

**XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA**

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

**DESEMPENHO FINANCEIRO A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS:  
UMA ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS DAS MELHORES  
EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL**

**Ana Caroline de Alcobaça Rodrigues 1**

Universidade Ceuma  
carol.alcobaca@gmail.com

**Paulo Roberto Campelo Fonseca e Fonseca 2**

Universidade Ceuma  
fonseca.e.fonseca@hotmail.com

**RESUMO**

A competitividade crescente e as rápidas transformações no mercado têm levado organizações a buscar estratégias que promovam vantagem competitiva e alto desempenho financeiro. Nesse contexto, surge a questão: as práticas de gestão estratégica de recursos humanos impactam o desempenho financeiro das organizações? Este estudo objetiva analisar como a gestão estratégica de recursos humanos, no âmbito da Visão Baseada em Recursos (RBV), contribui para a diferenciação de desempenho financeiro entre organizações. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa documental e explicativa, com abordagem dedutiva, utilizando dados secundários de empresas listadas entre as "150 Melhores Empresas para Trabalhar" no Brasil, conforme a Revista Você S/A, e empresas do índice Ibovespa. Foram analisados indicadores financeiros, como Retorno Sobre Vendas (RSV), Retorno Sobre o Ativo (RSA) e Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (RSPL). Os resultados demonstraram que empresas que adotam práticas de gestão estratégica de recursos humanos obtêm indicadores financeiros significativamente superiores em comparação às que não priorizam essas práticas. Este estudo reforça a relevância dos recursos humanos como ativos estratégicos e evidencia a importância de políticas de gestão alinhadas às estratégias organizacionais para a sustentabilidade financeira e competitiva.

**Palavras-chaves:** Desempenho financeiro. Recursos humanos. RBV.



## **XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA**

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

### **XVII SEAD**

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto atual de rápidas transformações e alta competitividade no ambiente de negócios, as organizações buscam identificar e implementar estratégias que promovam eficiência, alcance de objetivos e desempenho financeiro sustentável. Dentre as abordagens mais relevantes para alcançar vantagens competitivas, destaca-se a Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View - RBV), que enfatiza a utilização de recursos únicos e valiosos da organização. Os recursos humanos, considerados ativos estratégicos, desempenham um papel fundamental no sucesso organizacional. Ao adotar práticas de gestão estratégica de recursos humanos, as organizações podem transformar sua força de trabalho em uma fonte de vantagem competitiva sustentável e em melhores resultados financeiros.

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto das práticas de gestão estratégica de recursos humanos no desempenho financeiro das organizações, com foco nas empresas consideradas as "Melhores para Trabalhar" no Brasil. A questão central desta pesquisa busca responder se as empresas que priorizam a gestão estratégica de recursos humanos obtêm melhores desempenhos financeiros em comparação com aquelas que não adotam tais práticas. Este trabalho conecta o arcabouço teórico da RBV com indicadores financeiros práticos, buscando elucidar o papel do capital humano no sucesso organizacional.

Do ponto de vista social, compreender a relação entre práticas de recursos humanos e resultados financeiros evidencia a importância de valorizar os colaboradores como stakeholders fundamentais das organizações. A promoção de práticas de gestão de pessoas baseadas em estratégias não apenas melhora o desempenho corporativo, mas também fomenta uma cultura de respeito, inclusão e satisfação dos colaboradores, contribuindo para o bem-estar da sociedade como um todo.

Para a academia, esta pesquisa contribui com o debate contínuo sobre o modelo da RBV, especialmente sua aplicação na gestão de recursos humanos. Ao analisar a interseção entre métricas financeiras e estratégias de gestão de pessoas, o estudo agrega evidências empíricas a constructos teóricos, fornecendo uma base



## **XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA**

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

### **XVII SEAD**

sólida para futuras investigações nos campos de gestão estratégica e comportamento organizacional.

No âmbito gerencial, este estudo oferece insights práticos para gestores interessados em alinhar políticas de recursos humanos aos objetivos organizacionais mais amplos. Ele destaca a necessidade de tratar o capital humano como um ativo estratégico e integrá-lo aos processos de planejamento de longo prazo. Com base em estudos anteriores, a pesquisa traz uma perspectiva diferenciada ao combinar indicadores de desempenho financeiro com práticas de gestão estratégica de recursos humanos, oferecendo valor e originalidade para líderes empresariais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: as seções iniciais apresentam o referencial teórico, explorando a estratégia corporativa e a RBV. Em seguida, são discutidos o papel dos recursos humanos como ativos estratégicos e a metodologia adotada na pesquisa. Posteriormente, os resultados são apresentados e analisados, seguidos de considerações que reforçam a importância da integração entre práticas estratégicas de gestão de pessoas e o sucesso financeiro.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

No cenário contemporâneo, as estratégias empresariais são fundamentais para que as organizações alcancem e sustentem vantagens competitivas. A Visão Baseada em Recursos (RBV) destaca a importância de recursos internos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis para o sucesso organizacional. Essa perspectiva enfatiza que a posse e a gestão eficaz desses recursos podem diferenciar uma empresa de seus concorrentes. Conforme discutido por Rosa, Decourt e Vancin (2023), a resiliência organizacional, derivada de recursos internos robustos, é crucial para o desempenho em períodos de crise econômica

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) emerge como um componente vital dentro da RBV. Práticas eficazes de GERH podem transformar o



## XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís, -MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

### XVII SEAD

capital humano em uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Estudos indicam que empresas que implementam estratégias de GERH alinhadas aos objetivos organizacionais tendem a apresentar melhor desempenho financeiro. Leão, Gama e Fleury (2024) exploram como a capacidade dinâmica em estratégias sociais pode ser desenvolvida para responder às pressões de stakeholders, destacando a importância da adaptação e aprendizado contínuo

A responsabilidade social corporativa (RSC) também desempenha um papel significativo nas estratégias empresariais. Empresas que incorporam práticas de RSC não apenas atendem às expectativas sociais, mas também fortalecem sua reputação e desempenho financeiro. Ribeiro e Sampaio (2023) enfatizam que a RSC é fundamental para promover práticas empresariais que respeitem os direitos humanos e minimizem os impactos ambientais, sem negligenciar as preocupações econômicas

Além disso, a diversidade e inclusão (D&I) são componentes estratégicos que influenciam positivamente o ambiente organizacional. Multinacionais que gerenciam programas globais de D&I de forma eficaz podem transferir conhecimento e práticas bem-sucedidas entre suas subsidiárias, resultando em impactos positivos. Fonseca e Kogut (2023) analisam como diferentes estratégias de gestão internacional em empresas de diversos países resultam em trocas de conhecimento multilaterais, beneficiando as subsidiárias

A capacidade absorptiva, ou seja, a habilidade de uma organização em reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos, é outro fator crítico nas estratégias empresariais. Organizações com alta capacidade absorptiva estão mais bem posicionadas para inovar e responder às mudanças do mercado. Estudos apontam que um bom relacionamento com fornecedores e clientes, além da confiança entre os agentes, são determinantes para o desenvolvimento dessa capacidade

Em suma, estratégias empresariais eficazes são multifacetadas e envolvem a integração de recursos internos valiosos, práticas de GERH, responsabilidade social, diversidade e inclusão, além de uma elevada capacidade absorptiva. A literatura destaca que a combinação desses elementos pode levar a um desempenho organizacional superior e sustentável. Portanto, gestores devem considerar esses aspectos ao formular e implementar suas estratégias.



## 2.2. RESOURCE BASED VIEW (RBV)

Visão Baseada em Recursos (RBV) emergiu como uma abordagem central na formulação de estratégias empresariais, enfatizando que a vantagem competitiva sustentável deriva da posse e gestão eficaz de recursos internos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Essa perspectiva, inicialmente proposta por Wernerfelt (1984), desvia o foco dos modelos tradicionais que priorizavam a análise externa da indústria e sugere que os recursos internos podem ser o principal diferencial competitivo de uma organização. Ao concentrar-se em ativos específicos, a RBV oferece um caminho para o desempenho superior em ambientes competitivos (Barney, 1991).

Os recursos organizacionais, conforme delineados pela RBV, incluem tanto ativos tangíveis quanto intangíveis. Tangíveis, como recursos físicos e financeiros, são essenciais, mas é nos intangíveis — conhecimentos, habilidades, cultura organizacional e reputação — que reside o verdadeiro diferencial competitivo. Conforme Peteraf (1993), a capacidade de alocar e combinar esses recursos de forma eficiente é crucial para a criação de competências únicas que garantem a sobrevivência e o crescimento organizacional. Esse enfoque reforça a necessidade de identificar e proteger recursos valiosos, um dos pilares da RBV.

A RBV também sublinha a importância das capacidades dinâmicas, que são definidas como a habilidade da organização em adaptar, integrar e reconfigurar recursos em resposta às mudanças no ambiente (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Essas capacidades são críticas para garantir a competitividade em mercados voláteis, onde a inovação e a flexibilidade são determinantes de sucesso. Estudos recentes sugerem que organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas robustas conseguem não apenas responder a mudanças, mas também moldar seus ambientes competitivos (Grant, 1996).

No âmbito da gestão de recursos humanos, a RBV considera o capital humano uma fonte significativa de vantagem competitiva. Barney (1991) destaca que práticas como o recrutamento estratégico e o desenvolvimento contínuo de talentos



## **XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA**

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

### **XVII SEAD**

contribuem para a criação de capacidades organizacionais difíceis de replicar. Além disso, a retenção de colaboradores estratégicos fortalece a posição competitiva da organização, demonstrando que os recursos humanos são fundamentais para o sucesso organizacional (Peteraf, 1993).

Apesar de suas contribuições, a RBV enfrenta críticas quanto à dificuldade de mensuração e identificação precisa dos recursos que geram vantagem competitiva. Conforme observado por Teece, Pisano e Shuen (1997), a rápida evolução tecnológica pode transformar recursos valiosos em obsoletos, exigindo que as organizações revisem suas estratégias continuamente. Isso ressalta a importância de combinar a abordagem RBV com outras perspectivas estratégicas, como a análise de mercado, para manter a relevância no longo prazo (Grant, 1996).

Em suma, a Visão Baseada em Recursos oferece uma lente poderosa para entender como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas ao gerir eficazmente seus recursos internos. Ao enfatizar a importância de ativos tangíveis e intangíveis, bem como de capacidades dinâmicas, a RBV proporciona insights estratégicos que auxiliam as empresas a navegar em ambientes complexos e em constante transformação (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

### **2.3. PESSOAS COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS**

No contexto organizacional contemporâneo, as pessoas são reconhecidas como recursos estratégicos fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. A Visão Baseada em Recursos (RBV) enfatiza que os recursos internos, incluindo o capital humano, são determinantes para o sucesso organizacional. Conforme destacado por Barney (1991), recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis podem proporcionar vantagens competitivas duradouras. Nesse sentido, a gestão eficaz das pessoas torna-se crucial para o desenvolvimento e manutenção dessas características.

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) desempenha um papel central na alavancagem do capital humano como recurso estratégico. Práticas de GERH, como recrutamento seletivo, treinamento contínuo e sistemas de recompensas



## XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

### XVII SEAD

alinhados aos objetivos organizacionais, contribuem para o desenvolvimento de competências essenciais. De acordo com Wright e McMahan (1992), a integração das práticas de recursos humanos com a estratégia organizacional é vital para a criação de valor e obtenção de vantagem competitiva. Assim, a GERH não apenas apoia, mas também direciona a organização rumo ao alcance de seus objetivos estratégicos.

Além disso, a cultura organizacional influencia significativamente a eficácia das pessoas como recursos estratégicos. Uma cultura que promove inovação, colaboração e aprendizado contínuo potencializa o desempenho dos colaboradores. Schein (1990) argumenta que a cultura organizacional molda comportamentos e atitudes, impactando diretamente na capacidade da organização de implementar estratégias eficazes. Portanto, alinhar a cultura organizacional com as práticas de GERH é essencial para maximizar o potencial humano.

A diversidade e inclusão no ambiente de trabalho também são componentes críticos na valorização das pessoas como recursos estratégicos. Ambientes diversos promovem a criatividade e a inovação, essenciais para a competitividade organizacional. Thomas e Ely (1996) sugerem que a gestão da diversidade deve ser vista como uma estratégia para melhorar o desempenho organizacional, e não apenas como uma obrigação legal ou moral. Assim, políticas que incentivam a diversidade e a inclusão podem resultar em equipes mais eficazes e inovadoras.

A capacidade de aprendizado organizacional é outro fator que potencializa as pessoas como recursos estratégicos. Organizações que incentivam o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores estão mais aptas a se adaptar às mudanças do mercado. Argyris e Schön (1978) introduziram o conceito de aprendizado organizacional, enfatizando a importância de processos que permitem às organizações detectar e corrigir erros, promovendo a melhoria contínua. Dessa forma, investir no aprendizado organizacional fortalece a capacidade de resposta e inovação da empresa.

Sendo assim, reconhecer as pessoas como recursos estratégicos implica em adotar práticas de gestão que valorizem o capital humano, promovam uma cultura organizacional alinhada, incentivem a diversidade e inclusão, e fomentem o aprendizado contínuo. Essas ações, fundamentadas na RBV, são essenciais para que

**XVII SEAD****XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA**

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

as organizações alcancem e sustentem vantagens competitivas em um ambiente de negócios dinâmico e desafiador.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo configura-se como uma pesquisa documental e explicativa com abordagem dedutiva. Foi realizado a partir de dados secundários coletados de fontes previamente organizadas e disponíveis, utilizando informações de rankings e indicadores financeiros.

A pesquisa utilizou como base duas categorias de empresas: as listadas no ranking das "150 Melhores Empresas para Trabalhar" no Brasil, segundo a Revista Você S/A (2010), e as empresas pertencentes ao Índice Bovespa. A amostra foi dividida em dois grupos: o Grupo A, composto por empresas presentes em ambos os conjuntos, e o Grupo B, formado por empresas listadas apenas no Índice Bovespa.

Os dados financeiros foram coletados do site da B3 (Bm&FBovespa), utilizando os balanços patrimoniais e demonstrações de resultados do exercício referentes ao período de 31/03/2011. Informações relacionadas ao desempenho financeiro foram complementadas com as notas e critérios fornecidos pela metodologia do ranking "150 Melhores Empresas para Trabalhar".

Foram utilizados três indicadores financeiros principais para análise do desempenho das empresas: **Retorno Sobre Vendas (RSV)**: Calculado pela relação entre lucro líquido (LL) e receita líquida (RL), expressando o percentual de lucro em relação ao faturamento. **Retorno Sobre o Ativo (RSA)**: Relação entre lucro líquido (LL) e ativo total (AT), indicando a lucratividade por cada R\$ 100 investidos no ativo total. **Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (RSPL)**: Comparação entre lucro líquido (LL) e patrimônio líquido (PL), refletindo a lucratividade para os acionistas.

Os índices financeiros foram calculados e organizados no Microsoft Excel 2007. As médias dos indicadores financeiros dos Grupos A e B foram comparadas





## XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

### XVII SEAD

para identificar diferenças de desempenho entre as empresas que adotam práticas de gestão estratégica de recursos humanos e aquelas que não priorizam essas práticas.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise das empresas listadas na **Revista Você S/A, edição especial de 2010** e no **Índice Bovespa**, foram formados dois grupos para estudo: o Grupo A, composto por empresas que figuram em ambas as listas, e o Grupo B, composto por empresas presentes apenas no Índice Bovespa. Os dados financeiros foram tabulados e analisados com base nos índices de Retorno Sobre Vendas (RSV), Retorno Sobre o Ativo (RSA) e Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (RSPL). Os resultados evidenciam diferenças significativas entre os dois grupos em termos de desempenho financeiro, conforme detalhado na Figura 1.

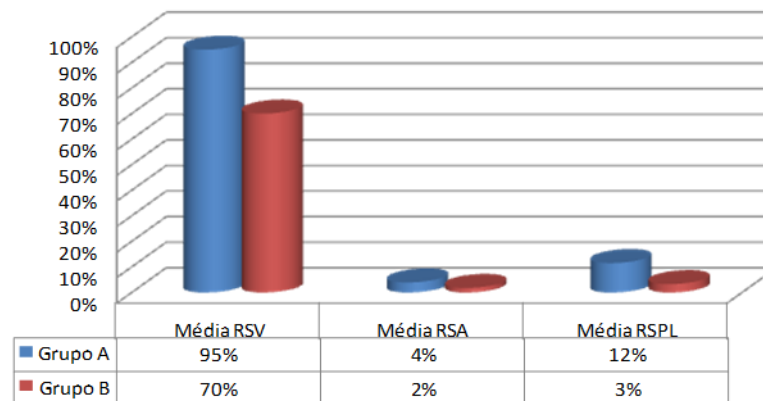


Figura 1 – Gráfico de ilustrações dos resultados

Os índices financeiros do Grupo A, composto por empresas que adotam práticas de gestão estratégica de recursos humanos (GERH), superaram consistentemente os do Grupo B. O **RSV** do Grupo A foi **25% superior**, e o **RSPL**



## XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

### XVII SEAD

apresentou uma vantagem de **9%** em relação ao Grupo B. Esses resultados reforçam que empresas que consideram os recursos humanos como ativos estratégicos alcançam um desempenho financeiro mais elevado e sustentável. A utilização de práticas de GERH parece estar diretamente associada à capacidade dessas organizações de gerar valor e retorno aos acionistas, como destacado por Wright e McMahan (1992).

Além dos melhores resultados financeiros, as empresas do Grupo A demonstraram maior resiliência, pois nenhum caso de lucro líquido ou índices de RSPL negativos foi identificado neste grupo. Em contraste, o Grupo B apresentou oito empresas com índices negativos, evidenciando a fragilidade financeira de organizações que não priorizam políticas estratégicas voltadas para a gestão de pessoas. Esses dados confirmam os argumentos de Barney (1991) de que o capital humano, quando estrategicamente gerido, é uma fonte crítica de vantagem competitiva.

A análise também destacou que o valor contábil isolado não reflete necessariamente o sucesso de longo prazo ou o cumprimento da missão organizacional. Empresas que adotam práticas de GERH não apenas melhoram sua lucratividade, mas também promovem um desenvolvimento sustentável pautado em retornos financeiros consistentes. Isso alinha-se ao conceito de capital intelectual, que combina o capital estrutural, como o patrimônio líquido, com o capital humano, enfatizando a importância de estratégias que utilizem ambos para sustentar o crescimento organizacional (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Adicionalmente, o estudo sugere que organizações que possuem maior capital humano tendem a apresentar maior desempenho financeiro devido à correlação entre as habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores e a geração de valor. Conforme Peteraf (1993), empresas com recursos humanos diferenciados estão mais bem posicionadas para criar estratégias inovadoras e se adaptar às mudanças no mercado, potencializando sua vantagem competitiva.

Conclui-se que a gestão estratégica de recursos humanos desempenha um papel crucial na diferenciação de desempenho financeiro entre as organizações analisadas. Empresas que investem em políticas de GERH não apenas maximizam



## **XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA**

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

### **XVII SEAD**

seus resultados, mas também criam condições para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Este estudo reforça a importância de estratégias que priorizem o capital humano como elemento central no alcance do sucesso organizacional e financeiro.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo reafirma a importância da gestão estratégica de recursos humanos (GERH) como um fator determinante para o desempenho financeiro superior das organizações. Ao adotar a Visão Baseada em Recursos (RBV) como referencial teórico, evidenciou-se que os recursos humanos, quando geridos estrategicamente, são fundamentais para criar vantagens competitivas sustentáveis. No plano teórico, o artigo contribui para o enriquecimento da literatura sobre a RBV, consolidando a relação entre práticas de gestão de pessoas e indicadores de desempenho financeiro, além de ampliar a compreensão do papel estratégico dos colaboradores como ativos intangíveis e de alto valor.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa oferece insights práticos para gestores interessados em alavancar resultados financeiros por meio de políticas voltadas para o desenvolvimento e retenção de talentos. Destaca-se a necessidade de alinhar as estratégias de recursos humanos aos objetivos organizacionais, promovendo a valorização dos colaboradores como parceiros estratégicos. Este alinhamento não apenas potencializa o desempenho, mas também fortalece a cultura organizacional e a fidelização dos empregados, impactando positivamente o ambiente competitivo.

Embora os resultados sejam promissores, o estudo apresenta algumas limitações. A análise foi baseada em dados secundários de empresas listadas em rankings específicos, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos ou setores. Além disso, os indicadores financeiros utilizados, embora relevantes, não contemplam todas as dimensões de desempenho organizacional,

**XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA**

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís,-MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

**XVII SEAD**

como aspectos qualitativos relacionados à satisfação dos colaboradores ou à inovação.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra, incluindo organizações de diferentes setores e regiões, bem como o uso de métodos qualitativos para explorar de forma mais profunda a relação entre práticas de gestão de pessoas e resultados organizacionais. Além disso, pesquisas que integrem indicadores financeiros e não financeiros podem oferecer uma visão mais abrangente do impacto da GERH. Investigar o papel da cultura organizacional e da liderança como mediadores dessa relação também pode enriquecer a compreensão sobre como transformar recursos humanos em fontes de vantagem competitiva.

Dessa forma, este artigo não apenas reforça a relevância estratégica dos recursos humanos, mas também aponta caminhos para gestores e acadêmicos interessados em aprofundar o entendimento sobre a interação entre pessoas, estratégias e desempenho organizacional.



## REFERÊNCIAS

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). **Organizational learning: A theory of action perspective**. Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Fonseca, L., & Kogut, C. S. (2023). **Como multinacionais gerenciam programas globais de diversidade e inclusão?** *SciELO em Perspectiva: Humanas*. <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2023/12/06/como-multinacionais-gerenciam-programas-globais-de-diversidade-e-inclusao/>
- Grant, R. M. (1996). **Toward a knowledge-based theory of the firm**. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Leão, P., Gama, M. A. B., & Fleury, M. T. L. (2024). **Como desenvolver capacidade dinâmica para implementar estratégias sociais?** *SciELO em Perspectiva: Humanas*. <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2024/02/01/como-desenvolver-capacidade-dinamica-para-implementar-estrategias-sociais/>
- Peteraf, M. A. (1993). **The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view**. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Ribeiro, L. G. G., & Sampaio, J. A. L. (2023). **A importância da responsabilidade social corporativa**. *SciELO em Perspectiva: Humanas*. <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2023/12/06/a-importancia-da-responsabilidade-social-corporativa/>
- Rosa, L. K., Decourt, R. F., & Vancin, D. F. (2023). **Desempenho resiliente ante período de crise econômica: Modelo integrado de concepções e estratégia de**



## XVII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA

"Administração financeira no público e no privado: Desafios e estratégias de planejamento orçamentário"

São Luís, -MA, 11 a 13 de dezembro de 2024

### XVII SEAD

**pesquisa.** Revista de Administração Mackenzie, 24(6), 1–31.  
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230001.pt>

Schein, E. H. (1990). **Organizational culture.** *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

SciELO Books. (2010). **Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial.** <https://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-16.pdf>

SciELO Books. (2016). **Agriculturas empresariais e espaços rurais na globalização: abordagens a partir da América do Sul.** <https://books.scielo.org/id/3k9jk>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). **Making differences matter: A new paradigm for managing diversity.** *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

Wernerfelt, B. (1984). **A resource-based view of the firm.** *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). **Theoretical perspectives for strategic human resource management.** *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>