

COMO A GESTÃO DE PESSOAS PODE INFLUENCIAR O PROCESSO DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES?¹

Elza Dantas Silva²
Catarina da Silva Souza³

RESUMO

Atualmente o mundo vive uma era de globalização e inúmeras transformações numa velocidade incomensurável. Neste contexto, organizações e colaboradores também atuam no processo de mudança buscando seu espaço frente a um contexto de mercado cada vez mais competitivo. Para tanto, o objetivo deste artigo é investigar como a gestão de pessoas pode influenciar o processo de mudança nas organizações. Ao mesmo tempo, explicar a importância da gestão de pessoas como ferramenta norteadora para subsidiar as organizações para o alcance dos objetivos. Sendo aplicado neste uma pesquisa bibliográfica com base nos seguintes autores: Antônio Carlos Gil, Idalberto Chiavenato, Maria Tereza Lema Fleury, Fernando C. Prestes Motta, entre outros.

Sendo válido registrar, que grande parte das pesquisas acadêmicas sobre gestão de pessoas mostram que o capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações. E que o setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação dos profissionais. Tendo como objetivo desenvolver e colaborar para o recrudescimento da instituição, e de seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Resistência, Cultura, Mudança Organizacional.

ABSTRACT

Currently the world is experiencing an era of globalization and numerous transformations in immeasurable speed. In this context, organizations and employees also act in the change process seeking its place before a market context each made more competitive. Thus, the aim of this paper is to investigate how people management can influence the process of change in organizations. At the same time, explain the importance of people management as a guiding tool to help organizations to achieve the goals. Being applied here a literature search using the following authors: Antonio Carlos Gil, Idalberto Chiavenato, Maria Tereza Fleury Lema, C. Fernando Prestes Motta, among others. Register is valid, that much of the academic research on people management show that human capital has been increasingly valued by organizations. And the industry people management has a great responsibility in the training. Aiming to develop and contribute to the worsening of the institution and its employees.

Key-words: People Management, Resistance, Culture, Organizational Change.

INTRODUÇÃO

² Graduada em Pedagogia. Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte

³ Mestre em Administração. Professora do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte

É irrefutável que o mundo está passando por intensas e rápidas transformações. Nesse cenário observa-se que organizações e colaboradores buscam seu espaço frente a um contexto de mercado cada vez mais competitivo. Além disso, a globalização alargasse influenciando a sociedade em várias esferas, tais como: econômica, política, e cultural. Para tanto, procura-se de forma incessante, meios e estratégias para se esquivar da crescente concorrência. Sem falar que as organizações estão sendo obrigadas a seguirem essa tendência.

Neste sentido, a Gestão de Pessoas surge como ferramenta norteadora para subsidiar as organizações para alcance dos objetivos. No entanto, há uma preocupação acerca do processo de mudança organizacional, principalmente por observamos que as organizações, dirigentes e colaboradores têm resistência, frente à necessidade e ao processo de mudança. Valendo ressaltar a importância de se ter um planejamento para as mudanças organizacionais, haja vista a solução não está apenas em mudar, mas, no solucionar os problemas nas suas diversas nuances, sejam eles, de cunho organizacional, político, e psicossocial, em razão de as mudanças estarem presentes desde os processos mais simples, aos processos mais complexos.

Além disso, se faz necessário reconhecer o que se quer modificar. Não esquecendo que a mudança ocorre de dentro para fora e, que as pessoas carecem de tempo de amoldamento.

Diante do exposto, é válido registrar que a escolha do tema para construção deste artigo se deu pelo fato de observamos as diversas fragilidades existentes no processo de gestão de pessoas, e seus envolvidos, sejam de forma direta ou indireta. Frente a um contexto de mercado cada vez mais globalizado, competitivo, e exigente. Acarretando de certa forma muitos contratempos nessa corrida mercadológica, e desenfreada, em busca de excelência na qualidade, e produtividade para o alcance dos objetivos.

Deste modo, o presente artigo objetiva pesquisar como a Gestão de Pessoas pode influenciar o processo de mudança nas organizações. Tratando-se de um estudo investigativo realizado por meio de pesquisa bibliográfica.

Para entendimento do referido tema, foi necessário realizar uma apreciação do que é cultura e mudança organizacional. Na sequência, cultura nas organizações, seguida por mudança e resistência a mudança. E por último a aceitação de gestão de pessoas.

2 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

É quase impossível falamos de cultura organizacional, mudanças organizacionais, e gestão de pessoas, sem falarmos de cultura. Em razão de ela ser algo que perpassa o processo e natureza das pessoas, e das organizações. Haja vista todos os seres humanos são dotados de cultura. Nesse sentido, a cultura representa o universo das organizações. Ou seja, ela representa um referencial de modelos entre os colaboradores. Unindo de certa forma todos os envolvidos em volta dos mesmos objetivos. Porém, a cultura de um povo ou nação carece muitas vezes ser compreendida, em razão de existir diferentes formas de governo. Sem falar, que muitas vezes é difícil perceber as distinções culturais, principalmente por haver diversidades de hábitos e costumes entre os países, com perspectivas diferentes, influenciando gestores e colaboradores.

Além disso, as empresas são compostas principalmente por pessoas, que são as responsáveis pelas execuções de atividades laborais/tarefas, chamados hoje de capital humano (DAVENPORT, 2001).

Igualmente, cultura foi uma das principais preocupações dos estudiosos principalmente no tocante a sua origem. Ao mesmo tempo a cultura abarca todas as práticas materiais, e espirituais dos povos. Para tanto explanaremos algumas teorias mediante a perspectiva da antropologia e sociologia.

O antropólogo Durhan *apud* Fleury (1996, p.17), explica que, os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais não como molde que produziria condutas estritamente idênticas, mas antes como as regras de um jogo, isto é uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações em função da qual se jogam infinitas partidas.

Na perspectiva dos sociólogos, Berger e Luckam *apud* Fleury (1996, p.17), a vida cotidiana se apresenta para os homens com uma realidade. Os fenômenos estão pré-arranjado em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente.

Nessa perspectiva podemos entender que a teoria dos mencionados autores, mostra que a cultura é estabelecida frente a modelos antes de o indivíduo atuar. Ao mesmo tempo, ela é composta de finalidades variadas. Deste modo, podemos dizer que a participação dos indivíduos frente a sua cultura é de certa forma limitada. Haja vista o próprio indivíduo impõe limitações, tais como: idade, sexo, e limites concernentes a classes sociais.

Santos (2006: p. 8) elucida que cultura diz respeito à humanidade como um todo

e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades, e grupos humanos.

Ainda segundo o autor é válido salientar que, é sempre fundamental entender os sentidos que uma realidade cultural faz para aqueles que a vivem.

Para Omar Aktoulf (1994, p. 42), “Cultura é uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, irracional e talvez, profundamente subjetivo ou inconciente”.

Podemos observar que entre as várias definições de cultura, as perspectivas citadas, não se contestam. Igualmente podemos descrever que a cultura é uma das molas precursoras para compreendermos melhor o ambiente ao qual pertencemos. Ao mesmo tempo nos conscientizamos a cerca da diversidade a qual estamos inseridos.

2.1 A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

O termo cultura organizacional possui inúmeras abordagens. Contudo, observa-se que os conceitos examinados, em geral, são bem semelhantes. Igualmente não pretendemos neste subitem explanar numerosos conceitos. Mas tecer considerações para uma melhor compreensão acerca do assunto em questão.

Segundo Gil (2007, 43), todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seus layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 142), cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento.

Para o mesmo autor (1999, p 142), algumas pessoas acreditam que é melhor trabalhar dentro da cultura existente do que tentar mudá-la.

Já Schein *apud* Fleury e Ficher (1996, p. 20) cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender com lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros com a forma correta de perceber, pensar, e sentir as relações a esses problemas.

Partindo das perspectivas dos autores Chiaventato e Schein, podemos afirmar que a cultura organizacional está diretamente vinculada aos diversos fatores, que

implicam diretamente na vida dos indivíduos e organizações. Ao mesmo tempo, ela pode trazer benefícios e/ou malefícios frente a processo organizacional na reluta dos problemas nela existentes.

De acordo com Curvello (2012, p.14), através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

Motta (1997, p. 300), define cultura organizacional como forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/quêrem aderir.

Dentro de todos estes conceitos, incluímos que cultura organizacional é um dos fatores mais complexos frente a um contexto de gestão de pessoas e seus envolvidos. Em razão de a cultura influenciar diretamente na vida do indivíduo, e organizações. Ou seja, é a partir da cultura que se cria conceitos, e pressupostos para tomada de decisões, entre outros.

Igualmente não basta apenas mudá-la, todavia, deve-se lançar mão de subsídios para sua eficácia no processo organizacional como um todo. Enfim, todos nós nascemos com alguma sabedoria, e adquirimos outras. Ressaltando que o conhecimento da cultura organizacional torna-se de suma importância na economia globalizada. Especialmente frente à tomada de decisões do ambiente de trabalho. Porquanto, a cultura de uma empresa é um conjunto que engloba valores, normas e regras que os indivíduos deveram seguir para interagir com os outros indivíduos que fazem parte da organização.

3 MUDANÇA E RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança. Nesse sentido, as organizações estão invariavelmente transformando suas composições. Entretanto, organizações e pessoas são afetadas nas suas diversas nuances, dentre elas citamos: a econômica, a financeira e a operacional. Igualmente indivíduos e empresas trazem à tona resistência mediante mudanças. Sem falar que, o processo de globalização e a explosão tecnológica são fatores impulsionais para que as mudanças ocorram de forma acelerada por todo o mundo.

Partindo desse pressuposto, é de suma importância antes de contextualizarmos no capítulo seguinte, mudança organizacional, discorrarmos a cerca do que vem a ser

mudança e resistência ao processo de mudança. Valendo ressaltar que mudança está relacionada com a cultura, ou seja, são fenômenos intensamente relacionados. Além disso, o processo de mudança emerge principalmente dos conflitos e resistências, que na maioria das vezes são de cunho técnico e/ou administrativo.

Para Bergue (2010, p. 91) tomada à mudança organizacional tanto como um processo emergente do compartilhamento de percepções quanto se reconhecidos os reflexos do fenômeno da resistência; a comunicação ocupa posição central nesse processo.

Para o mesmo autor (2010, p.51), a resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação.

Partindo da perspectiva mencionada, é válido elucidar que a mudança na maioria das vezes não é bem vista, em razão de ocorrer intimidações aos direitos contraídos dos indivíduos. Ao mesmo tempo as organizações convivem com indivíduos que assume papéis que na maioria das vezes não estão bem deliberados.

Nesse contexto, torna-se fundamento salientar que mudança também está relacionada principalmente com o comportamento humano, que, por sua vez apresenta múltiplas complexidades. Igualmente as organizações com suas diferentes expectativas, normas e propósitos. Assim, colaboradores e empresa carece estarem atentos ao processo de mudança e suas resistências. Ao mesmo tempo, deve-se criar um ambiente de confiança. Ora, como mudar algo, onde não há um relacionamento de confiança, frente ao que se deseja mudar.

Por fim, toda e qualquer mudança causam diferentes tipos de reação. Fazendo-se necessário compreender a razão e o impacto dessa mudança. Entretanto, não devemos esquecer que ao nos depararmos com mudanças, seja ela de cunha pessoal e /ou profissional devemos ter em mente que não há mudança se não houve uma aceitação e conscientização do que se quer mudar. Porquanto, a mudança está em toda a parte, e por vezes não as apreendemos que ela advém de forma contínua e necessária.

3.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança em uma organização está relacionada especialmente com a mudança de táticas para atingir seus objetivos. Ao mesmo tempo, buscar obter uma consistência. Haja vista não existe um procedimento único, mas sim, emergência na maioria dos acontecimentos, e resoluta frente ao que se pretende mudar.

Segundo Miller (2012, p. 26), a implementação de mudanças bem-sucedidas acontece quando as organizações encontram caminho para criar um compromisso real com a nova forma de trabalho.

Bergue (2010, p. 68), por sua vez, afirma que a mudança organizacional implica também reconhecer o que se entende por organização. Segundo uma perspectiva mais inclinada ao interpretativismo, à organização pode ser reconhecida como uma construção simbólica, resultante da forma como as pessoas interagem e pensam.

Como afirma Carvalho (1995, p.7), a mudança, tanto individual como organizacional, só começa de fato, quando os funcionários da empresa, e esta como estrutura dinâmica e flexível, “**sentem necessidade de mudar**”.

Para o mesmo autor (1995, p.7), de nada adianta um programa de desenvolvimento organizacional bem montado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existe uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de agir.

Vale salientar que mudança exige acima de tudo uma boa comunicação. Principalmente pelas dificuldades que algumas pessoas têm em aceitar determinadas mudanças. Igualmente é importante reconhecer que se deve refletir frente aos anseios, e vontades das pessoas que compõem o processo de mudança. Sem falar que as mudanças organizacionais ocorrem, sobretudo, pelas determinações, que na maioria das vezes parte da gerência geral.

De acordo com Kotter (1997, p. 8) a comunicação acontece tanto por meio de palavras como de ações. A última é geralmente a mais poderosa. Nada prejudica mais a mudança do que indivíduos importantes que se comportam de forma incoerente com a comunicação verbal.

Mediante conceitos explanados, torna-se importante apreendermos que o processo de mudança organizacional implica assumir procedimentos complexos e muito dinâmicos, carecendo de um compartilhamento de crenças, valores e comprometimento. Ao mesmo tempo, quando se fala mudar pessoas/colaboradores, as organizações estão consentindo que os envolvidos percebam a organização de forma negativa e/ou positiva. Além disso, nota-se que muitas iniciativas de mudanças fracassam. Pois a maioria das empresas utilizam-se do racional para compor o processo de transformação.

Nesse sentido, podemos dizer que toda transformação necessita de uma comunicação adequada, muita flexibilidade, e um bom relacionamento interpessoal. Ora, não somos indivíduos com identidades próprias, com multiplicidade de culturas, e com suas identidades sócias e individuais? Portando, as organizações devem estar

preparadas para conviverem com a conduta humana e organizacional. Em razão de os modelos de comportamento não mudarem do dia para noite. Porquanto, mudar necessita de tempo. Afinal, vivemos uma construção de convivência, com suas estruturas políticas, sociais e econômicas, ou seja, não ocupamos apenas espaços.

De contínuo, se faz necessário registrar que, as mudanças no ambiente organizacional, são constantes e peremptórias no cenário econômico mundial, sobretudo, por estarem as organizações inseridas num contexto globalizado e informatizado. Nesse contexto, aumenta-se a competitividade entre os grupos econômicos, sendo observado que aqueles que investem nas tecnológicas inovadoras estão conquistando de certa forma o respeito dos seus clientes. Entretanto, as organizações ao buscarem adaptar-se a um novo cenário competitivo para alcançar os seus objetivos, tornam-se cativos de um incessante contexto de mudanças.

Em suma, realizar mudanças nas organizações requer acima de tudo, um olhar mais focado no entendimento e humanização das relações de trabalho. Em razão de as mudanças afetarem diretamente estruturais organizacionais e funcionais.

4 ACEPTÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é um termo novo, que teve seu surgimento no final do século XX. O aludido termo teve como origem a Administração de Recursos Humanos. Que por sua vez apresentou um enriquecimento na década de 20, frente ao fortalecimento de movimentos igualitários, surgidosu como instrumento de defesas dos trabalhadores, mediante situações contraproducentes de ordens social e econômica. Ressaltando que algum tempo atrás a área de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, ou seja, ao trabalhador incumbia à obediência e cumprimento das tarefas. Já ao dirigente prevalecia o controle centralizador.

Nesse contexto, surge então a Gestão de Pessoas, que diferentemente da área mencionada, tem como objetivo o crescimento e desenvolvimento de pessoas. Ao mesmo tempo, busca meios de atrair e manter pessoas frente ao que as empresas necessitam. Ou seja, buscar planos mais elevados de competência, e inventividade, sendo caracterizada pela participação e capacitação do capital humano. No entanto, a Gestão de Pessoas ainda é vista como uma área bastante complexa. Apesar de os avanços observados na ultimas décadas levarem as organizações a repensarem, e buscarem novas formas de gestão, para o alcance dos objetivos.

Na visão de alguns autores o termo gestão de pessoas apresenta-se de diferente

formas.

De acordo com Gil (2001, p. 17), “ Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacional quanto individual”.

Para Chiavenato (1999, p. 39):

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Diante dos conceitos, fica bastante claro que a Gestão de Pessoas funciona através de tudo o que dela faz parte. E seu objetivo é de crescimento, estabelecido pela organização por meio do esforço humano. Nesse contexto, não devemos esquecer que as pessoas são papéis fundamentais na conjuntura organizacional, parte integrante para somar junto à empresa, pela busca do alcance das metas de todos os envolvidos. Sendo válido lembrar que outrora a ênfase era dada às necessidades das organizações, no entanto, hoje percebe-se que as pessoas estão cada vez mais buscando sua felicidade. Em razão de a vida do trabalho estar voltada quase toda para o trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da apreciação frente à pesquisa bibliográfica realizada, para investigar como a Gestão de Pessoas pode influenciar o processo de mudança nas organizações. Conclui-se de que sua influência se dá principalmente no que diz respeito à compreensão que a empresa e colaboradores são parceiros. E que não se tem como falar de Gestão de Pessoas sem falar das pessoas/colaboradores.

Porém, a mencionada gestão nem sempre é garantia de sucesso organizacional. Em razão de ela ainda ser percebida por algumas empresas como um velho discurso. Ou seja, muito se fala, pouco se faz.

A prática da Gestão de Pessoas no contexto organizacional requer de todos os envolvidos uma visão aberta, e flexível de todo o seu processo. Sobretudo, porque a Gestão de Pessoas exige de certa forma muita percepção, mediante a cultura que predomina no contexto organizacional. Nesse sentido, as empresas careceram definir

bem qual é o papel e a importância das pessoas para a organização. Ou seja, as pessoas serão vistas como parceiras ou apenas como números? Igualmente as organizações deverão estar sempre inteiradas das mudanças e transformações no cenário mundial, bem como definir sua meta e missão, para se adequar a nova realidade mercadológica. Sem falar na ênfase que deverá ser dada a Área de Recursos Humanos. Porquanto, a mencionada área no contexto atual, passou a valorizar as pessoas, e o seu potencial. O que não ocorria antigamente nas relações industriais. Haja vista o que predominava era um ciclo de conflitos entre empresa e empregado.

Porém, é perceptível que a gestão de pessoas está cada vez mais substituindo os departamentos de recursos humanos. Não que o citado departamento esteja deixando de existir, mas sim, por estar buscando novos caminhos para aperfeiçoar-se, frente a realidade do cenário organizacional mundial, com suas mudanças cada vez mais aceleradas. Sendo importante destacar que, o sucesso das organizações estão cada vez mais vinculadas a satisfação dos colaboradores.

De contínuo completamos que a Gestão de Pessoas é uma ferramenta que fornece subsídios para as organizações lidarem melhor com as pessoas, permitindo um novo olhar. Ou seja, enxergar o colaborador como ser ativo, acreditando em seu potencial, e não somente vendo empregado e patrão. Ao mesmo tempo, traz novas perspectivas para o alcance dos objetivos/metaspaspirados.

No entanto, o alcance dos objetivos organizacionais necessita de pessoas motivadas, competentes, e comprometidas. Todavia, para que esse comprometimento esteja sempre presente se faz necessário investir em políticas, e práticas que possam atender os interesses da empresa e dos colaboradores. Lembrando, que esse investimento deve ser contínuo. Ao mesmo tempo, as empresas precisarão se reinventar para atender as cobranças e complexidades da nova realidade mercadológica mundial. Tendo como partes integrantes, cliente externos, e internos. Que por sua vez estão cada vez mais exigentes.

Nesse contexto, destacamos que atualmente observa-se que mediante pressões do processo de globalização, as organizações estão buscando valorizar cada vez mais seus colaboradores. Contudo, para que as empresas venham a ter um resultado positivo, frente a implementação da gestão de pessoas, requer acima de tudo, uma conscientização do que se quer alcançar. Sobretudo, por a gestão de pessoas envolver enúmeros processos. Além disso, as empresas terão que saber lidar com resistência, frente a tomada de decisão caso decidam realizar mudanças na organização, para manter-se ativas no atual mercado competitivo, globalizado, e culturalmente

diversificado.

A conjuntura da gestão de pessoas é constituída não só pelas organizações, mas também de pessoas. Sendo que, para as organizações alcançarem seus objetivos, necessitam das pessoas/colaboradores. Nesse sentido, empresas e pessoas deverão enxergar-se como sócias. E que, o sucesso, ou melhor, o alcance das perspectivas ocorrerá mediante conscientização de que ambos devem fazer sua parte. Ao mesmo tempo, aceitar os processos de mudanças que ocorrem no mercado de trabalho. Que por sua vez exige transformações para todos os envolvidos no processo organizacional.

Por fim, a gestão de pessoas não é apenas reter talentos, mas, acima de tudo, compreender que o sucesso de uma organização e de seus colaboradores, surgir especialmente, a partir de uma percepção consciente de do que se deseja alcançar.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In. CHANLAT, Jean –Francois. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional** / Sandro Trescastro– Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

CARVALHO, Antonio Vieira de: SERAFIM, Ozélia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. V.2. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CURVELLO, João José de Azevedo. **Comunicação interna e Cultura Organizacional**. 2 ed. rev. e atual. –Brasília: Casa das Musas. 2012.

DAVENPORT, Thomas O. **O Capital Humano**. O que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

FICHER, André Luiz, Joel Souza Dutra, Wilson Aparecido Costa de Amorim (organizadores). **Gestão de Pessoas Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. – São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme (coord); FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** – 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: uni conceito antropológico** / Roque 14.ed. de Barros Laraia. — 14.ed.

MILLER, David. **Gestão de mudança com sucesso: livro eletrônico**]Uma abordagem organizacional focada em pessoas / David Miller; (tradução Giovana Franzoli] - São Paulo: Integrare e Editora, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura.** São Paulo: Brasiliense, 2006.

KOTTER, John. P. **Liderando Mudança.** 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.