

# Revista Científica

FACULDADE ATENAS- PARACATU-MG

Ano 2023, V.16, N.1



FACULDADE  
ATENAS

[www.atenas.edu.br](http://www.atenas.edu.br)  
38 3672-3737

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

Guilherme Gomes Pereira  
Paolla Algarte Fernandes  
Viviane Gomes Carvalho  
Karine de Oliveira Araújo  
Enilma Borges de Oliveira  
Ana Carolina Nascimento Tirapelli Mattos

### **RESUMO**

Nos últimos anos a preocupação com o ambiente organizacional vem aumentando devido o receio das organizações em obter sucesso e ênfase em face da concorrência frente o mercado corporativo. As empresas precisam se consolidar no mercado para que esse sucesso seja atingido. Sabe-se que o sucesso organizacional está atrelado a diversos fatores, como tecnologia, conhecimento, investimentos, dentre outros. Contudo, o progresso organizacional está ligado à presença da Gestão de Pessoas na organização. Esta é responsável por acompanhar o trabalho dos colaboradores preparando-os para manter a excelência nas demandas gerando resultados favoráveis. Essa monografia tem como proposta analisar como a gestão de pessoas pode influenciar e potencializar o sucesso de uma organização. Para conhecer melhor sobre a Gestão de Pessoas apresentar-se-á o conceito desta e sua relação com desempenho organizacional, uma contextualização atual e direcionada as melhores estratégias de gestão para a organização, a importância que o treinamento e desenvolvimento podem trazer para as organizações são os parâmetros delimitados para a pesquisa. A metodologia usada na criação desta foi à revisão bibliográfica.

**Palavras-chave:** Ambiente organizacional. Gestão de Pessoas. Competitividade.

### **ABSTRACT**

*In recent years, concern about the organizational environment has increased due to organizations' fear of success and emphasis in the face of competition and the corporate market. Companies need to consolidate themselves in the Market for this success to be achieved. It is known that organizational success is linked to several factors, such as technology, knowledge, investments, among others. However, organizational progress is linked to the presence of People Management in the organization. This is responsible for regulating the work of employees, preparing them to maintain the quality of results. This monograph aims to analyze how people management can influence and enhance the success of an organization. To learn more about People Management, the concept of this and its relationship with organizational performance will be presented, a current and targeted contextualization of the best management strategies for the organization, the importance that training and development can bring to organizations are the delimited parameters for the search. The methodology used in creating this monograph was through a bibliographic review.*

**Keywords:** Organizational environment. People management. Competitiveness.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas relaciona-se ao conjunto de estratégias corporativas voltadas para o sucesso das organizações, através da capacitação pessoal e profissional dos grupos, dividida nos setores de recursos humanos, departamento pessoal, treinamento e desenvolvimento, facilities (saúde, segurança e meio ambiente) e plano de carreira (avaliação de desempenho) (CHIAVENATO, 2014). Nesse sentido, é muito considerável conhecer o processo de transformações pelas quais passou a ideia da diretoria, e também os principais desafios sobre o assunto de cada momento (ÁVILA, 2015).

A competitividade das empresas em meio ao mercado de trabalho está diretamente ligada com os profissionais que a compõe, e a boa gestão de pessoas contribui nesse sentido para que os objetivos empresarias sejam alcançados. Quando

A utilização desse capital humano é de responsabilidade dos gestores, que juntamente com as ferramentas adequadas irão desenvolver um trabalho com foco na missão da empresa (ROBBINS, 2005).

Atualmente, a gestão de pessoas tem se tornado uma prática indispensável nas organizações, já que seus resultados estão cada vez mais comprovados. De acordo com Souza e Ribeiro (2013), “a evolução na área de Gestão de Pessoas tem contribuído para um maior rendimento profissional, fazendo com que as organizações se tornem mais competitivas”.

Cuidar de pessoas dentro da empresa resulta em uma maior satisfação e motivação do colaborador, o que faz com que ele entregue bons resultados. Manter essa satisfação e motivação nem sempre é fácil, é um trabalho desafiador. Nesse sentido a gestão de pessoas deverá sempre estar baseada nos seguintes pilares: motivação, comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competência, treinamento e desenvolvimento (SOUZA; RIBEIRO, 2013).

Neste estudo, será analisada a importância de uma Gestão de Pessoas eficiente dentro das organizações com o objetivo de ter uma assertividade no momento da contratação.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO COM DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

A gestão de pessoas é formada por formas, políticas, técnicas e práticas definidas a fim de conduzir as atitudes e relações humanas para que o potencial dos colaboradores de uma empresa seja maximizado no ambiente de trabalho. Esse processo envolve os setores de RH, DP, treinamento e desenvolvimento, instalações (saúde, segurança e meio ambiente) e plano de carreira (avaliação de desempenho) (CHIAVENATO, 2014).

Recursos Humanos (RH). As principais estratégicas e que ajudam para



Podem afirma que é de insumo importância motivar o colaborador para que ele possa estar sempre buscando a evolução dentro da organização, podendo contribuir no crescimento da empresa.

A gestão de pessoas é o conjunto de estratégias voltado para a organização, com intuito de aumentar o sucesso da empresa, por meio do desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional do grupo (SOUZA, 2011). Segundo Ávila (2015), é de extrema importância que os envolvidos na diligencia de gestão compreenda o que é a evolução e o desafio da aplicação de métodos na organização.

Na visão de (DUTRA, 2018) a gestão de pessoas tem a capacidade de ampliar o trabalho com a produtividade, melhorando a qualidade de trabalho e motivando a equipe com o intuito de desenvolver seu colaborador aumentando seu engajamento na organização. O trabalho na gestão de pessoas dentro da organização é focado em formar grandes gestores capacitados para o mercado de trabalho, que incentive os colaborados a desempenhar um serviço de qualidade dentro das empresas, podendo trazer um retorno para ambas partes. Seguindo esse ponto de vista trazer o sucesso para empresa está diretamente ligado com a necessidade de alcançar resultados para a organização, podendo contribuir com seus crescimentos e desempenhos.

Gestão de pessoas é uma área da administração que é responsável pela participação, capacitação envolvimento e gerenciamento de toda a parte de funcionários na organização. Esta área foi criada com o intuito de humanizar a parte de pessoas em uma organização (CHIAVENATO, 2014). Assim pode afirmar que a gestão de pessoa foi desenvolvida com intuito de ajudar as empresas a se organizar podendo ter uma lucratividade maior diante de seus concorrentes.

As organizações se assemelham muito com os indivíduos, quando se tem um bom desempenho tende a crescer ou pelo menos, a sobreviver. Junto com o crescimento consequentemente se tem uma maior complexidade dos recursos essenciais para suas atividades, com aumento de capital, implantação de tecnologia, ações de apoio, etc. Desse modo acarreta no aumento da quantidade de pessoas,



Dessa maneira consegue-se compreender o quanto é fundamental uma boa gestão, pois as pessoas representam um papel muito importante dentro da organização.

De acordo com Gil (2001) a gestão de pessoas pode se definir como uma função gerencial que tem como objetivo a colaboração das pessoas que trabalham dentro da organização para o alcance dos resultados tanto empresariais quanto pessoais. Sendo assim, percebe-se que a gestão pode ser importante não só para a empresa quanto também para o pessoal do colaborador.

Segundo Chiavenato (2008), as pessoas possuem uma influência muito grande dentro da organização, podendo aumentar ou diminuir tanto suas forças quanto suas fraquezas, conforme a maneira que elas são tratadas. À vista disso percebe-se o quão relevante é cuidar das pessoas, respeitando-as, procurando saber quais são suas insatisfações para que assim consiga criar um ambiente organizacional agradável para todos.

Vergara (2009), em seu estudo, afirma que gestão de pessoas é um tema extremamente relevante, afinal as pessoas passam a maior parte do tempo dentro das empresas, por tanto as organizações podem ser tudo, porem nada serão se não houver pessoas que retratem a visão, as estruturas e estratégias, que definam metas, e que administrem todos os processos que existem dentro da organização.

Na visão de Chiavenato (2010), o desenvolvimento é um ciclo que compõe quatro etapas: diagnostico, desenho, implementação e a avaliação. O diagnóstico é a criação das ações de treinamento na organização. O desenho é o planejamento das ações de treinamento. A implementação é a execução e o acompanhamento do treinamento desenvolvido e a avaliação é o resultado dos resultados encontrados.

Segundo Santos (1992), as principais características de diferenciação entre empresas são definidos pelo modelo de gestão e, em consequência, remete-se diretamente com a cultura organizacional e influenciam no seu desempenho. Desse modo, é de extrema importância definir o modelo de gestão e sua relação com a

Para Chiavenato (2010), o treinamento é um ciclo contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das falhas de treinamento dentro da organização. O desenho é a elaboração das ações de treinamento que serão aplicadas, tendo em base um objetivo específico. A implementação consiste na execução e acompanhamento do programa de desenvolvimento. E a avaliação é a verificação dos resultados obtidos.

### **3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A ORGANIZAÇÃO**

Hediondamente a Administração se tornou um recurso primordial para a sociedade. As organizações devem inovar e criar novas estratégias para sobreviver no atual cenário econômico, pois o nível de competição é elevado e com repentinas mudanças.

As empresas buscam cotidianamente melhorias, em virtude da acirrada competição entre as organizações no cenário econômico. Portanto, é de suma importância que a organização tenha uma administração eficaz.

Segundo Ribeiro (2003) as empresas devem se preparar com uma visão futurística, para tal, têm de traçar estratégias utilizando recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos uma vez que, se almeja a longo prazo o sucesso empresarial.

Certo e Peter (2010) pormenorizam a administração estratégica como “o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”. Declaram que a administração estratégica segue uma sequencia de momentos que se repetem ininterruptamente.

A administração estratégica requer do gestor a habilidade para gerir uma gestão sistêmica e a aptidão para usufruir de diversas ferramentas de adaptação para atender a realidade da organização, este deve idealizar as predisposições e



Nogueira (2015) dar ênfase a estratégia, pois esta é crucial para que as organizações possam enfrentar os desafios diários, “a falta desta coloca em risco, clientes, fornecedores, colaboradores e principalmente recursos financeiros”. O autor revela que a estratégia é responsável por objetivar e enfatizar as abordagens e prioridades das ações desenvolvidas pela empresa.

A elaboração de estratégias organizacionais precisa ter como um de seus principais focos o quadro de colaboradores da organização, afinal todos são essenciais para o alcance das metas desejadas. Assim sendo, é muito importante entender sobre qual estratégia os novos gestores trazem para a organização (NADLER; TUSHMAN, 1992).

A estratégia surge para delinear a evolução da empresa, inicia-se com uma pesquisa objetivando um plano de ação, onde cria e define a vantagem diante dos concorrentes na competitividade empresarial (HENDERSON, 1998). Deste modo, percebe-se que o desenvolvimento de uma boa estratégia pode trazer benefícios para a organização e vantagens sob seus concorrentes.

Planejamento estratégico é uma maneira de habituar-se com rapidez as constantes mudanças do ambiente competitivo, é um meio de antecipar-se ao futuro, bem como método para prever as consequências à longo prazo de ações atuais, é por meio deste que as organizações buscam diminuir os riscos dos processos decisórios, analisando antecipadamente os possíveis impactos que seriam enfrentados no futuro pelas decisões tomadas no presente (MORAIS; BARROS, 2017).

Portanto, considera-se relevantes alguns pontos para o planejamento de uma estratégia bem elaborada, conforme menciona Nogueira (2015):

- a) estabelecimento da missão, visão e metas
- b) análise do ambiente organizacional;
- c) formulação da estratégia;
- d) implementação da estratégia;
- e) o controle estratégico”



Neste momento se estabelece os objetivos da organização criando mecanismos que viabilizem o alcance célere das metas, deve conter orientações dos métodos que a empresa irá seguir; é imprescindível definir como dever ser feito e o modo de execução. São inúmeros os benefícios apresentados pelo planejamento de estratégias, uma vez que, este oferece uma direção, supervisiona o foco da equipe possibilitando uma ação proativa com controle do desempenho, motivando e contribuindo com informações para a tomada de decisão. (Nogueira, 2015).

Em concordância com as considerações supramencionadas, há alguns pontos relevantes para a elaboração das estratégias organizacional, a principal é a averiguação do ambiente, conhecido como o processo de monitoramento dos acontecimentos dentro e fora da organização para detectar as ameaças e futuras possibilidades, conforme afirma Nogueira (2015).

Logo após, ocupando o segundo lugar, vem a definição das diretrizes organizacionais, estas são relacionadas pelos autores Certo e Peter (2010) que explicam como devem ser definidas; de acordo com a finalidade da organização e onde a empresa deseja chegar, afirmam que deve ser norteadas por dois indicadores, a missão e os objetivos organizacionais. Nogueira (2015) apoia os autores afirmando que “essa etapa se refere ao que a empresa pretende ser e o que ela pretende se tornar”.

O terceiro ponto é a elaboração da estratégia, os autores Certo e Peter (2010) pormenorizam que “a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos”. Contudo, Nogueira (2015) acredita que “essa fase consiste em projetar e escolher estratégias que ajudarão a alcançar os objetivos da organização”.

Em seguida, temos é a execução da estratégia, que por sua vez, resume-se no desenvolvimento destas atentando aos pontos anteriores, afirma-se que de nada se aproveita desenvolver boas estratégias caso elas não sejam efetivamente implantadas. (CERTO; PETER, 2010). Diante do exposto, a organização só colherá

os benefícios de uma boa gestão, se obter um ótimo desenvolvido estratégico.

Por fim, trazemos o controle estratégico, este se encarrega do acompanhamento e avaliação do processo de administração estratégica para assegurar que seu funcionamento será eficaz conforme mencionam Certo e Peter (2010). Reitera Nogueira (2015) dizendo que este visa a melhoria e performance satisfatória.

#### **4 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

O atual cenário corporativo vem sofrendo inúmeras mudanças, especialmente nas formas de trabalho e especializações dos colaboradores, no qual as pessoas que integram a empresa são o diferencial da organização no mercado. Para se destacar no mercado de trabalho, seus funcionários são sua principal ferramenta, nesse sentido é primordial agregar processos voltados para as pessoas que trabalham na organização, afinal isso traz uma valorização de competências e se torna um distinguidor competitivo.

Diante de tal percepção é inevitável não se preocupar com o capital humano e com seu aprimoramento, sendo assim, é essencial programar ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas, no intuito de agregar valor a seus colaboradores e a empresa, pois o mesmo traz uma grande relevância para o desempenho organizacional. O treinamento é uma maneira eficaz de aumentar as habilidades e conhecimentos de seus funcionários sendo uma fonte lucrativa.

O treinamento contribui com as empresas, uma vez que qualificam seus colaboradores para realizarem uma determinada tarefa com excelência. Segundo Marras (2001 *apud* Silveira, 2011) “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. A

O conhecimento substitui gradualmente os fatores rotineiros de produção, sendo assim o desenvolvimento e treinamento de pessoas são importantes, pois oferecem aos funcionários novos hábitos, novas atitudes, conhecimentos e habilidades para o seu cotidiano, tornando-os mais capazes para executar suas atividades agregando mais valor aos produtos finais. Assim, Boog (2014) afirma que “Um subsistema de treinamento pode evitar erros de procedimentos técnicos que oneram a organização, de modo a aperfeiçoar o processo de melhoria da qualidade da mão-de-obra”.

A capacitação ajuda os colaboradores a se familiarizarem com a empresa, com seus cargos e equipe de trabalho. Ressalta-se que a motivação gera baixa rotatividade, aumenta a produtividade, melhora a moral do funcionário facilitando o aprendizado e redução da ansiedade no ambiente de trabalho (SCOTT E BOHLANDER, 2010). É importante ter um setor responsável por disponibilizar o treinamento na empresa, costumeiramente delega-se esta função ao setor de gestão de pessoas ou ao RH, os treinamentos devem de fato atender as necessidades da empresa.

Após o treinamento vem o desenvolvimento, e com este se visualiza o crescimento dos funcionários. Segundo o ponto de vista de Marras (2001) os colaboradores bem capacitados e motivados tende a priorizar melhorias na produção elevando seu nível de desenvolvimento para um melhor desempenho no futuro.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (Milkovick e Bourdreau, 2000).

Milkovich e Boudreau (2010) apontam o treinamento como um processo de

Não se pode restringir o treinamento a apenas um setor da empresa.

Este deve ser direcionado a todos os departamentos, de modo que todos os setores tenha mão-de-obra qualificada preparando o futuro dos colaboradores dentro da organização. Entende-se que a capacitação melhora o desempenho do funcionário, refletindo diretamente no aumento de sua produtividade elevando os lucros da empresa (HANASHIRO, 2017).

De acordo com Macian (2018), o treinamento deve ser contínuo para que haja incentivo de que sempre há algo a mais para aprender, aprimorar e constantemente melhorar o produto. Quanto mais o colaborador participar de programas de treinamento, mais desenvolvera suas habilidades e suas atitudes estarão em constante mudança elevando ainda mais o seu nível profissional.

A capacitação e qualificação do funcionário irá favorecer diretamente a organização, portanto a gestão de pessoas deve indicar quais treinamentos se adequam a cada área da empresa para melhorar a qualidade dos serviços prestados e auxiliar no aumento da produtividade. O gestor deve observar as fragilidades de cada colaborador e analisar quais necessitam passar por treinamentos com técnicas compatíveis com a vulnerabilidade apresentada na execução da atividade para evitar futuras substituições, ocorridas pela baixa capacidade de exercer determinadas funções propostas para os cargos. Assim, certamente obterá clientes satisfeitos com atendimento qualificado e contará com sua fidelização e futuras indicações.

Em suma, o treinamento é elemento e o desenvolvimento é a chave para o sucesso da empresa. As organizações procuram apresentar competência no que fazem e com frequência, os treinamentos contribuem para atingi-la, pois se trata de um conjunto básico de experiência e conhecimento que faz com que a empresa se sobreponha sobre as demais. Boog (2014) afirma que o treinamento se destaca como

A rentabilidade e lucros de uma empresa estão inteiramente ligados aos treinamentos, e a qualidade desses. Os treinamentos podem ser simples ou sofisticados, a capacitação fomenta o desenvolvimento dos funcionários e atendimento dos clientes, potencializam as vendas e a gestão. A empresa deve examinar o ambiente e elaborar estratégias determinando em qual área o treinamento deve ser empregue, o custo deste é investimento (BOHLANDER E SNELL, 2010).

Marras (2009) relata que o investimento em treinamento dos colaboradores garante a melhoria na eficiência, aumenta a produtividade, aperfeiçoa o tempo de produção e otimiza o lucro, uma vez que apresenta qualidade no que se é ofertado. Investir em treinamentos torna a empresa mais competitiva, gera situações criativas e inovadoras, possibilitando aumento dos lucros agregando valor como um todo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que analisar e entender o comportamento nas organizações é de suma importância, pois se obtém informações substanciais para o excelente desempenho do indivíduo e da empresa. Pode-se observar o comportamento organizacional de diversos modos, a começar do cotidiano da empresa e do grupo que nela executa suas funções, para assim, ser analisada de forma eficiente e adquirir melhor eficácia.

Ressalta-se que o quadro de colaboradores interfere diretamente nas organizações. Através dele a empresa tem mais eficiência, acarretando resultados mais eficazes. Além de excelentes repercussões, deve haver cumplicidade entre os membros, desta forma envolvendo todas as condutas implicando em lealdade e gerando cooperatividade.

As atitudes das pessoas podem trazer benefícios para as organizações, desde que usadas de forma correta; contando a com conduta e ética dos indivíduos. É possível potencializar o quadro de colaboradores tornando-os mais competentes e motivados para buscar contínuas melhorias e novos meios para desempenhar suas atividades, gerando mais vantagens diante da competitividade do mercado global.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>>. Acesso em: 26 abr. 2023.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 3 ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2014.

CERTO, Samuel C, J. P. Peter. Tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. **Administração estratégica: Planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ .ed. Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <<https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestaode-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <<https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestaode-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

DUTRA, Luis Carlos Santos. **O Benefício da Felicidade no Trabalho: práticas de gestão de pessoas e seus impactos na produtividade e no engajamento**. Faculdade Alfredo Nasser, 7º pesquisador. Anais – Empreendedorismo e Inovação, 2018. Disponível em: <<http://www.unifan.edu.br/unifan/aparecida/wpcontent/uploads/sites/2/2020/02/Anais-Pesquisar-2018-EMPREENDEDORISMO-EINOVA%C3%87%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2022.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HANASHIRO, M. M. D. **Gestão do fator humano**. São Paulo: 2017.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY C. A.; PORTER M. E. (Org.) **Stratéeia a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janero: Camnpus, 1998.

MACIAN, M.L. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo, SP: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: 2011

MILKOVICH, T. G.; BOUDREAU, W. J. **Administração de recursos humanos**. 2010.

MINTZBERG, H. **The science of strategymaking**. In: AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 1998.

MORAIS, Rodrigo Marques de, Thiago de Souza Barros. **Gestão de Estratégias: uma nova abordagem de planejamento**. Curitiba: Intersaberes. 2017.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Designing organizations that good fit: a framework for understanding new architectures**. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (org.). *Organizational architecture: designs for changing organizations*. San Francisco: JosseyBass, cap. 2, 1992.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2014.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é Administrável?** In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

RIBEIRO, José L. D. **Planejamento Estratégico e desdobramento das diretrizes**. Apostila. Porta Alegre: UFRGS, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em:

[https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf). Acesso em: 25 fev. 2023.



SANTOS, Neusa M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis** - um estudo interdisciplinar. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SANTOS, Fábio Henrique & DEMAMBRO, Mestre Elizeu. **A rotatividade de pessoal nas organizações**: a importância da gestão de recursos humanos na cultura organizacional. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, 2022. Disponível em: <[https://gestaopublica.bag.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/2d/9d/2d9d362c-e3d2-4539-9a42-39823e3077eb/a\\_rotatividade\\_de\\_pessoal\\_nas\\_organizacoes\\_a\\_importancia\\_da\\_gestao\\_de\\_recursos\\_humanos\\_na\\_cultura\\_organizacional.pdf](https://gestaopublica.bag.ifmt.edu.br/media/filer_public/2d/9d/2d9d362c-e3d2-4539-9a42-39823e3077eb/a_rotatividade_de_pessoal_nas_organizacoes_a_importancia_da_gestao_de_recursos_humanos_na_cultura_organizacional.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2023.

SCOTT, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. 2010.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Monografia. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 maio 2023.

SOUZA, Rosemari de Melo. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. Monografia apresentada ao curso de Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências, do Centro Universitário Filadélfia – Unifil, Londrina, 2011. Disponível em: <<https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2022.

SOUZA, J.; RIBEIRO, I. **Políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos do estado do Paraná**. Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo, Florianópolis, v. 1, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ifsc.edu.br/index.php/ReCAT/article/view/332>>. Acesso em: 25 fev. 2023.



TREVELATO, E.; SILVA, G.; PANTALEÃO, J.; FONSECA, B. G. **A obtenção de vantagem competitiva através do treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Revista Científica, v. 1, n. 1, 2018. Disponível em: <<https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/84>>. Acesso em: 29 maio 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.