

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
LUCAS TEIXEIRA COELHO**

**A GESTÃO DE PESSOAS NO EMPREENDEDORISMO MODERNO**

SÃO FIDÉLIS, RJ

2022

LUCAS TEIXEIRA COELHO

**A GESTÃO DE PESSOAS NO EMPREENDEDORISMO MODERNO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário UNIFACVEST como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aluno: Lucas Teixeira Coelho

Orientador: Msc. José Leonardo Veronezi

Lages, SC, (cidade do autor, Estado, \_\_/\_\_/ANO. Nota \_\_\_\_\_  
(data de aprovação)

---

(assinatura /José Leonardo Veronezie Mestrado em Mestrado em Educação)

---

Nome do Coordenador

(coordenador do curso de graduação, nome e assinatura)

Lucas Teixeira Coelho<sup>1</sup>

José Leonardo Veronezi<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Graduando em Bacharel em Administração pela Unifacvest. lucas\_coelhosf@outlook.com

<sup>2</sup> Professor orientador de Administração.

## RESUMO

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no empreendedorismo moderno, tornando-se vital para o sucesso das empresas contemporâneas em um cenário de negócios dinâmico e altamente competitivo. Com a evolução tecnológica e a globalização, as habilidades de liderança, motivação e desenvolvimento de talentos se tornaram essenciais para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Os empreendedores modernos compreendem que suas equipes são ativos valiosos que impulsionam a inovação e a eficiência. Portanto, a gestão de pessoas vai além da simples administração de recursos humanos, envolvendo a criação de ambientes de trabalho inspiradores e investimentos no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Este estudo visa analisar o impacto das práticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas de tecnologia, identificando estratégias eficazes para atrair, desenvolver e reter talentos em um ambiente altamente competitivo e em constante evolução. A relevância dessa pesquisa reside na compreensão aprofundada do papel da gestão de pessoas no empreendedorismo moderno, especialmente em empresas de tecnologia, onde a competição por talentos é intensa. Além disso, contribui para a construção de um conhecimento prático que ajuda os empreendedores a tomar decisões informadas e implementar práticas de gestão de pessoas que promovam o crescimento sustentável das organizações, beneficiando não apenas os negócios, mas também os colaboradores e a economia como um todo.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Empreendedorismo. Competitividade. Desempenho.

## ABSTRACT

People management plays a crucial role in modern entrepreneurship, becoming vital for the success of contemporary companies in a dynamic and highly competitive business scenario. With technological evolution and globalization, leadership, motivation and talent development skills have become essential for the survival and growth of organizations. Modern entrepreneurs understand that

their teams are valuable assets that drive innovation and efficiency. Therefore, people management goes beyond the simple administration of human resources, involving the creation of inspiring work environments and investments in the continuous development of employees. This study aims to analyze the impact of people management practices in small technology companies, identifying effective strategies to attract, develop and retain talent in a highly competitive and constantly evolving environment. The relevance of this research lies in the in-depth understanding of the role of people management in modern entrepreneurship, especially in technology companies, where competition for talent is intense. Furthermore, it contributes to the construction of practical knowledge that helps entrepreneurs make informed decisions and implement people management practices that promote the sustainable growth of organizations, benefiting not only the business, but also employees and the economy as a whole. .

**Keywords:** People management. Entrepreneurship. Competitiveness. Performance.

## **INTRODUÇÃO**

À medida que as empresas buscam inovação e competitividade em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico, entender como atrair, desenvolver e manter talentos se torna imperativo. Especialmente nas pequenas empresas do setor de tecnologia, onde a guerra por talentos é acirrada e os recursos financeiros podem ser limitados, estratégias eficazes de gestão de pessoas podem ser a chave para o sucesso e a sobrevivência. Além disso, esse estudo pode contribuir para a construção de um conhecimento prático que permita aos empreendedores modernos tomar decisões mais informadas e implementar práticas de gestão de pessoas que promovam o crescimento sustentável de suas organizações, beneficiando não apenas os negócios, mas também os colaboradores e a economia como um todo. (SOUZA, 2019).

A gestão de pessoas no empreendedorismo moderno desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações contemporâneas. Com a evolução do ambiente de negócios, impulsionada pela tecnologia e pela

globalização, as habilidades de liderança, motivação e desenvolvimento de talentos tornaram-se essenciais para a sobrevivência e crescimento das empresas. Os empreendedores modernos reconhecem que suas equipes são ativos valiosos que impulsionam a inovação, a eficiência e a competitividade. Portanto, a gestão de pessoas não se limita apenas à administração de recursos humanos, mas envolve a criação de um ambiente de trabalho inspirador, o estabelecimento de metas claras e o investimento no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Nesse contexto, a capacidade de atrair, reter e capacitar talentos se torna um diferencial estratégico, permitindo que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e prosperem em um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e desafiador.

Diante do que foi apresentado, a intenção é abordar a seguinte indagação: qual é a função desempenhada pela administração de recursos humanos no cenário do empreendedorismo contemporâneo?

Portanto, o objetivo deste estudo é analisar o impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho e na sustentabilidade de pequenas empresas no cenário empreendedor moderno, identificando estratégias eficazes para atrair, desenvolver e reter talentos em um ambiente altamente competitivo e em constante evolução.

A relevância desse estudo reside na compreensão aprofundada do papel crucial desempenhado pela gestão de pessoas no contexto do empreendedorismo moderno. À medida que as empresas buscam inovação e competitividade em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico, entender como atrair, desenvolver e manter talentos se torna imperativo. Especialmente nas pequenas empresas do setor de tecnologia, onde a guerra por talentos é acirrada e os recursos financeiros podem ser limitados, estratégias eficazes de gestão de pessoas podem ser a chave para o sucesso e a sobrevivência. Além disso, esse estudo pode contribuir para a construção de um conhecimento prático que permita aos empreendedores modernos tomar decisões mais informadas e implementar práticas de gestão de pessoas que promovam o crescimento sustentável de suas organizações, beneficiando não apenas os negócios, mas também os colaboradores e a economia como um todo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO

O empreendedorismo moderno é marcado por um ambiente de negócios dinâmico e altamente competitivo, no qual as empresas estão constantemente buscando inovação e adaptação para sobreviver e prosperar. Nesse contexto, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental, e Dutra (2016) fornece percepções relevantes sobre como essa área é impactada pelo empreendedorismo contemporâneo.

Para serem bem-sucedidas no ambiente empreendedor moderno, as organizações precisam atrair, desenvolver e reter talentos excepcionais. Isso implica em adotar abordagens de gestão de pessoas que promovam a criatividade, a agilidade e a capacidade de adaptação. Os empreendedores modernos compreendem que suas equipes são um ativo valioso e que a gestão de pessoas não se trata apenas de questões administrativas, mas também de criar um ambiente de trabalho inspirador, que estimule a inovação e o alto desempenho (DUTRA, 2016).

Gerir implica tomar decisões e implementar planos para alcançar metas e alocar recursos, como afirmado por Maximiano (2015). A gestão desempenha um papel crucial na abordagem estratégica das empresas, promovendo a competitividade e o crescimento. Sua relevância reside na capacidade de buscar soluções estratégicas, mesmo quando não há problemas imediatos, visando atender às necessidades dos clientes, conforme enfatizado por Herrera. Em resumo, a gestão é essencial para orientar proativamente a empresa rumo ao sucesso e à satisfação do cliente.

**Figura 01:** 6 importantes processos que compõem a gestão de pessoas



**Fonte:** (Adaptado Herrera, 2015)

Por sua natureza, o ser humano é inerentemente social, vivendo em comunidades e se organizando através de várias instituições, muitas das quais são conhecidas como empresas. Dentro dessas empresas, independentemente de oferecerem serviços ou produzirem bens, são realizadas atividades essenciais. Os processos de trabalho desenvolvidos nessas organizações ou empresas envolvem a transformação de materiais e recursos por meio de instrumentos e métodos, todos orientados para alcançar objetivos específicos. Historicamente, as empresas eram geralmente pequenas e de fácil gerenciamento. No entanto, devido ao progresso contínuo da sociedade, elas cresceram a ponto de exigir uma disciplina dedicada a pensar, debater e viabilizar sua estruturação, como destacado por Greco (2019).

O gestor que age de forma estratégica demonstra uma mentalidade distinta dos demais empreendedores, chamada de consciência estratégica ou pensamento sistêmico, conforme definido por Atkinson et al. (2015). Esse tipo



de pensamento abrange diversos fatores, não se limitando apenas às atividades e aos processos, mas também considerando aspectos humanos, de mercado, financeiros, tecnológicos, estruturais e muitos outros. O pensamento sistêmico implica na habilidade de entender, modelar e avaliar as ramificações das ações de forma abrangente no tempo e no espaço. Em essência, representa uma abordagem para a construção de conhecimento que incorpora uma perspectiva sistêmica em todo o processamento cognitivo.

Baylão e Rocha (2014) destacam a relevância desse processo, os autores evidenciam como a seleção adequada de colaboradores pode impactar positivamente no desempenho e no sucesso de uma organização. Bem como a construção das estratégias e métodos eficazes para atrair e escolher os melhores talentos, ressaltando a importância de alinhar as competências dos candidatos aos objetivos da empresa.

### 2.1.1 Processo de gestão

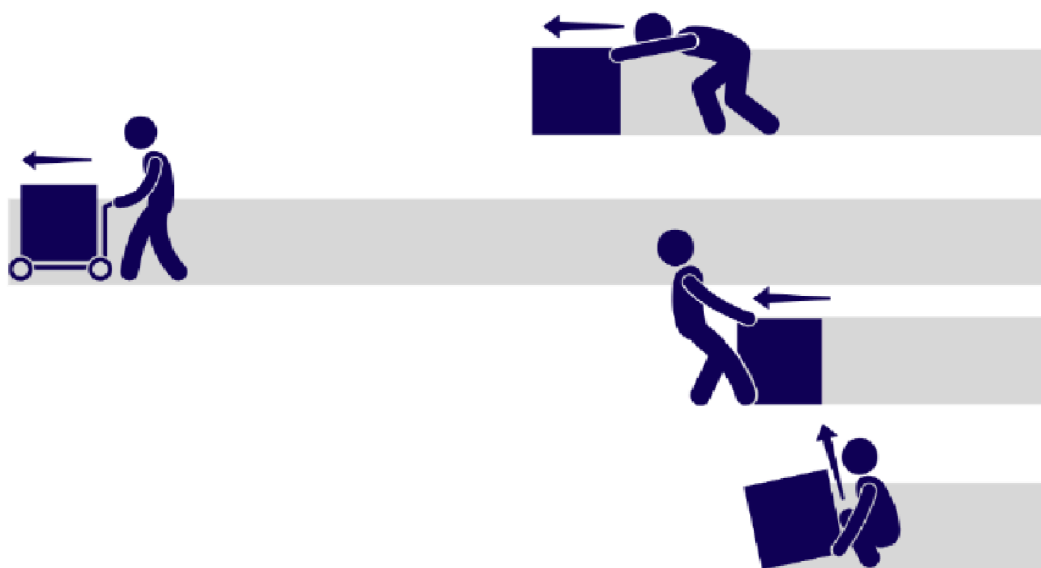
As empresas reconhecem o valor crítico dos colaboradores para o sucesso organizacional, é fundamental desenvolver métricas que meçam o retorno sobre os investimentos em RH, como treinamento, desenvolvimento de talentos e engajamento dos funcionários. Essas métricas permitem que as organizações compreendam melhor como os investimentos em capital humano contribuem para o crescimento e a sustentabilidade dos negócios, impactando positivamente na avaliação financeira da empresa. Portanto, a abordagem de métricas de valor em Recursos Humanos se torna uma ferramenta estratégica essencial na gestão empresarial contemporânea, alinhando efetivamente a gestão de pessoas com os objetivos financeiros da organização (ASSAF NETO, 2017).

O processo de gestão representa isolada e coletivamente, o planejamento estratégico, controle das atividades, organização eficaz das tarefas e motivação dos profissionais envolvidos, com o objetivo de atingir as metas e objetivos iniciais da empresa. Segundo Judge, Robbins e Sobral (2018), os gestores desempenham tarefas específicas para alcançar os objetivos estabelecidos. De acordo com Silva (2017, p. 12), os gestores desempenham um papel fundamental nas empresas, sendo responsáveis por planejar, organizar, dirigir e controlar as operações por meio da colaboração

dos funcionários, sendo essencial para orientar uma empresa em direção aos seus objetivos (MAXIMILIANO, 2015).

De acordo com a representação gráfica apresentada, a vantagem competitiva é descrita como a obtenção de algo superior e inovador, seja em termos de produtos, qualidade do atendimento ou qualquer outro aspecto positivo pelo qual a organização se destaca, permitindo-lhe estar em uma posição superior em relação aos seus concorrentes. É importante ressaltar que, ao atender de maneira mais eficaz os desejos e as necessidades de seus consumidores, a organização se posiciona de forma mais vantajosa no mercado, beneficiando tanto os consumidores quanto os acionistas (CHIAVENATO, 2015).

**Figura 02:** Vantagem Competitiva.



**Fonte:** O autor, adaptado de Chiavienato, 2015.

Quando as organizações iniciam o processo de planejamento, adquirem uma visão clara de suas competências e potencialidades. Isso permite que as ferramentas disponíveis nesse método facilitem a tomada de decisões, como a viabilidade de investimentos imediatos. Importante notar que esses planos não são estáticos, mas sim sujeitos a revisões e testes constantes. Hoje em dia,

com o avanço tecnológico, é fundamental incorporar informações e os resultados de estudos ao processo de planejamento, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis (LACOMBE, 2017).

Apesar disso, é comum que os objetivos muitas vezes se afastem da realidade da empresa, destacando assim a importância de dividir esses objetivos em departamentos operacionais. Como Chiavenato (2015, p. 161) exemplifica: "Aumentar a participação de mercado, aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis, reduzir custos operacionais e manter a liquidez da empresa." A clareza e objetividade do método empresarial são essenciais para promover a colaboração dos funcionários e garantir o acompanhamento eficaz das atividades planejadas, verificando se todos os planos estão sendo executados conforme o planejado. Esse acompanhamento é crucial, uma vez que alguns planos podem falhar e precisar de revisão, como ressaltado por Chiavenato (2015, p. 180).

Participação das pessoas no sentido de que elas sejam atores e protagonistas da ação estratégica e não simplesmente expectadores ou observadoras. A execução estratégica deve fazer com que a estratégia passe a ser a atividade cotidiana das pessoas. Transformar a estratégica em ação diária é fundamental para seu sucesso.

#### **Quadro 01:** Planejamento suposto.

<p><b>PLANEJAMENTO</b></p> <p>(I). Definir missão;</p> <p>(II). Formular objetivos;</p> <p>(III). Definir os planos para alcançá-los;</p> <p>(IV). Programar as atividades.</p>
<p><b>ORGANIZAÇÃO</b></p> <p>(I). Dividir o trabalho;</p> <p>(II). Designar as atividades;</p> <p>(III). Agrupar as atividades em órgãos e cargos;</p> <p>(IV). Alocar recursos;</p> <p>(V). Definir autoridade e responsabilidade.</p>
<p><b>DIREÇÃO</b></p> <p>(I). Designar as pessoas;</p> <p>(II). Coordenar os esforços;</p> <p>(III). Comunicar;</p>

(IV). Motivar;
(V). Liderar;
(VI). Orientar.
<b>CONTROLE</b>
(I). Definir padrões;
(II). Monitorar o desempenho;
(III). Avaliar o desempenho;
(IV). Realizar ação corretiva.

**Fonte:** Chiavenato (20, p. 168)

Cada fase do processo de gestão carrega sua própria importância para a equipe de gestão, já que o planejamento e o controle das atividades empresariais buscam alcançar resultados satisfatórios, manter a confiança dos clientes na empresa, garantir um desempenho competitivo eficaz e, por fim, gerar lucro significativo.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia adotada para este trabalho envolveu a realização de uma revisão bibliográfica abrangente e rigorosa, com ênfase na utilização do Google Acadêmico como ferramenta principal para acessar os repositórios de pesquisa disponíveis. Esse método buscou fornecer uma base sólida e atualizada de conhecimento, permitindo a compreensão profunda do tópico em questão, a identificação das tendências e a análise crítica das contribuições acadêmicas existentes.

O processo de revisão bibliográfica se iniciou com a definição de palavras-chave relevantes relacionadas ao tema de pesquisa. Em seguida, essas palavras-chave foram inseridas no Google Acadêmico, e os resultados foram analisados de acordo com sua relevância para o trabalho. Os critérios de inclusão e exclusão foram aplicados para selecionar os estudos mais pertinentes.

Além disso, a revisão bibliográfica envolveu a exploração de bases de dados acadêmicas adicionais, como PubMed, Scopus, Web of Science e outras plataformas especializadas, dependendo da natureza do tópico. A busca foi

conduzida utilizando operadores booleanos para refinar os resultados e garantir a abrangência da pesquisa.

Os artigos e estudos selecionados foram lidos atentamente, e informações relevantes foram extraídas para compor a revisão bibliográfica. A análise dos dados incluiu a identificação de tendências, lacunas no conhecimento existente e a síntese das principais descobertas e conclusões dos estudos revisados.

Por fim, a metodologia incluiu a organização estruturada e a redação da revisão bibliográfica, respeitando as normas de formatação acadêmica e garantindo a clareza na apresentação das informações. Esse método visou a fornecer uma base sólida para o desenvolvimento do trabalho, fundamentando as argumentações e contribuindo para a construção de um corpo de conhecimento consistente sobre o tema em estudo.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa. Tal fato decorre da busca de ajustamento do indivíduo à organização e do tratamento dispensado ao ser humano, tratado como se fosse um mero recurso produtivo, como se percebe em diversos aspectos dessas políticas. Na chamada sociedade do conhecimento, uma nova postura se faz necessária, para que as organizações possam aproveitar o potencial criativo e inovador de seus funcionários (LANA; FERREIRA, 2007).

Ao considerar as contribuições multidisciplinares, Sant'Anna et al., (2016 apud DIAS et al., 2020) mencionam a falta de um consenso acerca de sua conceituação, evidenciando que, na contemporaneidade, a noção de competência deve ser investigada em decorrência das significativas transformações sofridas pelas organizações.

Para Souza (2018: 24) a gestão por competências, na qualidade de novo modelo para gestão de pessoas, se encontra relativamente consolidada na esfera privada e em alguns segmentos específicos do setor público, como em empresas e sociedades de economia mista na Administração

Pública Federal (APF). Contudo, de forma geral, a APF não tem alcançado o resultado esperado na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), apesar do reconhecimento da sua importância no desenvolvimento profissional dos servidores para a qualidade na prestação do serviço público.

Dias (et al., 2020) apontam a que a complexidade e a intensificação das mudanças nos ambientes organizacionais, associadas à necessidade de melhor gerenciamento de pessoas, levaram a gestão por competências a assumir lugar de destaque no conceito da administração de recursos humanos. E a partir dos anos 2000, o tema começou a ser debatido na academia e nas empresas, associado a diferentes instâncias de compreensão – no âmbito da pessoa, das organizações e dos países.

A sinergia é construída por empresas de manufatura com fornecedores e clientes na cadeia de suprimentos para melhorar o desempenho da organização. Tarigan et al. (2021) aferiu que em uma empresa de manufatura, a gestão de competências, integração da cadeia de suprimentos, qualidade da cadeia de suprimentos, capacidade operacional como estratégia para melhorar o desempenho da empresa. A capacidade operacional de uma empresa manufatureira tem impacto na melhoria do desempenho organizacional.

A contribuição prática é que os gerentes que gerenciam a cadeia de suprimentos devem continuar a aprimorar habilidades e conhecimentos e componentes da cadeia de suprimentos em qualidade para aumentar o desempenho. A capacidade operacional de uma empresa manufatureira tem impacto na melhoria do desempenho organizacional (TARIGAN et al., 2021).

Porém é preciso definir esse tipo de gestão e sua aplicabilidade atual para efetuar uma análise de como ela pode ser aplicada em um modo genérico. Isso por que No atual ambiente de negócios de concorrência acirrada e globalização, as práticas baseadas em competências ganharam muita atenção das organizações contemporâneas.

A globalização, a individualização, a digitalização e o aumento da concorrência estão mudando a face da indústria como a conhecemos. Eles visam alcançar um desempenho ótimo a longo prazo, desenvolvendo as habilidades e competências dos funcionários de forma contínua. A literatura e as melhores práticas indicam que, até certo ponto, se os empregadores tratam

seus funcionários como colaboradores valiosos, eles tendem a permanecer na organização. Para isso, as organizações treinam, oferecem planos de remuneração competitivos e aumentam os benefícios para garantir a fidelidade de seus funcionários (TRIPATHI; AGRAWAL, 2014).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se concluir que a gestão de pessoas é uma composição de diversos planos operacionais utilizados em organizações de todos os tamanhos, abrangendo desde pequenas até grandes empresas, com o propósito de alcançar metas estabelecidas. Esses objetivos podem variar em sua duração, podendo ser de curto, médio ou longo prazo, dependendo do investimento em conhecimento, tempo e recursos financeiros dedicados a eles.

Dessa forma, no empreendedorismo moderno, a gestão de pessoas envolve o planejamento e a implementação de estratégias que visam otimizar o desempenho dos colaboradores, buscando um retorno significativo e satisfatório. A extração do melhor potencial das pessoas e a oferta das melhores condições de trabalho são tendências cruciais no mercado altamente competitivo atual.

O entendimento desse conceito oferece soluções importantes para as empresas, pois o que não é planejado hoje, mesmo que seja uma estratégia para o futuro, pode prevenir potenciais problemas administrativos e, conseqüentemente, prejuízos para clientes, funcionários e parceiros da organização. Portanto, a gestão eficaz de pessoas é uma prática que contribui diretamente para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no cenário empresarial atual.

A gestão de pessoas no contexto do empreendedorismo moderno é um componente essencial para o sucesso e a prosperidade das organizações. Ao longo desta pesquisa, ficou claro que as práticas de gestão de pessoas desempenham um papel crucial na capacidade das empresas de se adaptarem e inovarem em um ambiente empresarial dinâmico e altamente competitivo. Compreendemos que atrair, desenvolver e reter talentos é fundamental para manter a vantagem competitiva, independentemente do tamanho da empresa.

Além disso, observamos que o investimento em estratégias de gestão de pessoas não se limita apenas ao departamento de recursos humanos, mas deve ser uma preocupação de toda a liderança e dos empreendedores. Criar um ambiente de trabalho inspirador, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados, é essencial para estimular a criatividade e a inovação, fatores cruciais para o sucesso empresarial.

Esta pesquisa destaca que a gestão de pessoas não é apenas uma responsabilidade administrativa, mas uma estratégia de negócios vital. O empreendedorismo moderno requer uma abordagem holística e estratégica para lidar com o capital humano, reconhecendo que as equipes talentosas são o motor da inovação e do crescimento sustentável. Portanto, a gestão de pessoas deve ser um pilar central nas estratégias empresariais contemporâneas, contribuindo não apenas para o sucesso das empresas, mas também para o desenvolvimento econômico e o bem-estar dos colaboradores e da sociedade como um todo.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. Valuation: Métricas de Valor e Avaliação de Empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M. Contabilidade Gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CAMARGO, R. Project Model Visual: gestão de projetos simples e eficaz. São Paulo: Saraiva, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5.ed. Barueri: Manole, 2015. 463 p.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Souza. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014. Fora de ordem alfabética



FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

HERRERA, Wagner. Administração estratégica. Disponível em: <http://scielo.com.br/2015/07/administracao-estrategica-por-wagner.html>. Acesso em: 16/08/2023.

JUDGE, T. A.; ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração da Revolução Urbana à Revolução Digital. SÃO PAULO: ATLAS, 2015.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J.; LAMB, R. Administração Financeira. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SANTOS, F. A. Ética empresarial: política de responsabilidade social em 5 dimensões. São Paulo: Atlas, 2015.

SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SOUZA, Izabel Thaíze de. A qualidade no atendimento como diferencial competitivo: um estudo de caso numa empresa do ramo alimentício. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso.

TRIPATHI, Kaushiki; AGRAWAL, Manisha. Competency based management in organizational. Global Journal of Finance and Management, v. 6, n. 4, p. 349-356, 2014.

SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira et al. A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. 2018.

TARIGAN, Zeplin et al. The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. Uncertain Supply Chain Management, v. 9, n. 2, p. 283-294, 2021.

DIAS, Cledinaldo Aparecido et al. Gestão por competências em estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. Revista Pretexto, 2020.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. Estação Científica Online. Juiz de Fora, n. 04, 2007.