

Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

ISSN 3085-8151

vol. 2, n. 1, 2026

••• ARTIGO 3

Data de Aceite: 02/01/2026

GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Cecília Jacinta Jaime

Direção provincial de Desenvolvimento Territorial e Ambiente de Niassa

Virgínia Maria Jorge

Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica – Lichinga

Filipe Zeca Canção

Universidade Lúrio



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Resumo : A gestão de pessoas (GP) e desenvolvimento organizacional (DO) é essencial para organizações que buscam eficácia sustentável, alinhamento estratégico e adaptação às mudanças do mercado. Esta pesquisa teve como objectivo compreender a relação entre a GP e DO. A revisão bibliográfica foi a metodologia usada, quanto a abordagem é qualitativa e quanto ao objectivo é descritiva. A pesquisa justifica-se pela necessidade crescente de organizações se adaptarem a contextos de mudanças rápidas, marcados por avanços tecnológicos, globalização, diversidade cultural e novas formas de trabalho. Com base na literatura usada constou-se que embora a GP e DO sejam distintos, convergem em seu propósito de alinhar indivíduos e organizações em busca da eficácia e sustentabilidade. Enquanto a GP foca no desenvolvimento e engajamento do capital humano, o DO promove mudanças planeadas que criam condições para esse capital florescer.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas, Recursos humanos, Desenvolvimento organizacional.

Introdução

Na última década, a gestão de pessoas (GP) passou a ocupar posição central nos debates sobre transformação organizacional, impulsionada por processos de digitalização, novas configurações do trabalho e crescentes exigências relacionadas à sustentabilidade e à inclusão. Paralelamente, o desenvolvimento organizacional (DO) deixou de se apoiar exclusivamente em intervenções técnicas conduzidas por especialistas externos, incorporando abordagens mais colaborativas, sistémicas e dialógicas, nas quais os próprios membros da organização

participam activamente da construção da mudança (Bushe & Marshak, 2015).

Nesse contexto, GP e DO configuram-se como campos interdependentes, orientados à criação e ao fortalecimento de capacidades humanas e organizacionais capazes de sustentar desempenho, inovação e adaptação em ambientes marcados por elevada complexidade e mudança contínua. Enquanto a GP evoluiu de um enfoque predominantemente operacional centrado em rotinas administrativas como recrutamento, remuneração e relações laborais para uma perspectiva estratégica que busca alinhar pessoas, competências e resultados organizacionais (Ulrich, 1997; Chiavenato, 2014), o DO pode ser compreendido como um processo planeado de transformação organizacional, fundamentado nas ciências do comportamento, cujo objectivo é melhorar simultaneamente a eficácia institucional e o bem-estar dos colaboradores (Beckhard, 1969; French & Bell, 1999; Cummings & Worley, 2015).

A literatura especializada converge ao afirmar que a vantagem competitiva das organizações reside menos na adopção de práticas isoladas e mais na coerência sistémica entre políticas de GP e intervenções de DO. Tal coerência é construída por meio de diagnósticos rigorosos, participação dos actores organizacionais, aprendizagem contínua e avaliação disciplinada dos resultados (Boxall & Purcell, 2003; Cummings & Worley, 2015). Apesar desses avanços teóricos, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em alinhar a gestão de talentos às estratégias de mudança e inovação. É nesse cenário que se insere a presente pesquisa, cujo objectivo é compreender a relação entre gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, a partir de uma

revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa e carácter descriptivo. A relevância do estudo decorre da necessidade crescente de adaptação organizacional diante de contextos caracterizados por avanços tecnológicos, globalização, diversidade cultural e novas formas de trabalho.

Marcos históricos de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional

A GP pode ser compreendida como um sistema integrado de práticas orientadas para a articulação entre pessoas e estratégia organizacional, com o propósito de sustentar a competitividade e os resultados de longo prazo (Chiavenato, 2020). De forma complementar, o DO refere-se a um esforço intencional e contínuo que visa elevar a eficácia e a vitalidade das organizações, por meio de intervenções planeadas que abrangem dimensões estruturais, culturais e comportamentais (French & Bell, 2018). As raízes conceptuais do DO encontram-se nos estudos de mudança e dinâmica de grupos desenvolvidos por Kurt Lewin (1947), que evidenciaram a necessidade de planeamento sistemático e da participação activa dos actores organizacionais nos processos de transformação. Com base nesses pressupostos, consolidaram-se práticas como consultoria de processos, desenvolvimento de equipas, sistemas de feedback, gestão da cultura organizacional e redesenho de sistemas de trabalho (French & Bell, 1999; Cummings & Worley, 2015).

Modelos explicativos amplamente difundidos, como o de Burke–Litwin (1992) e o *Congruence Model* de Nadler e Tushman (1980), demonstram que a eficácia orga-

nizacional depende do alinhamento entre o contexto externo, a liderança, a cultura, os sistemas de trabalho e os resultados alcançados, reforçando a ideia de que mudanças sustentáveis exigem coerência entre estratégia, estrutura, pessoas e mecanismos de recompensa. Em consonância com essa perspectiva, a GP expandiu-se progressivamente de uma função predominantemente administrativa para um papel estratégico, orientado à criação de valor em parceria com as áreas de negócio, por meio da gestão de talentos, do desenho de carreiras, dos sistemas de desempenho e das práticas de engajamento (Ulrich, 1997; Chiavenato, 2014; Dutra, 2008). Tal evolução ocorreu de maneira gradual e não linear, acompanhando transformações económicas, sociais e tecnológicas.

Do ponto de vista histórico, as primeiras abordagens do século XX privilegiaram a eficiência produtiva e o controlo do trabalho, em consonância com os princípios da administração científica propostos por Taylor (2019). Em seguida, a Escola das Relações Humanas trouxe maior atenção aos factores motivacionais, às interacções sociais e ao clima organizacional como determinantes do desempenho, conforme demonstrado por Mayo (2017). A partir das décadas de 1950 e 1960, a GP consolidou-se como área organizacional formal, enquanto o DO se afirmava como um campo orientado à mudança planeada, fortemente sustentado pelas ciências do comportamento (Chiavenato, 2020; French & Bell, 2018).

Nas décadas subsequentes, especialmente a partir dos anos 1980, a gestão de pessoas passou a ser reconhecida como um recurso estratégico capaz de gerar vantagem competitiva sustentável, conforme argumentam Barney e Wright (2019). Mais

recentemente, em um contexto marcado pela globalização, pela digitalização e pelas crescentes exigências de sustentabilidade e inclusão, tanto a GP quanto o DO passaram a enfatizar a aprendizagem organizacional, a inovação contínua e o bem-estar humano como elementos centrais da eficácia organizacional (Schein, 2017; Argyris, 2018; Dessler, 2021; Cummings & Worley, 2019). Nesse percurso evolutivo, destacam-se diferentes fases, desde o surgimento do DO como movimento fundamentado nas ciências comportamentais (French & Bell, 2018), passando pela consolidação da Gestão Estratégica de Pessoas (Barney & Wright, 2019) e pela centralidade da aprendizagem e da cultura organizacional (Schein, 2017; Argyris, 2018), até a Era Digital e a Gestão por Competências (Dessler, 2021) e o Desenvolvimento Organizacional Contemporâneo, associado à sustentabilidade, diversidade e responsabilidade social (Cummings & Worley, 2019).

Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

A GP e o DO devem atuar de forma integrada e interdependente, contribuindo para a adaptação, competitividade e desempenho organizacional, ao transformar políticas de Recursos Humanos em ações que impactam diretamente a cultura e os resultados coletivos (Cummings & Worley, 2019; Boxall & Purcell, 2016). Embora distintos, ambos convergem no objectivo de alinhar indivíduos e organizações para promover eficácia e sustentabilidade, sendo que os efeitos das práticas de GP dependem do contexto organizacional, incluindo partici-

pação, aprendizagem e inovação (Boxall & Purcell, 2003).

A vantagem competitiva deriva crescentemente de práticas baseadas em pessoas e culturas organizacionais sólidas, o que reforça a necessidade de articular a gestão de talentos a processos contínuos de mudança organizacional (Pfeffer, 1994). Nesse sentido, a integração entre GP e DO constitui um diferencial estratégico essencial para enfrentar ambientes complexos e incertos. O modelo de Ulrich (1997) destaca o papel dos profissionais de RH como parceiros estratégicos e agentes de mudança, enquanto a Gestão Estratégica de Recursos Humanos enfatiza o alinhamento das práticas de RH à estratégia empresarial, sendo o DO responsável por operacionalizar esse alinhamento por meio de intervenções estruturais, culturais e processuais (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Essa integração pode ocorrer por meio de diagnóstico conjunto, alinhamento dos sistemas de gestão de pessoas às mudanças organizacionais, desenvolvimento contínuo e governança da mudança, envolvendo práticas como redesenho de cargos, sistemas de avaliação e recompensas, aprendizagem experencial, coaching e compartilhamento de indicadores de transformação organizacional (Cummings & Worley, 2019; Boxall & Purcell, 2016; Garavan *et al.*, 2021; Ulrich, 1997). Evidências empíricas indicam que organizações que integram GP e DO apresentam maiores níveis de engajamento, inovação, adaptação e resiliência, especialmente em contextos de elevada incerteza, como o período pós-COVID, favorecendo culturas mais flexíveis e inclusivas (Jiang *et al.*, 2012; Garavan *et al.*, 2021; Kniffin *et al.*, 2021).

Desafios na integração de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional

A integração entre a GP e o DO é fundamental para a adaptação das organizações a mudanças aceleradas e para a sustentação de vantagens competitivas. Apesar de seus objectivos complementares, a articulação entre essas áreas enfrenta desafios relevantes, especialmente o alinhamento estratégico, uma vez que a GP ainda é frequentemente tratada de forma operacional e o DO como iniciativas isoladas, dificultando a construção de políticas integradas e o engajamento dos colaboradores (Paauwe & Boon, 2018).

A resistência cultural constitui outro obstáculo significativo, pois mudanças em processos, liderança ou carreiras podem gerar insegurança e reduzir a adesão às práticas de desenvolvimento, tornando essencial a criação de ambientes baseados em confiança e participação (Armenakis & Harris, 2009). Soma-se a isso a carência de competências em liderança, visto que gestores com domínio limitado de GP e DO tendem a conduzir mudanças de forma improvisada, comprometendo o aprendizado colectivo e a capacidade adaptativa organizacional (Ulrich, Younger & Brockbank, 2021).

Adicionalmente, a mensuração de resultados permanece um desafio, pois enquanto indicadores tradicionais de GP são mais tangíveis, os efeitos do DO, como inovação, aprendizagem e resiliência, manifestam-se no longo prazo e de forma menos mensurável (Wright & Nishii, 2006). A transformação digital e o uso de *analytics* em RH intensificam essas pressões, exigindo equilíbrio entre tecnologia e humanização para evitar a perda da dimensão humana da gestão (Bondarouk & Brewster, 2016). Assim, a integração entre GP e DO requer

liderança preparada, visão de longo prazo e indicadores que conciliem resultados humanos e financeiros, ainda pouco consolidados na prática organizacional (Jiang *et al.*, 2012).

Principais práticas de gestão de pessoas e sua contribuição para o alcance dos objectivos organizacionais

A GP reúne práticas orientadas à atração, desenvolvimento, retenção e engajamento de talentos, desempenhando um papel estratégico na obtenção de resultados organizacionais, ao reconhecer o capital humano como activo fundamental para a competitividade (Chiavenato, 2020). Entre essas práticas, destaca-se o recrutamento baseado em competências, que contribui para o alinhamento entre capacidades individuais e objectivos organizacionais, sendo determinante para a disponibilidade de colaboradores adequados à estratégia da organização (Dessler, 2021). O treinamento, desenvolvimento e aprendizagem contínua fortalecem a adaptabilidade da força de trabalho, promovendo ganhos de produtividade e inovação (Robbins & Judge, 2019).

A avaliação de desempenho e o *feedback* contínuo constituem práticas centrais para o monitoramento de resultados individuais e colectivos, apoiando decisões relativas a carreiras, promoções e reconhecimento (Marras, 2018). De forma complementar, sistemas de remuneração, benefícios e reconhecimento alinhados à estratégia organizacional exercem forte influência sobre o engajamento e a retenção de talentos (Ulrich *et al.*, 2017). A gestão do clima e da cultura organizacional também se mostra essencial, uma vez que ambientes participativos e transparentes favorecem o alinhamento en-

tre práticas de GP e objectivos estratégicos (Bohlander & Snell, 2017).

Além dessas práticas tradicionais, outras abordagens, como o planeamento estratégico de RH, sistemas de alta performance, gestão de talentos, sucessão, engajamento, diversidade, equidade e inclusão, bem como o uso de *people analytics*, impactam diretamente o desempenho e a retenção de talentos (Huselid, 1995; Becker & Huselid, 1998). Contudo, persiste um paradoxo, pois apesar do reconhecimento da importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva, muitas organizações ainda mantêm a GP com carácter burocrático e administrativo, o que dificulta a retenção e o engajamento, especialmente em economias emergentes como Moçambique (Barney, 1991).

Modelos de gestão de pessoas e seu impacto no desenvolvimento organizacional

Os modelos de GP fornecem referências conceituais que orientam políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, visando o alcance de objectivos organizacionais e impactando a inovação, a aprendizagem organizacional e o desempenho sustentável (Guest, 1997; Boxall, Guthrie & Paauwe, 2024). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos busca integrar as práticas de Gestão de Recursos Humanos à estratégia organizacional, e evidências indicam que sua implementação eficaz está associada ao desempenho organizacional positivo (Arokiasamy *et al.*, 2023). A incorporação de aspectos ambientais, sociais e de governança na Gestão Estratégica de Recursos Humanos também contribui para o bem-estar dos colaboradores e para melhores resultados organizacionais (Wiyono *et al.*, 2025).

No modelo de alta performance, práticas como recrutamento selectivo, treinamento contínuo e recompensas atreladas ao desempenho são fundamentais para aumentar o comprometimento e a satisfação dos funcionários (Arokiasamy *et al.*, 2023). Já o modelo de Gestão de Comprometimento Organizacional foca em desenvolver uma cultura que valoriza autonomia, participação e oportunidades de crescimento, resultando em maior satisfação e desempenho no trabalho (Wesenberg, 2012). De forma complementar, o modelo centrado na experiência do empregado propõe ambientes de trabalho positivos que promovam engajamento, bem-estar e fortalecimento do comprometimento organizacional (Arokiasamy *et al.*, 2023).

A abordagem de Harvard ressalta a necessidade de considerar múltiplos *stakeholders*, incentivando políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas ao desenvolvimento humano, com impacto positivo no comprometimento e bem-estar organizacional (Beer *et al.*, 1984). Práticas que estimulam participação e desenvolvimento contribuem ainda para aprendizagem, inovação e transformação organizacional (Kaufman, 2015). De modo geral, a gestão estratégica de Recurso Humanos demonstra potencial para melhorar o desempenho das organizações ao alinhar práticas de GP aos objectivos estratégicos (Arokiasamy *et al.*, 2023).

Estratégias para potencializar a articulação entre gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional

O alinhamento entre as práticas de GP e os objectivos estratégicos da organização é essencial para que as acções dos Recursos Humanos contribuam efectivamente para

os resultados organizacionais (Chiavenato, 2014). A integração de processos como recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho permite utilizar o capital humano de forma estratégica, promovendo o crescimento organizacional (Mereo, 2025). Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores fortalece a articulação entre GP e DO, sendo que programas de treinamento e desenvolvimento planeados segundo as necessidades estratégicas da organização favorecem a aprendizagem organizacional e a retenção de talentos (Lima, Arruda & Alves, 2022). Práticas como *mentoring and coaching* também facilitam a transferência de conhecimentos e o desenvolvimento de competências críticas para o desempenho organizacional (Gupy, 2025; IBM, 2023).

A construção de uma cultura organizacional sólida e de um clima positivo é outro factor estratégico para a integração entre GP e DO, influenciando directamente comportamentos e atitudes e devendo estar alinhada aos valores e objectivos da organização (Chiavenato, 2014). Avaliações periódicas do clima organizacional ajudam a identificar lacunas e implementar acções correctivas que favorecem o desenvolvimento organizacional (RH Academy, 2021). A liderança capacitada é um elemento central nesse processo, pois atua como facilitadora da integração, e sistemas de gestão de desempenho com *feedback* contínuo e reconhecimento alinham acções individuais aos objectivos organizacionais, ampliando o impacto das iniciativas de GP (ANPAD, 2011; Scribd, 2025).

Dessa forma, a articulação entre GP e DO é um processo dinâmico que exige estratégias integradas, alinhadas aos objectivos da organização. Práticas que promovam alinhamento estratégico, desenvolvimento

contínuo, cultura organizacional e liderança eficaz são fundamentais para o sucesso dessa integração, resultando em maior desempenho, adaptabilidade e capacidade de inovação diante das mudanças do ambiente de negócios (Chiavenato, 2014; Lima, Arruda & Alves, 2022).

Considerações finais

Da pesquisa feita constou-se que embora a GP e DO sejam distintos, convergem em seu propósito de alinhar recursos humanos e organizações em busca da eficácia e sustentabilidade. Enquanto a GP foca no desenvolvimento e engajamento do capital humano, o DO promove mudanças planeadas que criam condições para esse capital florescer.

Para viabilizar a integração de GP e DO, os RH devem desenvolver diagnósticos compartilhados, combinarem intervenções de curto e longo prazo, fortalecerem as competências dos profissionais de RH em metodologias de mudança, e utilizarem métricas que avaliam simultaneamente resultados de pessoas e o desempenho organizacional. Também é essencial que a liderança garanta recursos e legitimidade para as transformações.

Referências

ANPAD. (2011). Estratégias de gestão de pessoas e as abordagens normativas: uma análise conceitual no contexto da gestão estratégica de pessoas. Recuperado de https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTM3MDc%3D

Argyris, C. (2018). *Organizational learning: A theory of action perspective* (2nd ed.). New York: Routledge.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). *Reflections: Our journey in organizational change research and practice*. Journal of Change Management, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>.

Arokiasamy, L., Kamarulzaman, N. H., & Sulaiman, M. (2023). *Strategic human resource management and its impact on organizational performance*. Journal of International Business and Management, 16(1), 1-15. Recuperado de <https://journal.doba.si/ojs/index.php/jimb/article/view/327>

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Barney, J., & Wright, P. (2019). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. Human Resource Management, 37(1), 31–46.

Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading: Addison-Wesley.

Becker, B., & Huselid, M. (1998). *High performance work systems and firm performance*. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53–101.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press

Bohlander, G., & Snell, S. (2017). *Principles of human resource management* (17th ed.). Boston: Cengage Learning.

Boundarouk, T., Brewster, C., (2026). *Conceptualising the future of HRM and technology research*. Volume 27. London: Palgrave Macmillan.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2024). *Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes*. Human Resource Management Journal, 34(2), 201–220. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12490>

Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (Eds.). (2015). **Dialogic organization development: The theory and practice of tr*.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas* (4^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization Development and Change* (10th ed.). Stamford: Cengage Learning.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed.). Boston: Cengage Learning.

Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). New York: Pearson.

Dutra, J. S. (2008). *Gestão por Competências: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas.

French, W., & Bell, C. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

French, W. L., & Bell, C. H. (2018). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (8th ed.). New York: Routledge.

Garavan, T., McCarthy, A., & Morley, M. (2021). *Global human resource development: Regional and country perspectives*. Routledge.

Guest, D. (1997). *Human resource management and performance: A review and research agenda*. The International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263–276

Gupy. (2025). Gestão de pessoas: estratégias e como fazer no RH. Recuperado de <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>.

Huselid, M. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.

IBM. (2023). O que é desenvolvimento organizacional. Recuperado de <https://www.ibm.com/br-pt/think/topics/organizational-development>

Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). *How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms*. Academy of Management Journal, 55(6), 1264–1294.

Kaufman, B. E. (2015). Theoretical perspectives on work and the employment relationship. Industrial Relations Research Association.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. (2021). *COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action*. American Psychologist, 76(1), 63–77.

Lima, A. K. D. S., Arruda, C. A. G., & Alves, K. J. A. S. (2022). Principais estratégias adotadas pelos gestores de pessoas que impactam no desenvolvimento organizacional. UNIBRA. Recuperado de <https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2022/principais-estrategias-adoptadas-pelos-gestores-de-pessoas-que-impactam-no-desenvolvimento-organizacional84.pdf>

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2009). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 19(3), 243–255.

Marras, J. P. (2018). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (15. ed.). São Paulo: Saraiva.

Mayo, E. (2017). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Routledge.

Mereo. (2025). Gestão de pessoas: o que é, estratégias, pilares e como fazer. Recuperado de <https://mereo.com/hub/gestao-de-pessoas/>

Paauwe, J., & Boon, C. (2018). *Strategic HRM: A critical review*. In D. G. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 49–67). Routledge.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.

RH Academy. (2021). O que é desenvolvimento organizacional: um guia completo. Recuperado de <https://rhacademy.com.br/o-que-e-desenvolvimento-organizacional-um-guia-completo/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Scribd. (2025). Estratégias de desenvolvimento organizacional. Recuperado de <https://pt.scribd.com/document/612233807/Estrategias-de-Desenvolvimento-Organizacional-docx>

Taylor, F. W. (2019). *The principles of scientific management*. New York: Routledge.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. New York: McGraw-Hill.

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2021). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.

Wesenberg, S. (2012). High-commitment management. Wikipedia. Recuperado de https://en.wikipedia.org/wiki/High-commitment_management.

Wiyono, D. W., Dewi, D. A., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2505.08201>

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 25, pp. 1–39). Emerald Group Publishing.