

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Lisiane da Rosa Gularte

**A importância da gestão de pessoas nas  
estratégias organizacionais**

Porto Alegre  
2019

Lisiane da Rosa Gularte

**A importância da gestão de pessoas nas  
estratégias organizacionais**

Artigo apresentado à Faculdade São Francisco de Assis, como parte dos requisitos de obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Bruno Fulginiti

Porto Alegre

2019

## RESUMO

O objetivo deste artigo é sintetizar a importância das pessoas nas organizações e da gestão estratégica dessas pessoas. Nos dias de hoje para que as organizações consigam, diante de tantas mudanças rápidas e da globalização, atingir os resultados planejados através de suas estratégias, fazendo uso do seu capital humano. Também visa demonstrar como o comportamento organizacional e as pessoas podem influenciar na obtenção dos resultados pretendidos em uma organização. O presente artigo foi elaborado por meio de pesquisa bibliográfica em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc., baseando-se em teorias já trabalhadas por outros pesquisadores, devidamente registradas, que defendem o quanto é importante a valoração das pessoas e que elas são o verdadeiro diferencial competitivo nas organizações.

**Palavras-chave:** Pessoas. Organizações. Gestão de Pessoas. Estratégias. Comportamento Organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to synthesize the importance of people in organizations and the strategic management of these people. Today, in order for organizations to achieve, in the face of so many rapid changes and globalization, to achieve the planned results through their strategies, making use of their human capital. It also aims to demonstrate how organizational behavior and people can influence the achievement of desired outcomes in an organization. This article was elaborated by means of bibliographical research in printed documents, such as books, articles, thesis, etc., based on theories already worked by other duly registered researchers, who defend how much the valuation of the people is important and that they are the true competitive differential in organizations.

**Keywords:** People. Organizations. People management. Strategies. Behavior Organizational.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em forte transição e mudança, onde a competitividade é a base fundamental do sucesso, as organizações de hoje requerem contínua mudança interna, inovação e renovação para poderem permanecer surfando sobre as ondas intranquilas do oceano de transformações rápidas e sucessivas do mundo organizacional. Para se manterem atualizadas, as organizações precisam utilizar todos os seus recursos e competências em uma atuação holística e integrada, e tudo isso ocorre por intermédio das pessoas. (CHIAVENATO, 2014)

De acordo com Chiavenato (2004), diante dessa aceleração nas mudanças externas rápidas e descontínuas decorrentes em grande parte da globalização e da intensificação das mudanças tecnológicas, uma quantidade crescente de organizações tem incorporado o planejamento estratégico aos seus processos de gestão, sendo o ponto focal da estratégia a formulação da missão e da visão que leva as organizações a definirem seus objetivos de longo prazo e alcançá-los.

Para enfrentar essas discontinuidades é preciso escolher as direções certas para o crescimento futuro, buscando saber como mobilizar as energias de um grande número de pessoas na direção escolhida. (ANSOFF; DONNEL, 1993)

O valor intrínseco de uma organização reside principalmente em seus ativos intangíveis – aqueles ativos que não se vê e nem se toca, mas constituem a riqueza da organização e proporcionam à base fundamental e dinâmica que leva diretamente ao sucesso organizacional, ativos esses são a mola propulsora da inovação e da competitividade, em um mundo mutável, competitivo e globalizado. Quase sempre, são dependentes do que é denominado capital humano, que são um conjunto de talentos, que precisa ser ativado e para produzir efeitos, precisa atuar em um contexto organizacional. Quando os elementos - talento, organização, comportamento e gestão -, andam juntos têm-se todas as condições para o desempenho organizacional, em termos excepcionais. (CHIAVENATO, 2014)

Uma organização cria vantagem competitiva quando faz algo que as concorrentes acham difícil copiar, e essa vantagem é sustentada quando essa concorrência de fato não consegue copiar nada daquilo que a organização consegue fazer. A vantagem competitiva das organizações modernas não está na tecnologia, nos recursos financeiros ou nos recursos materiais, estes são recursos estáticos que podem ser comprados ou alugados. O segredo da vantagem competitiva está em

saber utilizar a inteligência e a competência das pessoas que formam as organizações, pois o desempenho das organizações depende diretamente do desempenho das pessoas. (CHIAVENATO, 2014)

Dessa maneira, o estudo do comportamento organizacional é indispensável, para o processo administrativo nas organizações, pois possibilita o conhecimento aprofundado da organização além de dar coesão ao capital humano, uma vez que está relacionado ao estilo de gestão da empresa e à cultura organizacional.

Esse tema na perspectiva acadêmica irá contribuir na formação como profissional, agregar competências e conhecimentos de novos métodos a serem desenvolvidos dentro das organizações, já que cada vez mais é exigido do profissional administrador tais competências. Hoje não basta aprender apenas a lidar com o ativo tangível, é necessário lidar com o ativo intangível: capital humano. As organizações são formadas por pessoas, e lidar com elas é um desafio para qualquer profissional obter sucesso e levar a organização ao sucesso também. É necessário abandonar o estilo tradicional de considerar com primazia os ativos tangíveis, e focar e investir nos ativos intangíveis através da Gestão de Pessoas.

Existem razões de ordem pessoal e de natureza técnica na realização deste trabalho, o interesse pessoal pela temática é adquirir conhecimento para atuação na área da administração que tanto é influenciada pelo comportamento organizacional, e em relação à natureza técnica é decorrente de situações problemáticas identificadas dentro das organizações, de como as pessoas podem afetar o processo de administração de uma empresa, tanto de forma positiva atingindo resultados, como de forma negativa levando a organização ao insucesso e a sua extinção.

O trabalho foi desenvolvido e fundamentado através de pesquisa bibliográfica a partir do registro disponível em documentos impressos ou disponíveis na *web*, como livros, artigos e teses.

De acordo com Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir de registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Onde se utiliza de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Neste método o pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Pessoas nas Organizações

Segundo Chiavenato (2004), a vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. Devido as suas limitações os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação isolada não conseguiria alcançar.

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, cuja a cooperação entre elas é essencial para a sua existência. Uma organização só existe quando: há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

“As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, ou seja, elas constituem o principal ativo da organização.” (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

Na era da Informação, o capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante da organização, onde outros ativos intangíveis e invisíveis estão assumindo rapidamente o seu lugar, o que chamamos de capital intelectual: capital interno, capital externo e capital humano. O capital humano é o capital de gente, de talentos e de competências. Mas não basta ter pessoas, é necessária uma plataforma que sirva de base de um clima que impulse as pessoas e utilize de forma adequada os talentos existentes. (CHIAVENATO, 2004)

Como as pessoas constituem o principal ativo da organização, eis a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, em principal seus empregados. (CHIAVENATO, 2004)

Para Chiavenato (2004), quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas (GP) é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos, etc. - para

alcançar os objetivos organizacionais e individuais, eis a importância de uma boa GP.

Para Tavares (2005), os fatores mais usuais que podem interferir negativamente ao processo de gestão estratégica nas organizações, podem estar afeitos às pessoas e grupos. Entre esses fatores estão: a resistência a mudanças, no nível individual ou em nível de grupos, bem como a cultura organizacional.

Para Knapik (2008, p. 25), “as pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa.”

## **2.2 Gestão de Pessoas**

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, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2014)

Ribeiro (2017), diz que a vantagem competitiva das empresas hoje está na maneira como o conhecimento das pessoas é utilizado, de forma a colocá-lo logo e eficazmente em ação, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

De acordo com Franco (2003, p. 37), “a inovação vem da criatividade das pessoas e não das máquinas. Somente elas são capazes de oferecer essa competência que deve ser estimulada o tempo todo pelas lideranças e pela Área de Recursos Humanos.”

Para Chiavenato (2004):

Os objetivos da Gestão de Pessoas são: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; propiciar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto realização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar mudanças; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. (CHIAVENATO, 2004, p.11-12).

Segundo Ribeiro (2017):

O fator humano é uma das principais razões pelas quais a implementação de mudanças falha em alcançar seus objetivos e benefícios potenciais. E para superar isso as empresas precisam considerar o uso de metodologias e práticas de eficiência comprovada no gerenciamento de mudanças. Só assim o grau de maturidade da organização estará assegurado diante das novas estratégias. (RIBEIRO, 2017, p. 32).

A perspectiva do capital intelectual mostra que para reter e desenvolver o conhecimento as organizações devem oferecer um trabalho desafiante que agregue experiências e conhecimento às pessoas; o conhecimento proporcionado por seus funcionários constitui a riqueza mais importante destas; as organizações precisam desenvolver políticas de Área de Recursos Humanos, para poderem conquistar, reter, e motivar seus funcionários; os funcionários que detêm o conhecimento são os principais contribuintes para o sucesso da organização; as organizações precisam transformar-se em organizações de aprendizagem, para poderem aplicar adequadamente o conhecimento; para serem bem sucedidas na Era da Informação, as organizações devem adotar a perspectiva do conhecimento e investir pesadamente nele, eis a importância de gerir pessoas. (CHIAVENATO, 2004)

Diante deste desafio, Franco (2003), diz que se faz necessário modificar a maneira como a função de Recursos Humanos (RH) é vista dentro das empresas e se preparar para fazer as transformações dentro de casa. É necessário transformar um RH com cara de departamento pessoal, para uma área que provê e retém, na organização pessoas de talentos e motivadas, ou seja, uma área com status de recursos estratégicos da organização.

De acordo com Demo et al. (2017), há dois pontos importantes da Gestão de Pessoas que precisam ser considerados por todas as organizações: a de que os recursos humanos são uma valiosa fonte de vantagem competitiva para a ela e que as políticas de GP devem estar integradas ao planejamento estratégico dela e usadas para reforçar uma cultura organizacional

É papel da Administração de Recursos Humanos (ARH) avaliar o clima organizacional, visando proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. (AQUINO apud LUZ, 2003)

### 2.3 Planejamentos Estratégico Organizacional

Mintzberg et al. (2006), definem estratégia corporativa como modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócio que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

De acordo com Oliveira (2005), a finalidade de estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas, e as ações que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa. Essas estratégias é que indicarão como cada área funcional participará do esforço total para atingir esses objetivos.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através de seu ambiente. A estratégia também promove a coordenação das atividades, sem ela não há como focar os esforços, pois as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevêm o caos.

Segundo Bryson (1988), o planejamento estratégico pode auxiliar as organizações a pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias, a vislumbrarem direcionamentos, a estabelecerem prioridades, a dimensionarem as consequências futuras de ações presentes, a desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão, a controlarem suas atividades, a tomarem decisões em diferentes níveis e funções, a otimizarem a performance, a responderem a situações mutantes e desenvolverem sua *expertise*.

A estratégia fixa a direção, focaliza o esforço, ajuda a definir a organização e provê a consistência. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)

Para Certo et al. (2005), uma administração estratégia praticada adequadamente pode trazer diversos benefícios como o aumento da lucratividade, sendo outros potenciais benefícios adicionais: podem apontar os problemas que podem surgir antes que eles ocorram, ajudam os administradores a ser mais comprometidos com a organização, facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercados, fornece estrutura para analisar a execução do plano e

controlar atividades, minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas, entre outros.

Para Franco (2003):

O maior desafio das empresas está relacionado com a integração entre os departamentos, a remoção de barreiras físicas e, principalmente, emocionais através de ampla ação intravenosa no corpo e na alma da organização. Onde um processo de mudança para ser bem-sucedido, deve atender a alguns requisitos básicos como: comprometimento da direção, um forte sentido da visão, missão e valores, lideranças intermediárias competentes e metodologia e ainda é importante a questão de reconhecimento e da recompensa como fator fundamental para remover a blindagem emocional das pessoas e alinhado a isso um plano de comunicação interna e endomarketing. (FRANCO, 2003, p. 48).

## **2.4 Gestão de Pessoas e o Planejamento Estratégico**

De acordo com Chiavenato (2004), um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é sua amarração de Gestão de Pessoas. Em outros termos, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de Recursos Humanos.

Para Mascarenhas (2008), o modelo de gestão de pessoas para ser considerado um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização para dar conta dos desafios pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para consecução das estratégias empresariais que podem ser conceituadas como os processos pelos quais a missão e os objetivos organizacionais são definidos os recursos disponíveis são utilizados para atingi-los.

Segundo Tavares (2005):

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em um processo decisório. Correspondente, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo. (TAVARES, 2005, p.40).

Segundo Armstrong apud Mascarenhas (2008), a estratégia de gestão de pessoas expressaria as intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de pessoas, bem como as maneiras como serão integradas às estratégias corporativas.

De acordo com Chiavenato (2004):

A estratégia organizacional para ser adequadamente implementada e atingir os fins a que se propõe, a estratégia organizacional deve ser entendida e compreendida pela generalidade dos membros da organização, de modo que todos saibam o sentido do seu esforço e dedicação pessoal. Aqui reside o maior desafio da Gestão de Pessoas. Existem estratégias implícitas que estão apenas na cabeça dos dirigentes e que, por não serem conhecidas das demais pessoas, são incapazes de mobilizar e dinamizar talentos e competências e passam a constituir um fator de dispersão de energias e não elemento de integração, sinergia e foco. (CHIAVENATO, 2004, p. 74).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), defendem que o alinhamento estratégico de gestão de pessoas deveria permitir mobilização das pessoas para execução dos objetivos e estratégias organizacionais.

São fatores essenciais para o sucesso na implementação do Planejamento Estratégico uma boa GP, pessoal motivado e realizado, bem como empregados satisfeitos, do mais todos os esforços serão em vão. (FRANCO, 2003)

Luz (2003) defende que criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização, é o papel da Administração de Recursos Humanos.

“Fica cada vez mais difícil para uma empresa navegar em mares turbulentos com pessoas remando a favor e outras contra.” (FRANCO, 2003, p. 23).

“O capital humano deve ser bem valorizado dentro da empresa, para que ele possa trabalhar motivado e assim aumentando sua capacidade de inovação e criatividade e conseqüentemente aumentando a competitividade da organização.” (KNAPIK, 2008, p. 25).

Para que isso tudo se realize é necessário criar um RH que funcione como agente de mudanças e que vá além do simples gerenciamento do capital humano, apoiando iniciativas e ações que contribuam para execução das estratégias do negócio. (CHIAVENATO, 2004)

Para Franco (2003):

O sucesso empresarial está intimamente relacionado com a capacidade da organização estabelecer forte elo de interdependência entre os públicos internos e externos. Um dos facilitadores deste processo é o profissional de RH, cujo papel é o de comprometer-se com os principais desafios da organização, estabelecendo a “cola” entre todas as pessoas, funções, departamentos e fornecendo os meios para que as competências essenciais da empresa sejam transformadas em ação por todos os funcionários. (FRANCO, 2003, p. 66).

## 2.5 Clima e Comportamento Organizacional

Para Robbins (2009, p. 258), “o clima organizacional é compreendido como um conjunto de características que descrevem uma organização e que a distinguem uma das outras; são relativamente duradouras ao longo do tempo; e influenciam o comportamento das pessoas na organização.”

Portanto de acordo com Chiavenato (2004), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Assim, esse clima é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e da elevação da moral, e é desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Por isso o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Segundo Borges e Mourão (2013, p. 265), “a necessidade de compreender melhor a natureza do clima da organização se dá pela influência que exerce sobre o comportamento dos membros, o que por sua vez, espera-se que reflita na efetividade da organização.”

De acordo com Sobral e Peci (2013, p. 21), “o conhecimento do contexto cultural no qual se desenvolve a atividade empresarial é fundamental para compreender as práticas administrativas e gerenciais.”

Chiavenato (2014) diz que faz-se necessário estudar o comportamento organizacional para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas e Robbins (2009) complementa dizendo que o objetivo do estudo do comportamento organizacional é ajudar os administradores a explicar, prever e controlar o comportamento humano.

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (CODA apud LUZ, 2003)

Segundo Luz (2003):

A ARH deve avaliar o clima organizacional em primeiro lugar porque é uma de suas principais obrigações, de seus principais compromissos. Faz parte da missão. Em segundo lugar porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios; em terceiro lugar porque os clientes internos são as razões de ser da empresa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeito; em quarto lugar porque o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação, conforme demonstrado a seguir:  $DESEMPENHO = COMPETÊNCIA \times MOTIVAÇÃO$ . (LUZ, 2003, p.22-24).

O desempenho de cada trabalhador é consequência da sua competência e da sua capacitação para o trabalho, assim como da motivação para realizar um trabalho.

Por isso Administração de Recursos Humanos, é responsável pela coordenação de interesses da mão-de-obra e dos donos de capital, e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Ainda que a ARH deve avaliar o clima organizacional primeiro porque é uma de suas principais obrigações, de seus principais compromissos e porque faz parte da missão. (AQUINO apud LUZ, 2003)

De acordo com Franco (2003), é necessário realizar um diagnóstico da atuação de RH, avaliando as funções, entrevistando os clientes internos. A pesquisas de clima é uma ferramenta que permite diagnosticar esse clima nas organizações, fornecendo elementos capazes de desencadear ações por parte das empresas, visando à melhoria contínua do ambiente de trabalho, e por consequência, a melhoria de qualidade da vida no trabalho, o aumento da motivação e do comprometimento dos empregados com os resultados da organização e seu planejamento estratégico.

Para finalizar Borges e Mourão (2013), complementa dizendo que:

Diagnosticar ou pesquisar clima organizacional é uma forma de coletar informações que podem subsidiar planos estratégicos, ações de melhoria, acompanhamento de processos, e fundamentalmente, incrementar a saúde financeira e humana da organização, que são consideradas as consequências do clima. Atitudes no trabalho, ética, saúde, inovação e desempenho são impactados pelo clima. (BORGES; MOURÃO, 2013, p.273).

### 3 CONCLUSÃO

Nos dias atuais diante de tantas mudanças não é mais permitido não considerar o fator humano nos resultados organizacionais, seja empresa privada ou pública, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. As pessoas são a chave do negócio, ou seja, são o diferencial competitivo. Uma organização pode perder seu ativo tangível e se recuperar, mas dificilmente se recuperará se perder seu ativo intangível “capital humano”, pois com ele vai embora o conhecimento, aprendizado e a *expertise*.

Através dos estudos apresentados, podemos verificar o quanto é importante para a organização o alinhamento estratégico de gestão de pessoas com execução dos objetivos e estratégias organizacionais. O trabalho também ratifica a importância das pessoas nas organizações e a necessidade de gerir estrategicamente essas pessoas para que as organizações atinjam os resultados pretendidos. Do mesmo modo que para atingir esses objetivos “Planejamento Estratégico”, as pessoas precisam ter clareza para onde devem remar e direcionar seus esforços, bem como ser estimuladas e motivadas, e por isso que é importante compreender como as pessoas estão em relação a organização, ou seja, estudar o comportamento e o clima organizacional. Eis a importância da GP, e é aqui que entra a Área de Recursos Humanos, onde também pode atuar o Administrador de Empresas. Então o conhecimento do clima e do comportamento organizacional dentro do contexto cultural no qual se desenvolve a atividade empresarial é fundamental para compreender as práticas administrativas e gerenciais.

Esse tema na perspectiva acadêmica contribui com a formação profissional como administrador, bem como, agregou conhecimentos para melhoria na *performance* quanto a aplicação da teoria na prática. Permitiu elucidar sobre as metodologias já conceituadas de autores importantes sobre os métodos a serem desenvolvidos dentro das organizações, já que cada vez mais é exigido do profissional administrador tais competências. Hoje não basta aprender apenas a lidar com o ativo tangível, é necessário lidar com o ativo intangível: capital humano. As organizações são formadas por pessoas, e lidar com elas é um desafio para qualquer profissional obter sucesso e levar a organização ao sucesso também.

É necessário abandonar o estilo tradicional de considerar como mais importante a infraestrutura física (máquinas), e focar e investir nas pessoas através da Gestão de Pessoas.

A escolha da temática era obter conhecimento para melhorar a atuação na área da administração que tanto é influenciada pelas pessoas nas organizações, ou seja, pelo comportamento organizacional, e decorrente de situações problemáticas identificadas dentro das organizações, de como as pessoas podem afetar o processo de administração de uma empresa, tanto de forma positiva atingindo resultados, como de forma negativa levando a organização ao insucesso e a sua extinção, sendo que esses objetivos foram atingidos com o trabalho. Por isso a importância dos gestores conhecerem o comportamento organizacional (cultura) e aprender a lidar com isso, principalmente a área de recursos humanos.

O papel do administrador é guiar as organizações de forma a alcançar os objetivos, e quando as organizações dão a devida atenção as pessoas e suas necessidades e expectativas, fica mais fácil administrar e obter resultados positivos em relação as suas estratégias para o seu planejamento estratégico. Por isso a importância de conhecer o clima organizacional e seu impacto sobre a qualidade dos produtos e serviços.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I.; MAC DONNEL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
- CERTO, S. C. et al. **Administração estratégia**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3.ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DEMO, G. et al. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 89-117, abr. 2017.
- FRANCO, D. **As pessoas em primeiro lugar**: como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualimark, 2003.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibplex, 2008.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.