

**REVISITANDO E ATUALIZANDO AS FASES DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL:  
UMA PERSPECTIVA EXISTENCIAL**

**RENATO KOCH COLOMBY**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARANÁ (IFPR)

**MARCIA CRISTIANE VACLAVIK**

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)

**LAURA ALVES SCHERER**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

# REVISITANDO E ATUALIZANDO AS FASES DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL: UMA PERSPECTIVA EXISTENCIAL

## 1. Introdução

As organizações são influenciadas pelos movimentos econômicos, tecnológicos, políticos e sociais dos quais fazem parte. Como construções sociais (Vergara, 2014), elas continuamente precisam lidar com incertezas e turbulências constantes nos ambientes externo e interno (Boxall, 2007; Collings *et al.*, 2019). Nesse sentido, existe um entendimento amplamente compartilhado de que a forma como são geridos comportamentos, conhecimentos e valores das pessoas que fazem parte de uma organização pode auxiliar na melhoria da eficácia dos esforços organizacionais (Renwick, 2018). Afinal, toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso (Fischer, 2002). A área de Gestão de Pessoas, vista como fator estratégico e fonte de vantagem competitiva (Allen & Wright, 2007; Barney & Wright, 1998), não está descolada dos desdobramentos das transformações organizacionais e sociais.

Desafios oriundos de uma demanda por maior diversidade e inclusão, maior equilíbrio entre vida e trabalho e mudanças no perfil demográfico demandam atenção da gestão das pessoas nas organizações (DeCenzo *et al.*, 2016). Por outro lado, em um mundo globalizado e conectado, as práticas laborais precisam acompanhar os deslocamentos provocados pela necessidade de inovação constante (Wilkinson *et al.*, 2019), assim como pelos desdobramentos oriundos de novos modos de organização do trabalho (Collings *et al.*, 2019). Afinal, no espaço laboral, as transformações tecnológicas não se referem apenas à tangibilidade da infraestrutura de máquinas e equipamentos. Manifestam-se, também, na organização e gestão do processo de trabalho, através de estratégias, habilidades e práticas utilizadas pela gestão (Baumgarten & Holzmann, 2011). E, ao afetar a esfera do trabalho, impactam também a subjetividade do trabalhador, de modo simultaneamente positivo e negativo.

Historicamente, esses movimentos podem ser percebidos na mudança dos processos de gerenciamento dos recursos humanos nas organizações, atualmente circunscritos em contexto de intensa flexibilização laboral, respaldada por reformas na legislação trabalhista, e acelerado desenvolvimento tecnológico. Após muitas transformações experienciadas desde a primeira revolução industrial ainda no século XIX, a massificação da tecnologia digital passa a permear todas as facetas da sociedade (Valenduc & Vendramin, 2016). O avanço da chamada indústria 4.0 e o trabalho mediado por plataformas e redes sociais, configuram novos modos de compreender as relações entre o trabalho e as pessoas, alterando a própria natureza laboral (Bissola & Imperatori, 2019; Di Virgilio, Santomé & Bolás, 2019).

Além dos desafios já impostos, a pandemia de Covid-19 (do inglês *coronavirus disease 2019*) reforça a atual condição de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Johansen, 2012) em que pessoas e organizações estão inseridos e precisam atuar, apresentando-se como um dos momentos mais desafiadores da história moderna (Gigauri, 2020). Para além das questões sanitárias, a pandemia criou um contexto particular de grandes desafios e oportunidades - ao que se inclui a área de Gestão de Pessoas (Carnevale & Hatak, 2020) - ao impor alterações na forma como as organizações estão lidando com este desafio. Muito além da gestão do trabalho remoto, emergem fatores que potencializam a necessidade de avançar no entendimento de questões como qualidade de vida e bem estar no trabalho (Molino *et al.*, 2020), conflito trabalho-família (Carnevale & Hatak, 2020), *technostress* (Molino *et al.*, 2020), para citar apenas algumas.

No campo acadêmico, após décadas de intensos debates sobre a área de Gestão de Pessoas e suas transformações classificadas por fases, é notório que ainda há limitações teóricas e práticas

a serem endereçadas (Boxall, 2007; Collings *et al.*, 2019). Argumenta-se que estamos diante de uma nova fase da Gestão de Pessoas, em que novos elementos passaram a fazer parte do campo modificando sobremaneira as formas de gestão, de trabalhar, viver e se relacionar, ou seja, que se referem à própria existência. Assim, este **estudo tem como objetivo propor uma nova lente analítica no campo da administração de recursos humanos, denominada “Gestão Existencial de Pessoas”**. Por meio dela, entende-se que é possível reconhecer as diversas implicações das transformações da atualidade que se dão na relação vida-trabalho.

Para tanto, optou-se pela construção de um ensaio teórico, que é considerado como um documento legítimo na produção e sistematização do conhecimento (Bertero, 2011). Neste ensaio, resgata-se o conceito de Gestão de Pessoas e o percurso histórico de suas fases no Brasil, enfatizando seu caráter mutante, circunscrito em questões que envolvem o contexto social brasileiro. A partir disso, apresenta-se a ideia da "Gestão Existencial de Pessoas", termo inicialmente cunhado por Colomby (2019) como forma de enfatizar os tensionamentos e reflexões necessárias na relação entre vida-trabalho e na influência do controle do gestor, assim como nas implicações das relações de trabalho e das organizações na vida dos sujeitos. E partindo da noção de indissociabilidade entre vida-trabalho, argumenta-se que toda Gestão de Pessoas é Gestão Existencial de Pessoas. Ainda que possa soar redundante - ao entender-se que gerir pessoas já poderia significar gerir implicitamente suas existências - é importante definir um termo que coloque luz ao fato de que as práticas organizacionais e a dinâmica atual das relações de trabalho podem trazer ganhos e/ou danos à existência do trabalhador e à sua totalidade.

Este ensaio está estruturado da seguinte forma: o capítulo dois faz um resgate de diversas possibilidades conceituais utilizados na literatura sobre a Gestão de Pessoas para, no capítulo três, trilhar a perspectiva histórica das fases da Gestão de Pessoas no Brasil. A partir disso, no capítulo quatro, explora-se o conceito da Gestão Existencial de Pessoas, alicerçando a discussão em três pilares: a) flexibilidade laboral; b) ubiquidade tecnológica digital; e c) a captura da subjetividade do indivíduo trabalhador. No capítulo que encerra este estudo, são apresentadas as considerações finais com as potenciais contribuições teóricas e práticas, limitações e sugestões de estudos futuros, a partir da proposição de uma agenda para a continuidade da investigação envolvendo a Gestão Existencial de Pessoas.

## **2. O que é Gestão de Pessoas?**

Discutir sobre o significado de Gestão de Pessoas é um esforço empreendido por diversos autores ao longo do tempo, que relatam a complexidade, ou mesmo impossibilidade, de encapsular sob um conceito único uma área diversa e multifacetada. É domínio que transita entre diferentes áreas (como Psicologia, Sociologia, Economia ou Direito), concepções teóricas, perspectivas analíticas (Boxall *et al.*, 2007), ontológicas e epistemológicas (Watson, 2007). Envolve uma variedade de atividades que permeiam, de modos distintos, ocupações, níveis organizacionais, empresas, segmentos econômicos e sociedades (Boxall, 2007). É “realidade tanto subjetiva como objetiva, dinâmica e historicamente construída” (Barbosa & Mascarenhas, 2020, p. 12).

De um modo geral, o termo “Gestão de Recursos Humanos” descreve, em teoria e prática, as formas de gerir pessoas no trabalho. A depender de distinções como época, localização ou perspectiva, outros termos são comumente utilizados de modo correspondente: gestão de pessoas, administração de pessoal, gestão do capital humano, gestão de talentos, dentre outros. Estes termos refletem tanto uma perspectiva temporal, ligada aos antecedentes históricos que permeiam as relações de trabalho, como distintas ideologias associadas a cada abordagem (Storey *et al.*, 2019). Cabe destacar que boa parte da literatura internacional se apoia nas correntes norte-americanas ou

inglesas (Boxall *et al.*, 2007; Legge, 2005), o que, apesar da dominância (Collings & Conroy, 2019), nem sempre refletem as questões de ordem prática, histórica e institucional de outros países (Paauwe & Boselie, 2007).

Legge (2005) refere a uma importante diferenciação entre a área de Gestão de Pessoas como departamento e sua função especialista ou como atividade. No caso desta última, o conceito envolve a gestão de linha em diversas áreas da organização (como finanças ou marketing, para citar apenas algumas). Para a autora, a Gestão de Pessoas pode assumir diferentes perspectivas: a) modelo normativo, que refere à utilização ótima de recursos envolvendo seleção, desenvolvimento, recompensa e direção para atingir os objetivos organizacionais; b) modelo descritivo-funcional, com foco na regulação das relações de trabalho; c) modelo crítico, que entende a área a partir das relações de poder existentes no processo de gestão; e d) modelo descritivo-comportamental, voltado para as práticas da área como função especialista. Wilkinson *et al.* (2019) também consideram a pluralidade da área, enxergando-a a partir de três perspectivas distintas, que englobam elementos de ordem micro a macro: foco em pessoas, foco em recursos e foco em gestão.

De fato, são várias as perspectivas possíveis através das quais a Gestão de Pessoas pode ser interpretada, desenvolvida e operacionalizada. O quadro 1 traz alguns conceitos contemporâneos a partir de diferentes autores e suas interpretações:

Quadro 1 - Gestão de Pessoas segundo diferentes autores

<b>Autor (ano)</b>	<b>Conceitos e objetivos de Gestão de Pessoas</b>
Barbosa & Mascarenhas (2020, p. 12)	“O conceito geral da natureza da função de gestão de pessoas indica mobilização, orientação, alinhamento e administração da dotação de recursos humanos na organização”.
Beardwell & Thompson, (2017, p. 5, tradução nossa)	“Um conjunto de políticas usadas para organizar o trabalho. Centra-se na gestão do trabalho e na gestão das pessoas que realizam este trabalho”.
Boxall (2007, p. 63, tradução nossa)	“No nível mais básico, a missão da gestão de recursos humanos é apoiar a viabilidade da empresa por meio da estabilização de um sistema de gestão de trabalho econômico e socialmente legítimo”.
Dutra (2016, p.17)	“Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo”.
Fischer (2002, p. 12)	“Maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.
Noe <i>et al.</i> , (2017, p. 3, tradução nossa)	“Políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, atitudes e desempenho dos funcionários”.
Pynes (2013, p. 3, tradução nossa)	“Sistemas formais em uma organização para garantir o uso eficaz do conhecimento, aptidões, habilidades e outras características dos funcionários (...) para cumprir as metas organizacionais”.
Storey <i>et al.</i> (2019, p. 11, tradução nossa)	“Teoria e práticas relacionadas com a forma como as pessoas são geridas no trabalho”.
Wilton (2016, p. 41, tradução nossa)	“Atividades organizacionais relacionadas com o recrutamento e seleção, projeto de trabalho, treinamento e desenvolvimento, avaliação e recompensa, direção, motivação e controle de trabalhadores”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Desta forma, buscando dar conta das complexidades que envolvem a polissemia da Gestão de Pessoas, percebe-se que os diferentes conceitos abarcam similaridades, divergências e complementações. Em uma definição própria, entende-se Gestão de Pessoas como toda e qualquer tomada de decisão que envolve as relações entre as diferentes entidades dotadas de capacidades presentes no ambiente de trabalho, o que de antemão remete, em alguma medida, ao gerenciamento de ações que impactam à existência das pessoas. Compreendendo, inclusive, que essas decisões não são apenas dos cargos de gestão para as equipes (top down), mas também que decisões são tomadas por todos aqueles envolvidos nos processos organizacionais em dimensões individuais, coletivas e institucionais.

### 3. Fases da Gestão de Pessoas no Brasil

Ainda que o gerenciamento do trabalho de pessoas possa remontar ao início da história da civilização (ao ser vista genericamente como uma atividade que envolve a gestão do trabalho de outras pessoas na produção), a função empresarial de Gestão de Pessoas tem suas origens no surgimento da indústria moderna no final do século XIX (Kaufman, 2007). No Brasil, o esforço em compreender as fases da Gestão de Pessoas e denominá-las ao longo do tempo foi realizado por diferentes autores, resgatados em estudo seminal realizado por Tose (1997). Apesar de ser possível encontrar nomenclaturas distintas para cada um desses momentos, a literatura nacional converge em suas características centrais, assim como nos marcos temporais e papéis assumidos pela área de Gestão de Pessoas nas organizações. Em linhas gerais, a Gestão de Pessoas no Brasil poderia ser didaticamente dividida em dois grandes períodos: o pré-histórico e o histórico, refletindo os diferentes momentos em que se remodelaram os processos de administração de recursos humanos (Vilas-Boas & Andrade 2009), em estreita relação com a própria estruturação do mercado de trabalho.

Do ponto de vista histórico, cabe destacar que o mercado de trabalho brasileiro é bastante recente. Até 1850, predominava a sociedade agrária, cuja organização estava pautada no trabalho escravo, constituindo o que Barbosa (2016, p. 8) chama de “o não mercado de trabalho”. Somente entre os anos 1850 e 1930 é que começaram a surgir as bases do que seria um mercado de trabalho consolidado (Barbosa, 2016). A partir de 1940, inicialmente na região Sudeste e majoritariamente nos centros urbanos, se expande o padrão da classe trabalhadora assalariada (Barbosa, 2016). Apenas nos anos 1950 e 1960 foi possível presenciar a passagem de uma sociedade de base “agrária e tradicional” para outra, “urbana e industrial”, que foi característica das décadas de 1970 e 1980 (Cotanda, 2011, p. 53) – movimento este que se deu também, mesmo que em outros tempos históricos, em outras partes do mundo. A partir dos anos 1990, as transformações do parque industrial brasileiro (e, conseqüentemente, do mercado de trabalho) acompanharam as intensas mudanças nas políticas econômicas. A indústria nacional se viu exposta à maior abertura comercial, à concorrência, a novas tecnologias e a um padrão mais exigente no que tange à competitividade internacional (Mocelin, 2015). Esse movimento ocorre em contexto temporalmente situado, denominado “mundialização da economia” (Piccinini *et al.*, 2006, p. 93). Foi um fenômeno global que afetou países nos mais diversos graus de desenvolvimento. No Brasil, a partir de então, houve uma “forte integração da economia nacional a cadeias produtivas globalizadas”, com “mudanças macroeconômicas e micror organizacionais que mudaram rumos da economia em geral e das firmas em especial” (Guimarães, 2008, p. 124; 152).

Assim, considerando que a Gestão de Pessoas está, ela própria, intimamente ligada com os períodos históricos dos quais faz parte, resgatam-se as fases do seu desenvolvimento no Brasil. O período pré-histórico é subdividido em **Colonial** (1500-1888) e **Contábil** (1888-1930). Em relação

ao primeiro, mesmo que seja de amplo conhecimento que diversos grupos étnicos já habitavam o território que veio a ser chamado Brasil muito antes de qualquer europeu desembarcar nestas terras, parte-se aqui do marco histórico de 22 de abril de 1500 que é, até hoje, lembrado como a data do “descobrimento” do Brasil pelos Portugueses. Anos mais tarde, seria dado início ao processo de colonização, marcado também por um longo tempo de escravidão que foi (oficialmente) encerrado em 13 de maio de 1988. Segundo Vizioli (2010, p. 15), o Brasil “começou a sua história de administração de recursos humanos da pior maneira possível: com a escravidão (...). De lá pra cá, a evolução da área seguiu mais ou menos os passos da história mundial, mas sempre com significativo atraso”.

Apesar da inexistência da Gestão de Pessoas como conhecemos hoje, é inegável que esse período também tenha sido marcado por diferentes meios de controle do trabalho humano, nesse caso, o de pessoas escravizadas. Tratava-se da administração da disciplina do trabalho, baseada em violência, incluindo a física, e na figura do feitor que ao ser um homem de confiança do administrador da propriedade, era escolhido por sua competência em desenvolver um código moral de castigos sem que a produção da fazenda fosse estagnada, ainda mais nos dias de ausência do senhor (Couceiro, 2003).

Após a abolição da escravatura, havia um contingente de indivíduos sem trabalho, enquanto imigrantes europeus completavam a força laboral disponível, direcionada principalmente para a atividade agrícola (Lacombe & Bendassolli, 2004). Nesse contexto, o **período contábil** é caracterizado pela preocupação única com o custo (Tose, 1997). Logo, “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” (Lacombe & Bendassolli, 2004, p. 66). Esse controle de pessoal era realizado pelo dono da empresa ou por um contador, chamado de “guarda-livros”, termo que remonta a origem do profissional de Contabilidade (CFC, 2016). Dessa forma, as funções de gestão de pessoal se misturavam com atividades ligadas à contabilidade, administração de material e expediente, não havendo ainda uma legislação trabalhista quanto às obrigações dos empregadores.

A fase contábil foi dando lugar à **fase legal** (ou também chamada **de jurídico-trabalhista**) por volta de 1930, quando teve que incorporar, em seu escopo, o cumprimento de leis trabalhistas. No período posterior à Revolução de 1930, a figura do Estado, por intermédio das políticas centralizadas de Getúlio Vargas, assume uma postura intervencionista que inclui ações voltadas para a pauta trabalhista. A exemplo disso, cita-se a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (Brasil, 1930) que surge como um mecanismo social de amparo e defesa do operariado urbano e rural; e a Constituição de 1934, que previa salário mínimo, jornada de trabalho de oito horas, proteção ao trabalho aos menores de 14 anos, férias anuais remuneradas, assistência médica e sanitária e indenização ao trabalhador demitido (Luz & Santin, 2010). Nesse período, destaca-se também a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que reuniu o conjunto de leis esparsas compreendidas no lapso temporal de 1930 até 1943 e demais acréscimos legais atinentes à normatização das relações de trabalho (Biavaschi, 2005).

Esse cenário fez com que a responsabilidade da incipiente seção de pessoal estivesse ligada ao cumprimento das recém criadas leis trabalhistas, para além da folha de pagamento e recolhimento dos encargos sociais, culminando no aparecimento dos departamentos de pessoal (Tose, 1997). A figura de chefe de pessoal passa a ser ocupada também por bacharéis em Direito, que buscam respaldar as empresas face a possíveis problemas com a Justiça do Trabalho. Nesse contexto, mostra-se proeminente a participação dos sindicatos como importantes atores nas relações laborais.

Se antes, as manifestações de trabalhadores eram consideradas caso de polícia (Dutra, 2016), na fase legal, os movimentos reivindicatórios dos trabalhadores poderiam, em tese, contar com a participação dos sindicatos. Estes, por sua vez, tinham sua estrutura sindical atrelada ao Estado, destruindo as bases sociais e políticas que os sindicatos tinham desenvolvido anteriormente. É nesse contexto que a fundação de sindicatos oficiais, a criação do imposto sindical e a política populista de Vargas estimularam o surgimento dos pelegos, palavra que tem origem na manta que se coloca entre o cavalo e a sela de montar e passou a ser utilizada para classificar os dirigentes sindicais que ficavam amortecendo os choques entre os patrões e a classe trabalhadora. Junto com as lutas sindicais cresciam também as mobilizações das massas trabalhadoras, assim como categorias e sindicatos mais combativos que resistiram e obtiveram importantes conquistas que, em parte, foram incorporadas na Constituição de 1934 (Miranda, 2011).

E é durante o período nacional-desenvolvimentista do governo de Juscelino Kubitschek (JK, 1956-1961), marcado pelo audacioso plano de metas “50 anos em 5”, que a fase intitulada **tecnicista ou tecnológica** é impulsionada no Brasil pela chegada das multinacionais, que introduziram novas técnicas de administração de pessoal e alteraram o *status quo* da área (Tose, 1997). Trata-se de um momento em que são importados diversos termos e processos oriundos, sobretudo do modelo norte-americano de gestão de pessoal, como mensurações de *turnover* e absenteísmo; práticas de pesquisa salarial; descrição de cargos e benefícios; avaliação de desempenho; recrutamento e seleção de pessoas, inclusive com o uso de testes psicológicos; realização de treinamentos mais sistematizados e maiores preocupações com a higiene e segurança no trabalho. Com isso, são introduzidos nas organizações novos profissionais, como psicólogos, sociólogos, pedagogos, engenheiros e estatísticos.

Nessa fase, a função de recursos humanos (RH) vai chegando aos postos de gerência o que se consolida na **fase administrativa (ou fase sindicalista)**, em que a Gestão de Pessoas passa a influir mais diretamente em diversos processos da organização. O chefe de pessoal é substituído pelo Gerente de Relações Industriais, expressão incorporada de empresas americanas e posteriormente criticada por sua inadequação, em se tratando de empresas comerciais ou de serviços, e sendo, por isso, substituída por Gerente de Recursos Humanos. Pretendia-se também com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações cada vez mais complexas com os sindicatos (Marras, 2000). Além disso, o RH passa a atuar mais fortemente na função de assessoria em que entra em voga o discurso de que “todos na empresa são responsáveis pelo RH”.

Não se pode perder de vista que os anos 1970 e 1980 foram caracterizados pela instabilidade econômica, inflação, demissões em massa e reestruturações nas empresas. Logo, a preocupação desse setor está na gestão dos conflitos internos e externos ao ambiente de trabalho, até em função da crescente ebulição operária, influenciada pela experiência sindical dos imigrantes europeus. Segundo Tose (1997), o desenvolvimento e fortalecimento dos sindicatos desencadeou fortes pressões sobre a gestão de RH, passando a questionar suas práticas, como operacionalizações da dominação da empresa sobre os trabalhadores. Ainda de acordo com a autora, premida por esse movimento cada vez mais combativo, a gestão de RH começou a trabalhar em estratégias que não merecessem as críticas das lideranças sindicais.

Na década de 1980 e 1990 em diante, a globalização muda o cenário mundial juntamente com a hipercompetição, a desregulamentação e a queda de barreiras comerciais, o que obriga grandes corporações a reestruturar suas operações e a buscar patamares mais altos de competitividade fazendo com que a área de Gestão de Pessoas assumira um papel mais estratégico, com um foco maior nos resultados organizacionais (Lacombe & Bendassolli, 2004). Esse contexto

caracteriza a **fase estratégica** em que a Gestão de Pessoas assume um papel de execução tanto dos processos operacionais como os estratégicos relacionados às equipes de trabalho. Isso faz com que os Administradores de Gestão de Pessoas, antes atuando mais em nível tático, passem a atuar em cargos de diretorias, em nível estratégico. É perceptível também um gradual esgotamento do modelo baseado no controle partindo-se pela busca do comprometimento (Legge, 2005).

Alguns autores, como Franco (2008), sugerem que, embora a fase estratégica ainda esteja em voga, há uma ampliação para a fase do conhecimento, cujo principal foco está na inovação. Com mudanças cada vez mais aceleradas, cresce a ideia de que é preciso intensificar a capacidade de aprender e absorver novas tecnologias para manter e aumentar a competitividade organizacional. A engrenagem dessa dinâmica está na aposta em pessoas talentosas, com conhecimento, competências e capacidade de aprendizagem com o intuito principal de gerar valor às organizações. Recentemente, também vem ganhando destaque a inclusão da concepção de sustentabilidade às ações organizacionais, incluindo a área de Gestão de Pessoas. Nesse cenário, surgem novas denominações como Gestão de Pessoas Socialmente Responsável (Barrena-Martínez, López-Fernández & Romero-Fernández, 2016) e Gestão de Pessoas Verde (Guerci, Longoni & Luzzini, 2016). De forma geral, ambas podem ser abarcadas no que se denomina como Gestão de Pessoas Sustentável e que pode ser compreendida como a adoção de estratégias ligadas à Gestão de Pessoas que permitam o alcance dos objetivos financeiros, sociais e ambientais, com impacto dentro e fora da organização e em um horizonte temporal de longo prazo, controlando os efeitos colaterais não intencionais e o feedback negativo (Ehnert, 2009).

Resumidamente, por sua vez, o período histórico das fases de Gestão de Pessoas no Brasil pode ser, atualmente, subdividido em Legal (1930-1950), Tecnicista (1950-1965), Administrativa (1965-1990) e Estratégica (1990-?). A partir da compreensão de que a fase estratégica já não dá mais conta de explicar o contemporâneo em sua complexidade, este artigo traz a proposição de uma nova fase, mais atual, ora intitulada “Gestão Existencial de Pessoas”.

#### **4. Gestão Existencial de Pessoas: uma nova fase**

Os anos 2000 foram marcados por significativos avanços na tecnologia de comunicação e informação, que seguem se intensificando nos últimos anos. Esses movimentos alteram a forma de organizar o trabalho, o tempo das pessoas à disposição do trabalho e das organizações e a mobilidade das pessoas no que se refere ao contexto organizacional, laboral, territorial e até mesmo existencial (Dutra, Dutra & Dutra, 2017). No âmbito da Gestão de Pessoas, é possível notar a influência dessas tecnologias nos processos e nas práticas de gestão por meio da criação de novas fontes de recrutamento, novos métodos de seleção, de treinamento e desenvolvimento e de avaliação de desempenho, bem como de planos de carreira que passam a ser de responsabilidade do indivíduo e não somente da organização, e da assimilação de novas competências, sobretudo conhecimentos tecnológicos vitais para a ação estratégica da área (Araújo & Garcia, 2014). O novo contexto tecnológico, associado às mudanças de contexto político, legal, econômico e social, tem mostrado que a indissociabilidade entre vida e trabalho tem se tornado cada vez mais real e presente nos mais distintos segmentos, organizações e profissões. Argumenta-se que a área de Gestão de Pessoas vem assimilando e incorporando tais mudanças, sobretudo, com base em três pilares essenciais que influenciam e são influenciados pelos diversos atores envolvidos: a) a flexibilidade laboral; b) a ubiquidade tecnológica digital; e c) a captura da subjetividade do indivíduo trabalhador.



**a) Flexibilidade laboral:** a flexibilização do trabalho é um fenômeno que vem ocorrendo desde a década de 1970, marcando o início do período pós-fordista ou pós-industrial (Harvey, 2017). Recentemente, tem-se observado um novo movimento vinculado à chamada quarta revolução industrial, que prevê uma mudança profunda na natureza e organização do trabalho, e, conseqüentemente, do campo da Gestão de Pessoas. Nesse contexto, a indústria 4.0, associada à digitalização possibilitada pela Internet das Coisas (IoT) e crescente disponibilidade de dados (Big Data), vem conduzindo o setor empresarial em termos globais à era inteligente (Bissola & Imperatori, 2019).

Ao passo que soluções tecnológicas complexas afetam as relações de trabalho nas organizações (Bissola & Imperatori, 2019), em termos político-legais cada país propõe a regulamentação de novas modalidades de trabalho ou até mesmo a desregulamentação de antigos direitos laborais através de reformas nas leis trabalhistas. No Brasil, a Reforma Trabalhista ocorreu em 2017, mas cabe salientar que esse marco faz parte de um processo mundial e anterior, a exemplo a Reforma Trabalhista na Espanha, que ocorreu em 2012 e inspirou a reforma brasileira (Walmrath & Hamdan, 2020).

A Reforma Trabalhista trouxe e/ou estimulou novas modalidades de contratação, dentre elas trabalho intermitente, trabalho por tempo parcial, trabalho por conta própria (os pejetizados, tanto informais como formais), expansão da subocupação (incluindo ocupações intermitentes formais e informais), terceirização, autônomos exclusivos, contratação como pessoa jurídica, contratos atípicos. É possível para os empregadores combinarem as regulamentações existentes no novo marco legal e utilizarem cada vez menos a admissão por carteira assinada (Krein & Oliveira 2019). Tais mudanças repercutem diretamente em novas formas de contratação e manutenção de trabalhadores pela área de Gestão de Pessoas nas organizações e reforçam a responsabilização do indivíduo pelo gerenciamento de sua carreira, inclusive mediadas por ferramentas tecnológicas digitais.

**b) Ubiquidade tecnológica digital:** o momento em curso marcado pela era da massificação das informações se deve pela inovação das tecnologias digitais de comunicação de informação, dentre elas as redes sociais virtuais, tais como Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn. Estas redes sociais permitem aos usuários criar e compartilhar conteúdos que lhes vêm em mente com outros usuários ao redor do mundo (Di Virgilio, Santomé & Bolás, 2019). Por serem ferramentas vinculadas à internet, a ubiquidade das colaborações, contribuições e interações que ocorrem nas redes sociais apresentam alto valor competitivo tanto para usuário pessoal, que também expõe seu perfil profissional, considerando a indissociabilidade entre vida e trabalho, quanto para as organizações.

Como consequência, a disponibilidade de conteúdos gerados cresce rapidamente e os usuários fazem cada vez mais uso dos recursos das redes sociais para aumentar o alcance das suas redes, recolher informação (Gaál *et al.*, 2014) e, até mesmo rentabilizá-las. Neste ensejo, cada vez mais organizações estão incorporando as redes sociais nos seus processos de negócio (Gaál *et al.*, 2014) e interagindo com seus trabalhadores, parceiros fornecedores e clientes.

Entretanto, no que tange ao uso das mídias sociais em relação à gestão de pessoas, a literatura internacional ainda costuma tratar o tema a partir de uma visão bastante instrumental. Especialmente, no que se refere aos impactos positivos e negativos no desempenho e produtividade dos funcionários que utilizam mídias sociais no ambiente de trabalho (Ouiridi, Ouiridi, Segers & Henderickx, 2015), ou em relação aos processos de recrutamento e seleção e comunicação (Gibbs, MacDonald, & Mackay, 2015). Em avanço a essas perspectivas, Ngai *et al.* (2015) desenvolveram um modelo que identifica as inter-relações de diferentes construtos que vinculam as causas e os

resultados do comportamento de trabalhadores usuários nas redes sociais. Fatores sociais (como capital social), atributos do usuário (como personalidade) e atributos organizacionais (como orientação para o marketing) se configuram como elementos antecedentes ao comportamento dos indivíduos nas redes sociais. Estes, por sua vez, são mediados por atributos de gerenciamento e controle da própria plataforma de rede social. Os resultados afetam tanto o contexto pessoal do usuário quanto o contexto organizacional, por exemplo, a relação com clientes.

A pesquisa de Ngai *et al.* (2015) amplia as possibilidades para analisar o fenômeno, lançando luz sobre a potencialidade das redes sociais em influência mútua sobre indivíduo e organização. A partir disso, é possível considerar que as redes sociais se configuram como uma extensão de ambos, inclusive podendo impactar ativa ou passivamente suas reputações. Consequentemente, a existência de indivíduos e organizações via redes sociais passam a fazer parte do cotidiano das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (Di Virgilio, Santomé & Bolás, 2019).

**c) Captura da subjetividade do indivíduo trabalhador:** a digitalização como inovação disruptiva abre novas oportunidades laborais, ao mesmo tempo que desafia a forma consolidada de conceber o trabalho. Estes desafios exigem que trabalhadores busquem desenvolver novas competências tecnológicas, sociais, emocionais e capacidades criativas e que organizações busquem redesenhar suas estruturas e processos. Aliado a isso, novos espaços, novos tempos, novos intervenientes, e a disponibilidade de novos dados reordenam as formas mais atuais de trabalhar e de gerir o trabalho (Di Virgilio, Santomé & Bolás, 2019).

Neste contexto, cabe atentar-se a análise da relação entre trabalho e subjetividade, esta última compreendida como as formas que o indivíduo vivencia, sente e significa as experiências de trabalho. A análise da subjetividade do trabalhador permite compreender o que está em jogo na essência das relações de trabalho, bem como compreender sobre as transformações que ocorrem na vida do indivíduo para além da esfera produtiva (Tittoni & Nardi, 2011). Falar sobre subjetividade, é portanto, falar sobre a existência.

Em um contexto em que o trabalho organiza a existência do indivíduo e, que sobretudo com as tecnologias digitais, as fronteiras de tempo e espaço de trabalho e não trabalho estão se diluindo (Gaulejac, 2007), também emerge a não diferenciação entre o indivíduo e seus perfis e registros em dispositivos tecnológicos digitais propagados na internet. Em linha com Grisci (2011), é possível inferir que neste campo onde prevalece a exposição e vendabilidade de si, as organizações encontram novas formas mais sutis para moldar, organizar e comandar a subjetividade dos indivíduos trabalhadores.

Em conjunto, os pilares **flexibilidade laboral, ubiquidade tecnológica digital e captura da subjetividade do indivíduo trabalhador** guardam relação direta com novos formatos de trabalhos mais autônomos e atravessados pela tecnologia digital, com reflexos importantes nos processos de gestão. Amparados nas atualizações promovidas por reformas trabalhistas e somados à necessidade de expressão e vendabilidade de si nas redes sociais, esses pilares revelam novas possibilidades para pensar a gestão de pessoas. Tais decorrências compõem um mosaico de informações sobre a vida e o trabalho dos indivíduos que podem ser livremente usufruídas pelas organizações, por meio de seus gestores. Tais modificações e incrementos nos modos de gestão e controle permitem avançar no entendimento de como a Gestão de Pessoas atualmente gere a existência das pessoas, tal como defende Colomby (2019, p. 111-112):

[...] discute-se que a relação entre vida-trabalho e a influência do controle do gestor e as implicações das relações de trabalho e das organizações na vida dos sujeitos possam ser

ênfatisadas através de um novo conceito: Gestão Existencial de Pessoas.[...] Ainda que soe como uma redundância, pois entende-se que gerir pessoas poderia significar gerir suas existências, é importante definir um termo que coloque luz ao fato de que as práticas organizacionais e a dinâmica atual das relações de trabalho podem trazer ganhos e/ou danos não só à existência do trabalhador, mas ao indivíduo em sua totalidade. Por consequência se elucida que se há Gestão de Pessoas e se há indissociabilidade entre vida-trabalho, logo, toda Gestão de Pessoas é Gestão Existencial de Pessoas e com todo peso que isso possa vir a carregar.

No intuito de ilustrar, mas não esgotar, há alguns exemplos da Gestão Existencial de Pessoas que ficam evidentes nos processos e práticas da atualidade. Nos processos de recrutamento e seleção, empresas utilizam em conjunto com as técnicas tradicionais, varreduras em sites de busca, para verificar o histórico de vida dos candidatos e a análise do perfil nas redes sociais, para verificar o teor dos conteúdos de postagens, fotografias e vídeos compartilhados pelo candidato, o que impacta nas decisões de seleção da vaga em questão (Silva & Silva, 2021). Para além do processo seletivo, aquilo que o trabalhador posta em suas redes também é alvo de monitoramento pelas organizações. Está cada vez mais recorrente notícias na mídia que mostram trabalhadores que foram demitidos por postarem conteúdos antiéticos ou não compatíveis com os valores da organização ou da sociedade. As organizações estão sempre em busca de boa visibilidade e reputação perante seus clientes e sociedade e não querem atrelar a suas marcas pessoas com tais comportamentos, mesmo que sejam fruto de sua esfera privada.

Somando às discussões éticas, caso um candidato não seja selecionado para uma vaga pelo fato de a empresa ter conhecimento de uma ação judicial em seu nome ou por algum conteúdo postado em suas redes sociais, há o risco desse ato incorrer em conduta discriminatória (Tessarollo, 2017). Em um diálogo recente, o advento da Lei de Proteção de Dados promoveu a proteção de dados das pessoas, o direito à privacidade, entretanto ainda é mantido o direito à informação regulamentada na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 5º, inciso XIV. Essa liberdade de acesso à informação confronta-se com direitos personalíssimos como o da privacidade. Tem-se, neste caso, uma colisão de direitos fundamentais, conforme Albuquerque Junior (2020). Todavia, a discussão travada neste artigo está no fato de que algumas questões da esfera pessoal estão sendo trazidas indistintamente para a esfera do trabalho, da mesma forma que há cuidados necessários para que a vida laboral não venha a invadir todos os espaços da vida de cada indivíduo por conta, entre outros fatores, da tecnologia.

A partir do exposto, pode-se considerar que há indícios de uma nova fase da área de Gestão de Pessoas, compreendida neste ensaio como Gestão Existencial de Pessoas. Muito ainda há para se descortinar, mas em linha com DeCenzo *et al.* (2016, p. 7) algumas considerações e questionamentos estão evidentes:

“Os avanços tecnológicos apresentaram aos empregadores um monitoramento sofisticado de funcionários e algumas verdadeiras áreas éticas cinzentas. Embora a maior parte desse monitoramento seja projetado para aumentar a produtividade do trabalhador, ele cria uma preocupação com a privacidade do trabalhador. O que os gerentes têm o direito de saber sobre os funcionários e até onde eles podem ir para observar o comportamento dos funcionários no trabalho? Questões éticas: Quando a necessidade de informações do empregador sobre o desempenho do funcionário ultrapassa os limites e interfere no direito do trabalhador à privacidade? Qualquer tipo de monitoramento é aceitável, desde que os funcionários sejam notificados com antecedência de que serão monitorados?”

Importa ainda considerar que como qualquer outra construção histórica, as mudanças que acompanham os processos de Gestão de Pessoas vão se sucedendo gradualmente e não necessariamente em uma perspectiva cartesiana. Logo, a forma como compreendemos Gestão de Pessoas vai se alterando aos poucos, em marcos às vezes mais e por outras vezes menos delimitados no tempo, fazendo com que as fases de Gestão de Pessoas coexistam. Sendo assim, mesmo que a fase legal seja datada entre 1930 a 1950, por exemplo, não significa que ela não se faça presente nas organizações da atualidade. Assim como, mesmo que a fase existencial seja considerada a mais atual, ela tem a capacidade de abranger e ainda carregar consigo significativos aspectos presentes nas fases anteriores. É isso que demonstra a Figura 1 em que a linha que divide cada fase é pontilhada em uma tentativa imagética de simbolizar que não há uma separação total entre cada círculo que representa, em resumo, as fases de Gestão de Pessoas no Brasil.

Figura 1 - Coexistência das Fases de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando que todo e qualquer esforço de classificação pode apresentar zonas cinzentas, as fases são aqui entendidas como uma proposição conceitual que objetiva, na prática à luz das lentes teóricas existentes, possibilitar que as características de cada momento histórico sejam mais visíveis. Destaca-se também que o significado de fases, neste texto, está ligado ao necessário empenho de buscar demarcações em períodos com qualidades próprias e mais distante de algo que tenha o significado evolutivo.

Por fim, destaca-se o entendimento de que Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho são tidas como inseparáveis e com conexões inevitáveis, visto que ambas envolvem interações em contexto de trabalho (Gemelli, Fraga & Prestes, 2019). Dessa forma, não há como (re)pensar políticas e práticas nas organizações, olhar comum à Gestão de Pessoas, sem considerar o impacto ocasionado para os modos de trabalhar e viver em uma perspectiva ampliada, possibilitada pelas Relações de Trabalho (Ferraz, Oltramari e Ponchirolli, 2011).

## 6 Considerações finais

Os modelos que refletem as práticas de Gestão de Pessoas buscam traduzir uma realidade que é multifacetada, historicamente construída e que reflete diversas particularidades, tais como a adoção de ideologias e práticas compartilhadas entre comunidades de organizações, demandas e possibilidades de um contexto tecnológico, interpretações e inclinações idiossincráticas dos

indivíduos, dentre muitos outros aspectos (Mascarenhas, 2020). Através deste ensaio, objetivou-se propor uma nova lente analítica no campo da administração de recursos humanos, denominada “Gestão Existencial de Pessoas”, fortalecendo o reconhecimento de que a gestão acontece a partir da relação vida-trabalho em que se entrecruzam aspectos relacionados à flexibilidade laboral e ubiquidade tecnológica digital e que se refletem na captura da subjetividade do indivíduo trabalhador.

Entende-se que este artigo traz importantes contribuições teóricas, entre elas: i) o resgate das fases de Gestão de Pessoas no Brasil presentes na literatura, fazendo uma leitura atual sobre o tema; ii) o avanço nas fases de Gestão de Pessoas no Brasil que, até o momento, se limitavam sobretudo à Gestão Estratégica de Pessoas; iii) o desenvolvimento propositivo de um novo conceito, aqui intitulado de “Gestão Existencial de Pessoas”, inicialmente cunhado por Colomby (2019); e iv) a abertura de novos caminhos investigativos considerando esta lente analítica para pesquisas futuras e implicações nas práticas e discursos organizacionais.

Este ensaio também contribui ao trazer potenciais contribuições práticas e gerenciais. Logo, a partir do entendimento de que toda Gestão de Pessoas é existencial, i) este artigo tem o intuito de descortinar o termo Gestão Existencial de Pessoas, oportunizando levar essa discussão às organizações em um formato que esteja mais próximo do discurso gerencial; ii) à luz da inclusão do termo “Existencial” nesse debate, possibilita-se que as organizações possam problematizar suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas, repensando seus processos e o impacto do trabalho na vida das pessoas; e iii) amplia-se as possibilidades de discussão sobre a Gestão de Pessoas em sala de aula, oportunizando enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem e contribuindo para o percurso de desenvolvimento de estudantes de áreas como Administração e Psicologia.

Como limitações, reconhece-se que esta discussão teórica aponta algumas pistas e possibilidades investigativas sobre o conceito ora proposto, mas pode ser reforçada com estudos empíricos que possibilitem observar os padrões organizacionais em determinado tempo e espaço, dentro das especificidades e particularidades que regem as relações laborais. Assim, sugere-se a continuidade da investigação acerca da Gestão Existencial de Pessoas, a partir da proposição de uma agenda de pesquisas que possibilite a utilização de métodos quantitativos e qualitativos para analisar empiricamente o fenômeno, como forma de avançar na proposição teórica realizada, em especial considerando: i) a realização de estudos comparativos que considerem contextos organizacionais diversos, incluindo entrevistas com gestores da área para investigar os impactos da Gestão Existencial de Pessoas nos processos organizacionais, a exemplo de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, qualidade de vida do trabalhador, etc. Esta possibilidade se revela profícua para uma análise partindo da perspectiva das organizações que pode ser somada ao diálogo com gestores de outras áreas, em uma tríade gestor-organização-equipe; ii) a exploração e análise da perspectiva do indivíduo, com a realização de recolhimento de histórias de vida com diferentes tipos de trabalhadores (formais, informais, estatutários, terceirizados, etc...). Essa condução metodológica visa aprofundar o conhecimento em determinado tema, conhecendo a história do indivíduo em suas diversas facetas, logo, pode ser interessante em termos de aprofundamento, ao desvelar as repercussões que a Gestão Existencial de Pessoas pode acionar na vida de um indivíduo, quanto para a captar as diversas percepções no que tange ao tema; iii) a realização de uma *survey* com abrangência nacional, mapeando como organizações dos mais diversos tipos têm percebido as fases de Gestão de Pessoas. Trata-se de uma forma de diagnosticar quais fases predominam em regiões, segmentos e estruturas organizacionais, assim como problematizar, inclusive, as relações de trabalho levando mais informações sobre isso para os gestores.

Ainda, acredita-se na potencialidade teórica de um aprofundamento conceitual através do entrelaçamento de outras perspectivas, especialmente aquelas vinculadas à saúde do trabalhador e qualidade de vida no trabalho e fora dele. Soma-se a isso o fato de que pesquisar acerca de Gestão de Pessoas é tratar da “sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem” (Vergara, 2014, p. 9) e que a proposição de um termo que abarque a Gestão de Pessoas e suas implicações entre vida e trabalho, parte desse olhar e busca avançar criticamente nessas discussões. Logo, não defende-se que haja a interferência da gestão na existência das pessoas, mas ao passo que isso ocorre é necessário que seja problematizado e trazido ao debate acadêmico e gerencial.

## Referências

- Albuquerque Junior, C. C. de. (2020). A garantia Constitucional da privacidade nos processos de recrutamento e seleção com o advento da Lei Geral de Proteção de dados. [encurtador.com.br/emNQZ](http://encurtador.com.br/emNQZ)
- Allen, M. R., & Wright, P. (2007). Strategic Management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 88–107). Oxford University Press.
- Araújo, L. C. G. & Garcia, A. A. (2014). *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. Atlas.
- Barbosa, A. F. (2016). O mercado de trabalho: uma perspectiva de longa duração. *Estudos Avançados*, 30(87), 1-22. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870002>
- Barbosa, A. C. Q. & Mascarenhas, A. O. (2020). *Gestão de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã*. Belo Horizonte: FACE - UFMG.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199821\)37:1<31::aid-hrm4>3.0.co;2-w](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199821)37:1<31::aid-hrm4>3.0.co;2-w)
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, 12 (2), 549-590.
- Baumgarten, M., & Holzmann, L. (2011). Tecnologia. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Eds.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (pp. 391-398). Porto Alegre: Zouk.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human resource management : a contemporary approach* (8th ed.). Pearson Education.
- Bertero, C. O. (2011). Réplica 2-o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 338-342.
- Biavaschi, M. B. (2005). *O direito do trabalho no Brasil–1930/1942: a construção do sujeito de direitos trabalhistas*. Campinas, Unicamp (tese de doutorado).
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). HRM 4.0: The Digital Transformation of the HR Department. In F. Cantoni and G. Mangia (Eds.), *Human Resource Management and Digitalization* (pp. 51–69). Torino, Italia: Routledge.
- Boxall, P. (2007). The Goals of HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 48–67). Oxford University Press.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Brasil (1930). Decreto nº 19.433 de 26 de novembro de 1930.

- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19 : Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(May), 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- CFC (2016). CFC – 70 anos de contabilidade. Conselho Federal de Contabilidade <https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/08/70anos-cfc.pdf>
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2019). *Human resource management : a critical approach*. Routledge.
- Collings, G. C., & Conroy, K. M. (2007). International Human Resource Management. In P. Boxall, J. Purcell, and P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, 82–98. Oxford: Oxford University Press.
- Colombo, R. K. (2019). “Viver como um zumbi”: o dano existencial à luz da polissemia do trabalho. Porto Alegre, UFRGS (tese de doutorado).
- Cotanda, F. C. (2011). Trabalho, sociedade e sociologia. In C. H. Horn & F. C. Cotanda (Eds.), *Relações de trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares* (pp. 41-57). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Couceiro, L. A. (2003). A disparada do burro e a cartilha do feitor: lógicas morais na construção de redes de sociabilidade entre escravos e livres em fazendas do Sudeste, 1860-1888. *Revista de Antropologia*, 46(1), 41-82. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-77012003000100002>
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management* (12th ed.). Wiley.
- Di Virgilio, F., Santomé, M. V. & Bolás, A. L. (2019). Social Media strategy within organizational communication: Major open issues and challenges. In F. Cantoni and G. Mangia (Eds.), *Human Resource Management and Digitalization* (pp. 51–69). Torino, Italia: Routledge.
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., Dutra, G. A. (2017). *Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2016). *Modelo, Processos, tendências e perspectivas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ferraz, D. D. S., Oltramari, A. P., & Ponchirolli, O. (2011). *Gestão de pessoas e relações de trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *As pessoas na organização*. 12. ed. São Paulo: Gente. cap. 1, p. 11-34
- Franco, J. O. (2008). *Recursos humanos: fundamentos e processos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Gaál Z., Szabó L., Obermayer-Kovács, N. & Csepregi A. (2015). Exploring the role of social media in knowledge sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 13 (3), 185-197.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida/São Paulo: Ideias & Letras.
- Gemelli, C. E., Fraga, A. M., & Prestes, V. A. (2019). Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 17, n. 2, p. 222-248.
- Gibbs, C., MacDonald, F. and MacKay, K. (2015), "Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 170-184. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0194>

- Gigauri, I. (2020). Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(September).
- Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho Imaterial. In A. D. CATTANI.; L. HOLZMANN. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Zouk.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (2), 262-289.
- Guimarães, N. A. (2008b). Novos fenômenos, novas medidas? In N. A. Guimarães, A. Cardoso, P. Elias, & K. Purcell (Eds.), *Mercados de trabalho e oportunidades: reestruturação econômica, mudança ocupacional e desigualdade na Inglaterra e no Brasil* (pp. 121-160). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Harvey, D. (2017). *Condição Pós-Moderna*. Loyola.
- Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: ten leadership skills for an uncertain world*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kaufman, B. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. In P. Boxall, J. Purcell, and P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, 19–47. Oxford: Oxford University Press.
- Krein, J. D. & Oliveira, R. V. (2019). Para além dos discursos: impactos efetivos da Reforma nas formas de contratação. In Krein, J. D., Oliveira, R. V. & Filgueiras, V. A. *Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade*. Campinas, SP: Curt Nimuendajú.
- Lacombe, B. M. B., & Bendassolli, P. F. (2004). *Cinco décadas de RH*. GV executivo, 3(3), 65-69.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management*. Rhetorics and Realities (Anniversary ed.). Palgrave Macmillan.
- Luz, A. F. D., & Santin, J. R. (2010). As Relações de Trabalho e sua regulamentação no Brasil a partir da Revolução de 1930. *História* (São Paulo), 29(2), 268-278.
- Marras, P. J. (2000). *Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Futura.
- Mascarenhas, A. O. (2020). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. Cengage Learning.
- Miranda, M. B. (2011). *História do sindicalismo no Brasil*. Revista Virtual Direito Brasil, 5(1-2011).
- Mocelin, D. G. (2015). *Emprego e mudança tecnológica no Brasil*. Porto Alegre: Cirkula.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working : An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Ngai, E.W., Tao, S.S., & Moon, K.K. (2015). Social media research: theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- El Ouiridi, A., El Ouiridi, M., Segers, J., & Henderickx, E. (2015). Employees’ use of social media technologies: a methodological and thematic review. *Behaviour & Information Technology*, 34(5), 454–464. doi:10.1080/0144929x.2015.1004647



- Paauwe, J., & Boselie, P. (2007). HRM and Societal Embeddedness. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 166–184). Oxford University Press.
- Pynes, J. (2013). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (4th ed.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Renwick, D. W. S. (2018). *Contemporary developments in green human resource management research : towards sustainability in action?* Routledge.
- Silva, F. S. & Silva, F. M. (2021). As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. *Revista de Carreiras e Pessoas*. 11 (2), 241-261.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management*. Routledge.
- Tessarollo, J. D. A. M. (2017). *Condutas extralaborais nas redes sociais como critério utilizado na seleção e na contratação de empregados:(in) compatibilidade com os direitos fundamentais dos trabalhadores?.* 49f. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Direito de Vitória, Vitória.
- Tittoni, J. & Nardi, H. C. (2011). Subjetividade e Trabalho. In A. D. Cattani.; L. Holzmann. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Zouk.
- Tose, M. D. G. L. (1997). A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2016). Work in the digital economy: sorting the old from the new. *ETUI Working Paper*, 2016.03.
- Vergara, S. C. 2014. *Gestão de Pessoas*. 15a. São Paulo: Atlas.
- Vilas-Boas, A. A., & Andrade, R. O. B. (2009). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Vizioli, M. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Walmrath, L. L. & Hamdan, T. D. (2020). A Reforma Trabalhista de 2017 à luz do institucionalismo socioeconômico: evidências para uma análise isomórfica. *Revista Ensaio*, 16, 129-155.
- Watson, T. (2007). Organization Theory and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 108–127). Oxford University Press.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S., & Lepak, D. (2019). *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (2nd ed.). Sage Publications.
- Wilton, N. (2016). *An introduction to Human Resource Management* (3rd ed.). Sage Publications.