ordem econômica”, a abertura do mercado, o empreendedorismo, a e a busca permanente de inovação, da qualidade e da eficiência.

### 2.3 AS FACES DA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS NA ATUALIDADE

A contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais continua sendo controversa. Os discursos presentes na Administração têm afirmado essa relação, mas difícil é comprová-los. Para Tanure, Evans e Pucik (2007), há décadas alguns estudiosos coletam dados sobre a relação entre a qualidade das práticas de GP e o retorno do investimento para a organização, tentam convencer os acionistas de que essa relação é forte e direta. Outros, no entanto, continuam céticos sobre isso.

De acordo com pesquisa de Tanure, Evans e Pucik (2007), no Brasil, devido às peculiaridades da gestão de suas organizações, foram detectadas quatro faces da gestão de pessoas. Tais faces quase que correspondem a fases, mas, por não serem necessariamente sequenciais, foram denominadas, pelos autores, como faces, que mostrariam o nível de maturidade das organizações na gestão de pessoas. Pelos estudos, as quatro fases são denominadas: Execução; Construção, Realinhamento e Direção. Os estudos comprovam que a maior parte das organizações brasileiras se encontram, ainda, na primeira fase: a da execução.

A perspectiva do RH executor é centrada no “fazer”, na ação. Importa saber quantas pessoas são treinadas e quais ferramentas de última geração são implantadas. Não há alinhamento das próprias ações da área, e muito desperdício ocorre por entrada de modismos: ou seja, as organizações investem em práticas e metodologias que nem sabe se servirão aos propósitos da organização. A perspectiva teórica que sustenta essa face é frágil, por causa de sua desarticulação.

A perspectiva do construtor é aquela do RH que realiza o ajuste interno. Os subsistemas de RH são alinhados, sua estrutura definida. É uma perspectiva orientada para os processos internos do RH e da organização.

A perspectiva do realinhamento, ao contrário da construção, é de orientação externa. A perspectiva teórica é a da gestão de pessoas como parceira das mudanças da organização (ULRICH, 2000). O ajuste com o ambiente, ou seja, externo, é o principal nessa face. A recompensa em termos de desempenho só é obtida se a GP estiver intimamente ligada a uma estratégia que reflita adequadamente o ambiente competitivo do negócio da organização. Se o ambiente é alterado e as práticas continuam enraizadas no passado, a contribuição da GP para o desempenho pode ser negativa. No entanto, por várias razões, é difícil demonstrar ou provar

o impacto dessa gestão. Assim, fica a pergunta: será que a obtenção do ajuste externo pode destruir o ajuste interno? Os autores Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que sim, pois dizem que há uma certa tensão entre as duas perspectivas: a do alinhamento interno (construtor) e a do alinhamento r (realinhamento). Essas duas perspectivas ou faces precisam ser geridas com muito equilíbrio.

A quarta face, que é a da direção, é a mais difícil de ser vista, pois significa um nível de maturidade de gestão de pessoas superior. Poucas organizações a alcançariam, pois envolveria a plena habilidade em lidar com as contradições inerentes à área, tendo em vista que os papéis da GP são contraditórios, ora tendo que focar nos interesses dos funcionários, ora nos interesses organizacionais, dentro de um contexto altamente mutante. Diz-se que nesta face o gestor de pessoas é considerado um “navegador”, por conseguir transitar entre tais contradições. Por exemplo, lidar com o curto e o longo prazo, com a cooperação e a competição, concomitantemente, entre outros. O navegador não pode eliminar as contradições, mas deverá conseguir extrair o melhor delas.

A fixação do gestor de pessoas em qualquer uma dessas faces, exceto com a última, é prejudicial ao contexto da gestão. Por exemplo, o gestor fixado na construção do alinhamento interno pode tornar-se uma espécie de “síndico”, de guardião de práticas de gestão de pessoas consideradas por ele bem-sucedidas, e não querer mudar, quando for necessário (exemplo: modelos de avaliação de desempenho, de incentivos, etc.).

## 2.4 NOVAS PERSPECTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS: DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL AOS NOVOS ARRANJOS DE TRABALHO

As práticas de gestão de pessoas podem gerar vantagem competitiva se nutrirem as capacidades dinâmicas gerenciais dos funcionários. Isso requer investimento estratégico nos capitais humano, social e cognitivo, particularmente da liderança das organizações. Ser estratégico indica o que é necessário para que as empresas façam bom uso de sua base de recursos para a contínua exploração de oportunidades no mercado, segundo Ginante (2018).

Assim, a palavra “complexidade” exprime a realidade do contexto da gestão de pessoas nos tempos atuais, frente às novas relações de trabalho. Além das legislações que norteiam o trabalho no Brasil atualmente, é importante destacar os novos arranjos de trabalho que se colocam perante as empresas e os gestores. Além disto, o uso da Inteligência Artificial na condução das ações de gestão de pessoas requer da área o aprofundamento de habilidades e competências.

De acordo com Esteves (2016), vivemos um momento de transição no qual os padrões da Revolução Industrial – linearidade, segmentação, especialização, lógica e centralização – coexistem com os da Revolução Digital – simultaneidade, fragmentação, multidisciplinaridade, sistematização e distribuição. Por isso, ao mesmo tempo que os modelos de negócio são desafiados diariamente pelo surgimento de novas tecnologias, as práticas de gestão tradicionais ainda prevalecem nas organizações. Apesar de a perspectiva desse cenário ainda se manter por algum tempo, é fundamental olhar para as mudanças que estão em curso e observar o quanto se está (ou não) preparado para elas. Assim, a autora identificou novas tendências que estão norteando as transformações das relações de trabalho. São elas:

- 1) Valorização da autonomia: A realidade de mercado muda na velocidade que a tecnologia avança, e é preciso responder rapidamente a essas transformações. Isso exige que as pessoas trabalhem de forma mais autônoma e descentralizada, buscando soluções sem recorrer ao chefe a todo momento. Assim, como a área de Recursos Humanos pode colaborar para aumentar a capacidade de adaptação da empresa? Será que a cultura organizacional está suficientemente fortalecida para garantir que os colaboradores tomem decisões alinhadas com as condutas da corporação? Em que medida os profissionais têm autonomia e de que forma os líderes incentivam a equipe a desenvolvê-la? Que alternativas à hierarquia tradicional teriam mais aderência ao negócio e à cultura da organização?
- 2) Aperfeiçoamento contínuo: A única maneira de acompanhar a velocidade das mudanças é aceitar que nunca é possível estar 100% pronto. Por isso, elaborar um conceito por muito tempo e não o aplicar até estar perfeito aumenta o risco de alguém lançar a proposta antes de você. As pessoas precisam arriscar, experimentar e colocar suas ideias em prática. Encarar o erro como parte de um processo de aperfeiçoamento contínuo. Compreender que nunca se chega à versão final, porque sempre é possível melhorar. Nesse contexto, quando foi a última vez



que a empresa testou ideias propostas por seus colaboradores? Onde seria possível criar espaços para a experimentação de novas práticas? De que forma o RH estimula os profissionais a inovarem e as lideranças a trabalharem a tolerância ao erro?

- 3) Geração “mão na massa”: Em um futuro não tão distante, as configurações de trabalho serão muito diferentes. As empresas precisam estar preparadas para atrair a geração de *youtubers*, que cria e coloca seus próprios projetos em prática. Serão profissionais pouco dispostos a enfrentar longas jornadas de trabalho, porque estarão envolvidos em diferentes atividades. As pessoas terão diversas carreiras ao longo da vida e atuarão em várias frentes. Dessa forma, as lideranças e o RH têm se preocupado em oferecer novos desafios aos colaboradores? Têm olhado para as necessidades individuais de cada talento? Será que é hora de parar de pensar em retenção e experimentar outros modelos de contratação? Já se avaliou a chance de oferecer projetos desafiadores em vez de vagas de emprego?
- 4) Mentes do futuro: Os desafios da sociedade atual demandam mais do que apenas o conhecimento tradicional. Além de habilidades como raciocínio lógico e domínio de sistemas, também é preciso desenvolver os saberes artístico, socioemocional e holístico. Por isso, os profissionais devem expandir seus repertórios e buscar conteúdo fora de suas áreas de atuação. Ir a diferentes lugares e conhecer pessoas com variados perfis ajuda a ampliar a visão e a encontrar novas soluções para os problemas. Claro, aqui cabe o esforço de cada colaborador, mas não se pode ignorar o papel do RH e dos gestores nesse sentido. A estratégia de desenvolvimento de pessoas conta com cursos e experiências que estimulam a criatividade e façam os profissionais saírem de sua zona de conforto? Quais as mudanças necessárias para selecionar pessoas sob a perspectiva da criatividade e da inovação? Os testes de raciocínio lógico estão com os dias contados?
- 5) Relações ganha-ganha: A economia colaborativa deve se consolidar e estabelecer relações mais equilibradas. Construir relações ganha-ganha com todos os envolvidos no negócio – clientes, fornecedores, funcionários e sociedade – é um caminho sem volta. A capacidade de colaboração, o trabalho em equipe e a vontade de gerar uma experiência positiva para o outro são essenciais nesse cenário. Portanto, como esse novo modelo econômico pode alterar as relações de trabalho? Será que as lideranças e o RH estão preparados para lidar com uma

geração colaborativa, cooperativa e criativa? Como a gestão de pessoas também pode atuar dessa forma e estimular os demais a fazerem o mesmo?

- 6) Além dos resultados: Entregar um simples produto ou serviço não é mais o suficiente. As empresas precisam conhecer seus clientes e criar experiências de impacto para atingi-los de forma eficiente. Para isso, os profissionais têm que ser capazes de observar, “vestir o sapato” do outro, entender o problema vivenciado por seu público e, a partir disso, elaborar soluções inovadoras que atendam às necessidades e superem as expectativas de seus consumidores. Assim como os clientes, as pessoas buscam essas mesmas condições nas relações de trabalho. Dessa maneira, as organizações devem fazer parte da história dos profissionais, envolvendo-se em suas escolhas e no desenvolvimento de suas carreiras. O RH e os gestores estão “vestindo o sapato” dos colaboradores para entender seus problemas e anseios? Em que medida estão apoiando os funcionários em suas decisões profissionais? O RH entrega soluções que geram conexões de verdade entre colaboradores e organização? A cultura e os valores da empresa conversam com as condutas praticadas na companhia? Como a gestão de pessoas colabora para que esse alinhamento de fato aconteça?

Desta forma, de acordo com Esteves (2016), a gestão de pessoas, no Brasil e no mundo, precisará estar preparada para esses novos desafios e para desafios de um futuro não muito distante. Para a autora, a maioria das pessoas já vivência algumas dessas tendências em seu dia a dia, mas observá-las com atenção e colocá-las em prática de forma estratégica pode ser uma bússola para orientar as transformações cada vez mais presentes nas relações de trabalho. Medidas bem implementadas têm o potencial de auxiliar no crescimento da empresa, promover o ambiente organizacional e, principalmente, dar vida a um modelo promissor de relações profissionais.

### 3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Este estudo caracteriza-se como investigação teórica, pois busca, por meio da literatura disponível (livros e artigos), uma breve consolidação da história da gestão de pessoas no Brasil.

De acordo com Gil (1999, p. 42), a pesquisa constitui um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”, possuindo, assim, um caráter pragmático.

A pesquisa teórica tem abordagem qualitativa, em que o pesquisador tem a função de obter um panorama mais aprofundado do contexto social estudado. O método qualitativo busca compreender fenômenos de contextos específicos, de acordo com Gray, 2012.

Neste caso, o campo de investigação da pesquisa é delimitado à literatura disponível sobre o tema.

#### 4. CONCLUSÕES

Este estudo possibilitou compreender, na teoria administrativa, a evolução da Gestão de Pessoas no Brasil, por meio de investigação teórica, baseada na sequência histórica do posicionamento da gestão de pessoas frente ao desenvolvimento da administração nas organizações.

O conteúdo é relevante para a academia, pois permitirá uma melhor compreensão do desenvolvimento histórico da gestão de pessoas no país, especialmente ao aluno de graduação. Também é relevante para a área de gestão de pessoas, pois consolida informações sobre a formação e desenvolvimento da gestão de pessoas no Brasil, bem como apresenta desafios para a área, nos tempos atuais e futuros.

A gestão de pessoas, mesmo após muitos avanços, ainda tem caráter contraditório entre qualidade de vida no trabalho, motivação e alinhamento estratégico, busca por resultados, ainda dificultados por traços culturais brasileiros, como paternalismo e autoritarismo e por outro lado, pontos positivos como empatia e coletivismo.

O papel principal a ser desempenhado pela gestão de pessoas se concentra no ajuste de suas próprias estratégias, sua missão, seus valores e práticas à estratégia organizacional. Uma alternativa empreendedora de administração de organizações privadas ou públicas é a utilização de um modelo de gestão de pessoas baseado nas competências. O uso da abordagem de competência parece ter como finalidade proporcionar às organizações formas flexíveis de gestão.

O gestor de organizações privadas ou públicas deve ter, portanto, a *competência* para administrar as competências organizacionais e humanas, as equipes, as redes sociais, a aprendizagem e a inovação, de modo a proporcionar à organização as condições para que alcance níveis de competitividade compatíveis com o estágio de desenvolvimento da atual sociedade do conhecimento e da informação.

A gestão de pessoas no Brasil teve início embrionário antes dos anos trinta, onde os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil. A partir da década de trinta surgiram as leis trabalhistas e o departamento pessoal para atender as exigências legais.

A partir da década de cinquenta, com a chegada das multinacionais e escolas de administração puderam aumentar a eficiência operacional e os trabalhadores, em consequência, tiveram acesso a benefícios.

No período de 1980 a 2010, nas grandes organizações, o departamento de pessoal cede espaço ao departamento de recursos humanos. A Gestão de Recursos Humanos tornou-se estrategicamente importante para as empresas. Muitos gerentes e diretores de recursos humanos passaram a ter voz ativa nas decisões corporativas.

Atualmente, além das legislações que norteiam o trabalho no Brasil, é importante destacar os novos arranjos de trabalho que se colocam perante as empresas e os gestores.

Conclui-se que mesmo diante de tantas mudanças que ocorrem rotineiramente nos modelos de negócio frente as novas tecnologias, a gestão tradicional predomina nas organizações brasileiras. De acordo com pesquisa de Tanure, Evans e Pucik (2007), no Brasil, a maior parte das organizações brasileiras se encontram, ainda, na face da execução.

É necessário que a Gestão de Pessoas no Brasil continue se desenvolvendo e os trabalhadores atentem-se para as mudanças constantemente, devem ser flexíveis e buscar sempre conhecimento para estarem preparados para a concorrência.

## REFERÊNCIAS

BAUMANN, R. **Brazil in the 1990's: an economy in transition**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002.

BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

BERTERO, C. O. O administrador de recursos humanos e o planejamento empresarial. **RAE**, v. 22, n. 1, p. 5-13, 1982.

DONADONE, J. C. **Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias**. 2001. Tese de Doutorado apresentada à Escola Politécnica de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2001.

ESTEVES, Sofia. **O futuro das relações de trabalho**. *GV Executivo*, v. 15, n. 2, jul/de, 2016.

FAUSTO, B. **A concise history of Brazil**. New York: Cambridge University Press, 1999.

FISHLOW, A. **Desenvolvimento no Brasil e na América Latina: uma perspectiva histórica**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GINANTE, A. Gestão de pessoas como vantagem competitiva. **GV Executivo**, v. 17, n. 4, jul/ago 2018.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAE**, v. 34, n. 3, mai/jun, 2000, p. 125-140.

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLI, P. F. Cinco décadas de RH. **GV Executivo**, v. 3, n. 3, ago/out, 2004.

LACOMBE, B. M, TONELLI, M. J; CALDAS, M. P. **GRH in developing countries: does the functionalist vs. critical debate makes sense south of the Equator?** Paper presented at Sub-theme 33: Critical approaches to IGRH, EGOS Colloquium, 2007.

LAWLER III, E. RH: Departamento de eficiência organizacional? **Revista HSM Management**, n. 58, setembro-outubro, 2006.

RUMBLESBERGER, F. **A construção social do jovem nas revistas Exame e Você S/A**. 2011. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

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

WOOD JR, T. Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones e hibridismo. **Academia**, v. 33, p. 68-80, 2004.

WOOD JR, T; CALDAS, M. P. Adopting imported managerial expertise in developing countries: The Brazilian experience. **The Academy of Management Executive**, v. 16, p. 18-32, 2002.

WOOD JR, T; PAES de PAULA, A. P. **Pop management: a literatura popular de gestão no Brasil**. São Paulo: FGV-EAESP, 2002. Relatório de Pesquisa n. 3, 2002.

WOOD JR, T; PAES de PAULA, A. P. Pop-management literature: Popular business press and management culture in Brazil. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 25, p. 185-200, 2008.

WOOD JR., T.; TONELLI, M.J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **RAE**, v. 51, n. 3, maio/jun 2011, p.232-243.