



O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Marta Regina Garcia Cafeo 1¹

Caroline Garcia Cafeo 2²

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral compreender o papel da área de Gestão de Pessoas no desenvolvimento e fomento da cultura organizacional. A cultura organizacional representa um elemento norteador do comportamento dos indivíduos dentro da empresa, formada por percepções de crenças, normas e relações individuais, impactando fortemente a eficiência operacional. A área de gestão de pessoas e as lideranças devem fomentar e desenvolver uma cultura organizacional voltada para a criação de um ambiente inclusivo, inovador e de trabalho em equipe. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica, baseada em autores renomados que investigam o tema.

Palavras chave: Cultura Organizacional; Gestão de Pessoas; Liderança e Cultura Empresarial.

ABSTRACT

This study has the general objective of understanding the role of the People Management area in the development and promotion of organizational culture. Organizational culture represents a guiding element for the behavior of individuals within the company, formed by perceptions of beliefs, norms and individual relationships, strongly impacting operational efficiency. The people management area and leaders must foster and develop an organizational culture aimed at creating an inclusive, innovative and teamwork environment. The methodology used was bibliographic review, based on renowned authors who investigate the topic

Keywords: Organizational culture; People management; Leadership and Business Culture.

¹ Marta Regina Garcia Cafeo, Doutora em Comunicação Midiática, FAAG, martacafeo@gmail.com.

² Caroline Garcia Cafeo, Mestre em Comunicação Midiática, Unesp Bauru, carolcafeolibauru@gmail.com



1. INTRODUÇÃO

No cenário econômico atual e com as transformações do mundo corporativo, é fundamental compreender a complexidade do ambiente corporativo e das relações organizacionais. Destaca-se a importância do foco no componente humano, abrangendo questões sociais, culturais e comportamentais que influenciam o ambiente organizacional, a eficiência das empresas e o sucesso em longo prazo.

Nesse contexto dinâmico, os temas de gestão de pessoas, liderança e cultura organizacional tornaram-se mais relevantes, visto que os novos formatos organizacionais buscam a sustentabilidade do negócio por meio da construção de um ambiente diversificado e de relações de trabalho inclusivas e acolhedoras.

Este estudo destaca-se como relevante na literatura sobre gestão de pessoas, uma vez que a cultura organizacional é compreendida como um conjunto de representações e ideias apresentadas por líderes a todos os membros da empresa, direcionando uma visão de futuro dos negócios.

A questão norteadora deste estudo é: "Qual o papel da área de Gestão de Pessoas na criação e no fomento da cultura organizacional?" A Gestão de Pessoas tem passado por mudanças significativas ao longo dos anos, deixando de ser apenas uma área de prestação de serviços para tornar-se uma aliada importante da estratégia empresarial, na construção de uma empresa mais inclusiva e preocupada com as pessoas e seu contexto de trabalho.

O objetivo geral da pesquisa é compreender o papel da área de Gestão de Pessoas no desenvolvimento e fomento da cultura organizacional. Os objetivos específicos são conceituar a cultura organizacional, descrever a importância da gestão de pessoas na cultura organizacional e identificar características da cultura organizacional na gestão de pessoas.

Para que as organizações alcancem o sucesso traçado por meio da estratégia empresarial, é essencial que estejam voltadas para as pessoas, e que sua cultura organizacional reflita esses valores e crenças. A cultura organizacional é composta por um conjunto de crenças, normas e diretrizes praticadas pelas empresas. No entanto, para ser eficaz, deve ser compreendida e aplicada por todo o quadro de colaboradores, especialmente pela liderança. A área de Gestão de Pessoas desempenha um papel fundamental na construção e na disseminação da cultura organizacional.



A cultura organizacional reflete as percepções dos dirigentes e colaboradores, sendo uma forma de interpretação da realidade organizacional e uma modelagem para lidar com questões organizacionais, impactando fortemente a gestão das pessoas.

Esse estudo busca repensar a importância da cultura organizacional, destacando especialmente a importância da identificação dos valores pelos colaboradores, para que sejam absorvidos e compartilhados. A cultura organizacional é uma aliada poderosa para a empresa desenvolver um ambiente inclusivo, criativo, de trabalho em equipe e inovação, contribuindo para que as organizações identifiquem oportunidades de crescimento e sucesso.

A pesquisa empregou como método a Revisão Bibliográfica, de natureza qualitativa, conforme descrito para a elaboração do trabalho. Segundo Gil (2002, p.44), a revisão bibliográfica "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". A coleta de materiais baseou-se em autores renomados que estudam o tema, buscando em livros, dissertações e artigos científicos em bases de dados como Scielo, Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e Google Scholar.

Os critérios de inclusão adotados foram os artigos ou livros que abordavam conceitos de gestão de pessoas e cultura organizacional, assim como aqueles centrados na análise dos elementos da cultura organizacional. As palavras-chave utilizadas na busca foram: "Cultura organizacional", "Gestão de Pessoas" e "Cultura Empresarial". Foram excluídas publicações ambíguas ou que se distanciassem da temática estabelecida, bem como estudos que estivessem fora do período estipulado.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações bem-sucedidas demonstram preocupação com seus funcionários, reconhecendo que as pessoas constituem seu principal ativo; o capital humano é capaz de impulsionar o crescimento, a inovação e estabelecer a diferenciação competitiva a longo prazo. Contudo, o tratamento dispensado às pessoas pode tanto fortalecer quanto enfraquecer uma organização (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014, p. 48), o novo papel da Gestão de Pessoas envolve lidar não apenas com os indivíduos e suas tarefas, mas também com a cultura organizacional que os envolve e com o estilo de gestão adotado pelos gerentes. São as pessoas que conferem



identidade à organização, moldando-a através de conhecimentos compartilhados, valores, comportamentos e normas, que compõem a cultura organizacional.

A cultura organizacional é um fenômeno dinâmico, composto por valores, padrões, conhecimentos e normas compartilhadas pelos membros da organização, que criam e recriam os contextos nos quais vivem. Para Hall (1997), embora cada indivíduo possa interpretar o mundo de maneira única, a comunicação efetiva é viabilizada pelo compartilhamento de mapas conceituais semelhantes, refletindo a pertença a uma mesma cultura.

Cada um de nós provavelmente entende e interpreta o mundo de um jeito único e individual. No entanto, nós podemos nos comunicar porque compartilhamos praticamente os mesmos mapas conceituais, e, então, tomamos sentidos ou interpretamos o mundo de maneiras grosseiramente iguais. Isso é, de fato, o que significa quando dizemos que 'pertencemos à mesma cultura' (HALL, 1997, p.18).

Para alcançar o sucesso almejado pela estratégia empresarial, as organizações devem estar centradas nas pessoas, e sua cultura organizacional deve refletir esses valores e crenças, promovendo um senso de pertencimento. A cultura organizacional é composta por um conjunto de crenças, normas e diretrizes praticadas pela empresa, mas para ser eficaz, deve ser compreendida e aplicada por todos os colaboradores, especialmente pela liderança. A área de Gestão de Pessoas desempenha um papel crucial na construção e disseminação da cultura organizacional.

Edgar Schein, Ph.D. em psicologia social pela Harvard e professor do MIT por 40 anos, é um dos precursores do estudo da cultura organizacional, destacando em sua obra "Cultura Organizacional e Liderança" (2009) que a cultura organizacional é composta por diversos elementos, e pode ser estudada em três níveis: artefatos, crenças e valores expostos, e suposições básicas predominantes.

Se alguém não conseguir decifrar o padrão de suposições básicas que está em operação, não será capaz de interpretar corretamente os artefatos ou determinar a importância dos valores expressos. Em suma, a essência de uma cultura reside no padrão das suposições básicas predominantes, e compreendê-las possibilita uma compreensão mais clara dos níveis mais superficiais e permite lidar adequadamente com eles.

Para Schein (2009), a cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, criada a partir das nossas interações com outros e outros e moldada por



comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Para o autor cultura e liderança caminham juntas, são o mesmo lado da moeda:

Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda (SCHEIN, 2009, p. 1).

A liderança é um reflexo da cultura da empresa, por isso deve contribuir para que os valores e rituais sejam disseminados internamente em parceria com a área de Gestão de Pessoas, contribuindo para o fomento ou a mudança da cultura organizacional.

Para Chiavenato (2009) a cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e no contexto atual privilegia a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças estão cada vez mais rápidas, em um contexto de turbulências e imprevisibilidades, para enfrentar esse cenário as pessoas precisam estar preparadas para ajudar a organização e enfrentar os novos desafios.

Shein (2009) define cultura organizacional como um conjunto de representações e ideias orientadas por um líder e, quando reconhecida, é ensinada aos novos membros do grupo a maneira correta de pensar e agir.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Aprofundando na proposta de Schein (2009), podem-se identificar três componentes fundamentais essenciais para a compreensão da cultura organizacional. Ele destaca que a cultura organizacional pode ser compreendida nos seguintes níveis:

- **Artefatos:** Definidos por Schein (2009, p. 24) como "estruturas e processos organizacionais visíveis", os artefatos representam as primeiras manifestações das



características distintivas de um grupo. Elementos como a arquitetura e a linguagem de um ambiente organizacional são considerados artefatos culturais e refletem a expressão da cultura organizacional de uma empresa. No entanto, à primeira vista, os artefatos não explicam por si só os fatores mais complexos e intrínsecos da cultura de uma organização. Assim, embora sejam facilmente perceptíveis, podem ser enganosos na medida em que sua interpretação correta pode ser desafiadora.

- **Crenças e valores expostos:** Segundo Schein (2009, p. 24), estas são as "estratégias, metas, filosofias" que representam as crenças e valores expressos pelos líderes, influenciando as decisões organizacionais. São manifestações racionais de comportamento que se apresentam de maneira idealizada.
- **Suposições básicas:** Considerado por Schein (2009, p. 24) como o componente de maior importância para a análise das culturas organizacionais, as suposições básicas são as "crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros". Para o autor, as suposições básicas representam a fonte de explicação para a cultura organizacional de uma empresa, pois delas derivam todos os significados das ações e percepções do ambiente corporativo, que não se apresentam de maneira formal.

A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes da empresa possuem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam (CHIAVENATO, 2014).

2.1. A importância da Gestão de Pessoas na Cultura Organizacional

Para Gil (2016, p. 19), "gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". As organizações são compostas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e missões. Para os indivíduos, as organizações representam o meio pelo qual podem alcançar diversos objetivos pessoais. Portanto, os desafios da gestão de



peças incluem criar uma sinergia de esforços entre os colaboradores e as organizações, de modo que ambos possam alcançar seus objetivos em conjunto (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

As pessoas podem ser a fonte de sucesso ou fracasso de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam consideradas elementos fundamentais para a eficácia organizacional. Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas possui objetivos variados e deve contribuir para a eficácia organizacional por meio de diversas atividades e ações:

Tabela 01: Atividades da área de Gestão de Pessoas

Atividades da Gestão de Pessoas
1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão
2. Proporcionar competitividade à organização
3. Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas
4. Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho
5. Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT)
6. Administrar e impulsionar a mudança e inovação organizacional
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável
8. Construir a melhor equipe e a melhor empresa

Fonte: CHIAVENATO (2014, p.11-12)

Dessa forma, é importante que a área de gestão de pessoas promova diversos treinamentos e capacitações e esteja apta para promover ações de desenvolvimento e implementação da cultura organizacional voltadas a todos os membros da organização, e até mesmo para integrantes de grupos externos cujo comportamento possa influenciar no sucesso organizacional (GIL, 2016, p. 290).

A cultura organizacional, ou cultura corporativa, é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros de uma organização (CHIAVENATO, 2014, p. 154). Compreende-se que a área de gestão de pessoas deve ter estratégias e responsabilidade de promover práticas que



contribuam com o fomento da cultura organizacional, visando a evolução do crescimento organizacional e o alcance dos objetivos planejados.

A Gestão de Pessoas possui seis processos básicos, como um conjunto integrado e dinâmico que engloba: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2014). A cultura organizacional perpassa todos os seis processos, que estão intimamente relacionados, favorecendo ou prejudicando os demais, pois se influenciam reciprocamente.

As pessoas no ambiente organizacional devem ser respeitadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares, ou seja, parceiros internos da organização. Para tanto, a cultura organizacional deve ser democrática e participativa, inspirando confiança, comprometimento, satisfação e espírito de equipe. Uma cultura baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas (CHIAVENATO, 2014)

Dessa maneira, a arquitetura e a cultura organizacional, o estilo de gestão e a modelagem do trabalho constituem a plataforma básica e o entorno adequado para que os talentos possam fazer acontecer. Assim, a Gestão de Pessoas requer necessariamente a intervenção nessas quatro variáveis no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho que favoreça e impulse o trabalho do talento humano. Elas são os elementos habilitadores que incentivam e dão oportunidades ao talento. Isso faz parte do planejamento estratégico da Gestão de Pessoas. Não basta cuidar apenas de pessoas, mas principalmente do contexto no qual trabalham. Isso significa dimensionar significativamente a amplitude de trabalho da Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 75).

No contexto de mudanças e inovação, a Gestão de Pessoas deve não apenas lidar com as pessoas e a organização do seu trabalho, mas também se atentar à cultura organizacional que as envolve e ao estilo de gestão utilizado pelos gerentes como gestores de pessoas. A Gestão de Pessoas deve contribuir para integrar e conectar talentos por meio de uma cultura organizacional envolvente e dinâmica, juntamente com um estilo de gestão democrático e participativo.

Para promover a sua cultura organizacional, as organizações enfatizam certos valores que são aspectos prioritários e importantes no comportamento de seus colaboradores, os quais funcionam como princípios políticos de consistência, proporcionando direção, integridade e autodisciplina às pessoas.



De acordo com Chiavenato (2014, p. 59), "a cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes desempenham um papel crucial em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões, ações, comentários e visões adotadas". Compreende-se que os líderes são fundamentais para o desenvolvimento da cultura organizacional e que a Gestão de Pessoas deve conduzir as atividades para garantir o alcance da missão da organização.

3.2 Características da Cultura Organizacional na Gestão de Pessoas

Para Gil (2016), Chiavenato (2014) e Schein (2009), a cultura organizacional pode ser forte ou fraca e representa as normas formais e informais que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia, direcionando as ações para o alcance dos objetivos da organização. A cultura organizacional é considerada forte quando os valores são compartilhados pela maioria dos funcionários e influenciam os comportamentos e expectativas.

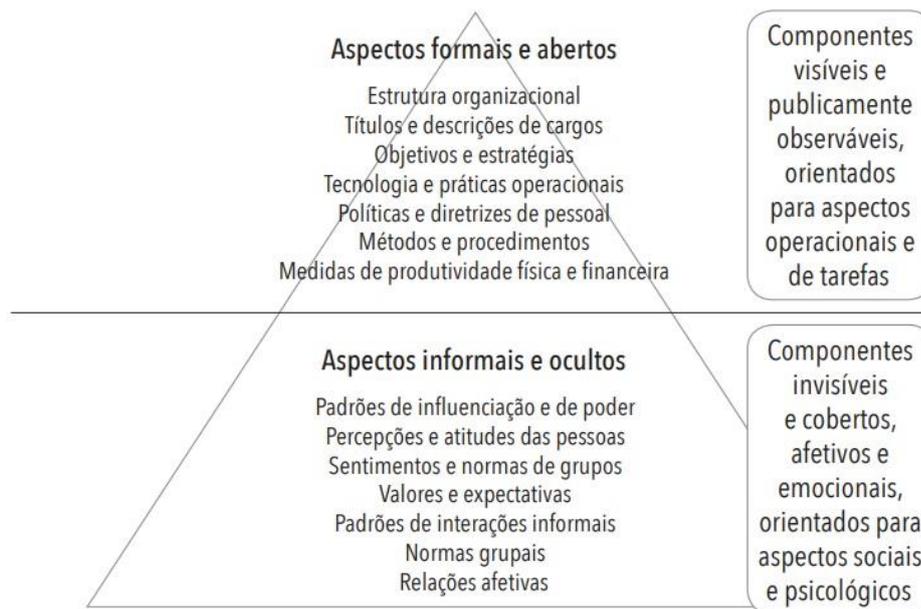
Para Schein (2009), há várias formas pelas quais as pessoas absorvem a cultura de uma empresa:

- **Histórias:** relacionadas à criação da empresa e do fundador, curiosidades e dificuldades enfrentadas ao longo do tempo. Datas comemorativas e eventos especiais, além do registro de regras e normas. Documentos do passado, com erros e acertos, normalmente explicam a legitimação das práticas atuais.
- **Rituais e cerimônias:** atividades periódicas que expressam e reforçam os valores principais da organização. Comemorações e celebrações do aniversário da organização são rituais que reúnem, engajam e motivam os colaboradores.
- **Símbolos formais:** forma de criar e reforçar a cultura nos membros da organização. Podem envolver desde a arquitetura do local de trabalho, como disposição dos móveis, até o uso de símbolos e cores.
- **Linguagem:** a linguagem orienta a maneira como a organização se expressa e se comunica. O vocabulário utilizado nos comunicados e documentos influencia o comportamento das pessoas. As organizações destacam termos singulares para descrever equipamentos, escritórios, cargos, áreas, fornecedores, clientes ou produtos.



Para Chiavenato (2014) alguns aspectos da cultura organizacional estão mais visíveis e outros de difícil percepção, como um iceberg, conforme figura 1:

Figura 1: Iceberg da cultura Organizacional



Fonte: Chiavenato (2014, p. 155)

No iceberg, apenas uma pequena parte é visível, enquanto a maior parte está oculta e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como suas políticas e diretrizes, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Mas também oculta alguns aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e interpretar, assim como de mudar ou sofrer transformações (CHIAVENATO, 2014).

É importante destacar que o Clima Organizacional é um indicador do grau de satisfação dos funcionários, levando em consideração diferentes aspectos da cultura organizacional, que influenciam o bem-estar e a satisfação no dia a dia das empresas (GIL, 2016).



A cultura organizacional é estável, está atrelada aos objetivos empresariais, à missão, visão e valores, que não mudam constantemente. Já o Clima Organizacional possui muitas variáveis e elementos que o influenciam, mas pode ser monitorado, avaliado e modificado. Ações estratégicas e elementos utilizados para a melhoria do Clima Organizacional são baseados na cultura, por isso a área de Gestão de Pessoas deve acompanhar e fomentar a Cultura Organizacional.

Segundo Chiavenato (2014, p. 157), a cultura é representada pela maneira como a organização se visualiza e como vê o seu ambiente, tendo como principais elementos:

- Cotidiano do comportamento observável: inclui como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, as rotinas e os procedimentos comuns.
- Normas: são as regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições e nos dias informais.
- Valores dominantes: são defendidos pela organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou os preços baixos.
- Filosofia administrativa: guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
- Regras do jogo: representam como as coisas funcionam e o que um novo funcionário deve aprender para se sair bem e ser aceito como membro de um grupo.
- Clima organizacional: refere-se aos sentimentos das pessoas e à maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou com os elementos externos.

Assim, a área de Gestão de Pessoas deve identificar as características da Cultura Organizacional para compreender melhor como ela se forma dentro da empresa e contribuir para o seu desenvolvimento. Isso envolve procurar identificar os elementos e ações alinhados aos objetivos estratégicos da organização. O comportamento observável, as normas, os valores dominantes, a filosofia administrativa, as regras dos jogos e o clima organizacional são elementos que a área de Gestão de Pessoas deve monitorar, acompanhar, valorizar e, se necessário, modificar, gerindo-os da forma mais adequada para o sucesso da empresa.

As principais características da cultura organizacional na gestão de pessoas podem ser destacadas da seguinte forma:



- Tolerância ao erro: a empresa deve estimular um ambiente de aprendizado, responsabilidade, inovação e criatividade, sem punir os erros. Implementar o mindset de crescimento, onde os erros sejam vistos não como algo negativo, mas como uma oportunidade de aprimoramento constante.
- Foco em resultados: as empresas buscam resultados e as pessoas devem evitar distrações com fatores externos, concentrando-se no que a organização deseja alcançar.
- Inovação: muitos elementos da cultura podem contribuir para a criação de um ambiente voltado para a busca de soluções e criatividade. Por isso, é importante que a gestão de pessoas esteja atenta e promova a inovação em todos os departamentos.
- Sentimento de pertença: quando a cultura organizacional apresenta ética, comprometimento, valorização do funcionário e respeito pelo próximo, fortalece o sentimento de equipe e pertencimento dos funcionários. Isso contribui para que se sintam satisfeitos, motivados e sejam proativos, atuando como um time para alcançar os objetivos da empresa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente corporativo, tudo o que é relevante para uma organização é sempre mediado pela cultura organizacional. Daí a importância de a área de Gestão de Pessoas ser uma das guardiãs desses valores, símbolos, mitos, rituais, etc., e também uma agente de mudança e fomento das boas práticas. De forma geral, a cultura organizacional estabelece ritos e regras básicas para a integração de todos os setores dentro da empresa, indicando um padrão de relacionamento. Ela influencia nas práticas e políticas da empresa, determina os critérios de desempenho e crescimento profissional e, por fim, inspira o estilo de liderança mais adequado para a organização atingir sua missão e objetivos.

A área de gestão de pessoas deve estar sempre atenta à cultura organizacional, pois ela interfere no comportamento e nas ações dos membros das organizações. A cultura organizacional possui vários aspectos informais e ocultos, mas pode ser percebida por artefatos, crenças e valores expostos. Portanto, conhecer, mapear e analisar a cultura



organizacional é uma das tarefas da área de gestão de pessoas. Através do diagnóstico, deve-se buscar oportunidades de adaptação e modificação, juntamente com as lideranças, para que a cultura atenda aos objetivos organizacionais e contribua com a eficiência operacional e o sucesso da empresa.

A liderança também desempenha um papel muito importante na criação e fomento da cultura organizacional, compartilhando visões, crenças e valores que contribuem para o sucesso da empresa, assim como percebendo e avaliando o que pode estar atrapalhando a empresa, sendo necessária uma reavaliação.

Muitas das características da cultura organizacional na gestão de pessoas são visíveis na forma como a empresa lida com os erros, trabalha o foco nos resultados, identifica oportunidades de melhoria, cria um sentimento de pertencimento nos colaboradores, valoriza o desempenho e empenho dos funcionários e gere questões de ética, direitos humanos, responsabilidade social e ambiental.

Por fim, vale destacar que, ao iniciar a pesquisa, houve algumas dificuldades, entre elas a escassez de literatura atual específica sobre o tema. Assim, a partir desse artigo, avalia-se importante recomendar trabalhos futuros que possam destacar a importância da área de gestão de pessoas na construção de uma cultura organizacional de sucesso.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro: Rio de Janeiro: DP&A, 1997

SCHEIN, Edgar. H. (2009). **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas.