

GESTÃO DE PESSOAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Evidenciação a partir das práticas realizadas em um supermercado

PEOPLE MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING: Evidence from the practices carried out in a supermarket

LEANDRO RODRIGUES DE OLIVEIRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

MARCOS GERLANDE DE FIGUEREIDO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

GESTÃO DE PESSOAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Evidenciação a partir das práticas realizadas em um supermercado

Objetivo do estudo

analisar a importância da gestão de pessoas para as organizações, a partir da compreensão dos seus possíveis impactos no desempenho das ações a serem executadas decorrentes do planejamento estratégico

Relevância/originalidade

Embora seja um artigo descritivo, indica as evidências que confirmam a relação entre gestão de pessoas e planejamento estratégico.

Metodologia/abordagem

O método utilizado foi a pesquisa exploratória e descritiva aplicada em um supermercado, realizada por meio de questionário semiestruturado com colaboradores e gestores e, ainda, entrevista com o proprietário a fim de capturar as percepções a respeito do planejamento estratégico.

Principais resultados

afirma-se existir evidências que confirmam a relação direta entre gestão de pessoas e planejamento estratégico, a qual se verifica a partir compreensão da relevância da gestão de pessoas para o planejamento estratégico anunciada pela maioria dos respondentes.

Contribuições teóricas/metodológicas

Este estudo fundamenta-se na capacidade de obter dados descritivos a respeito de pessoas e lugares, através da interação direta do pesquisador com a problemática estudada, buscamos a compreensão dos fenômenos na relação direta com os participantes no seu ambiente cotidiano.

Contribuições sociais/para a gestão

Oportunizar aos gestores, colaboradores e sociedade em geral um estudo empírico sobre os impactos da gestão de pessoas nos resultados do planejamento estratégico das organizações, enfatizando a importância da estratégia nas práticas voltadas às pessoas pertencentes as organizações empresariais.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Comportamento Organizacional, Evidências práticas em organização, Planejamento Estratégico, Desempenho Organizacional

PEOPLE MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING: Evidence from the practices carried out in a supermarket

Study purpose

analyze the importance of people management for organizations, based on the understanding of its possible impacts on the performance of actions to be carried out resulting from strategic planning.

Relevance / originality

Although it is a descriptive article, it indicates the evidence that confirms the relationship between people management and strategic planning.

Methodology / approach

The method used was exploratory and descriptive research applied in a supermarket, carried out through a semi-structured questionnaire with employees and managers, and also an interview with the owner in order to capture perceptions about strategic planning.

Main results

there is evidence that confirms the direct relationship between people management and strategic planning, which is verified from the understanding of the relevance of people management for strategic planning announced by most respondents.

Theoretical / methodological contributions

This study is based on the ability to obtain descriptive data about people and places, through the researcher's direct interaction with the studied problem, we seek to understand the phenomena in the direct relationship with the participants in their daily environment.

Social / management contributions

Provide managers, employees and society in general with an empirical study on the impacts of people management on the results of strategic planning in organizations, emphasizing the importance of strategy in practices aimed at people belonging to business organizations.

Keywords: People Management, Organizational behavior, Practical evidence in organization, Strategic planning, Organizational Performance

1 INTRODUÇÃO

As atuais práticas em administração têm mostrado o fator humano como sendo determinante para o alcance de bons resultados. Considerando o papel exercido pelos recursos humanos dentro das organizações, é perceptível que estes tornaram-se um ativo imprescindível para o alcance dos resultados propostos no planejamento estratégico. Estudar as possíveis relações entre gestão de pessoas e seus resultados em estratégias tem sido tema recorrente e imprescindível, principalmente entre os autores de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (Demo, Fernandes e Fogaça 2017).

O reconhecimento da importância das pessoas para o desenvolvimento das empresas, faz com que estudiosos em administração, uma das áreas responsável em unir diversas outras formas de conhecimento voltadas para condução das organizações, passasse a enfatizar métodos em gestão de pessoas capazes de extrair o máximo de resultados desse fator de produção. Compreender as principais inquietações vividas por gestores e empreendedores a partir do método científico é contribuir para aplicação de aportes teóricos na resolução de problemas, nessa perspectiva Guerra, Mattos e Corrêa (2020) pontuam que a gestão de pessoas está diretamente relacionada com os resultados organizacionais, tendo impacto direto nos indicadores de desempenho organizacional.

A importância alcançada ao longo dos períodos pelos recursos humanos (RH) propiciou dentro das organizações o aperfeiçoamento dos métodos voltados ao setor de gestão de pessoas. Diante disso, passou-se a utilizar durante o planejamento estratégico, ações que visam propiciar o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho, buscando ganhos de produtividade, melhoria na qualidade de produtos e serviços, assim como melhorias na relação empresa e colaborador. Lacombe e Albuquerque (2008) enfatizam que os novos modelos de administração das relações humanas demandam altos investimentos por parte das organizações. Portanto, esses precisam ser justificados durante todo o ciclo produtivo. Dada a importância do tema gestão de pessoas e planejamento estratégico para o desempenho organizacional, seja a partir de evidências práticas ou ainda da relação advinda de estudos teóricos capazes de indicar meios para mensurar os resultados obtidos da prática de gestão de pessoas e seu alinhamento com o planejamento estratégico, oportunamente, este estudo norteia-se pela seguinte questão: A gestão de pessoas interfere nos resultados do planejamento estratégico das organizações?

Apresenta-se como objetivo geral analisar a importância da gestão de pessoas para as organizações, a partir da compreensão dos seus possíveis impactos no desempenho das ações a serem executadas decorrentes do planejamento estratégico. Especificamente, busca-se compreender a importância da gestão de pessoas para as empresas, entender a visão dos colaboradores a respeito da gestão de pessoas e verificar o uso da gestão de pessoas como ação estratégica. Destarte o vasto campo contributivo teórico, empiricamente este estudo é de grande valia uma vez que emerge a importância na gestão de pessoas frente ao ganho de desempenho organizacional, propondo uma análise dos possíveis impactos nas metas e objetivos definidos pelo planejamento estratégico. Contribui diretamente com estudos aplicados a partir de práticas observadas em gestão de pessoas, planejamento estratégico e desempenho organizacional.

Este artigo além desta introdução, estrutura-se em três seções principais e a conclusão. Na próxima seção se apresenta o aporte teórico a respeito da temática, onde são abordados conceitos em gestão de pessoas, assim como práticas em gestão de pessoas e mensuração dos resultados oriundos dos recursos humanos. Em seguida, discorre-se o método aplicado para realização da análise, destacando nessa etapa o levantamento dos dados e as sustentações para as escolhas metodológicas. Por fim, apresenta-se a discussão dos resultados alcançados e as breves conclusões.

2 GESTÃO DE PESSOAS: Evolução dos conceitos, práticas e desempenho

Historicamente as práticas em gestão de pessoas ou recursos humanos estão em constante evolução, na busca por atender as mudanças ocorridas em cada período histórico (Demo, Fernandes e Fogaça 2017). Adicionalmente Serra (2018) destaca que a administração vem aprimorando a maneira como as pessoas são vistas dentro das instituições, acompanhando a evolução das condições impostas pelo mercado, onde há inicialmente a prática designada como administração de pessoal, que enfatizava basicamente as práticas formais a serem desenvolvidas e que buscavam o controle e a disciplina dos trabalhadores, tendo por base o que estava na legislação. Em um momento posterior ocorre a mudança para o termo gestão de pessoas, havendo a partir de então uma maior atenção ao fator humano, onde as empresas passam aprimorar ações que propiciem conforto para seus trabalhadores. O passo seguinte veio com a Gestão de Recursos Humanos (GRH), que é uma junção das práticas anteriores, porém, agora as organizações enxergam as pessoas como sendo determinantes para o sucesso organizacional.

Contextualmente no campo teórico conceitual de gestão de pessoas Serra (2018, p.10) destaca que, “A maioria dos autores divide esta evolução em três grandes períodos: o da Administração de Pessoal, o da Gestão de Pessoal e o da Gestão de Recursos Humanos.” A abordagem relata o primeiro período “Administração de Pessoal” com características voltadas ao controle da disciplina do trabalho, as relações sociais, motivação dos trabalhadores, satisfação baseada em remuneração e nos conhecimentos específicos necessários para execução das tarefas laborais. As práticas destinadas à Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, eram tidas pelas organizações sob o aspecto de mais um custo a ser administrado. Porém, essa visão veio se modificando no decorrer dos períodos, e atualmente é tida como uma fonte de vantagem competitiva. Ademais, a maneira na qual a empresa se organiza para gerenciar o comportamento humano é tida como modelos da gestão de pessoas, estando esses modelos em constantes mudanças para se adequarem as novas realidades do mercado (Oliveira e Oliveira, 2011; Demo, Fernandes e Fogaça 2017).

A evolução da gestão estratégica de pessoas tem se tornado uma das ideias mais presentes nos últimos anos, pois não há empresa que pense em ser líder de mercado que possa ter garantia de sucesso apenas pelo seu poder econômico, tecnológico ou físico. É necessário que possua entre seus recursos, pessoas qualificadas e envolvidas com a cultura organizacional (Ribeiro, Martins e Neta, 2017).

A gestão de pessoas é a função onde é permitida aos trabalhadores colaborarem de maneira eficaz na busca pelo alcance dos objetivos organizacionais e individuais (Mohr, Rasia e Pretto, 2020). Neste intento gestão de pessoas enquanto uso para estratégia competitiva está fundamentalmente voltada à todas as atividades que contribuem para prospectar, desenvolver, motivar e manter trabalhadores de alto desempenho que propiciem retorno de alto desempenho organizacional (Inyang, 2014). As pessoas tornaram-se um bem intangível dentro e fora das organizações, uma vez que, quando as boas práticas em gerir os recursos humanos conseguem transformar este ativo em vantagem organizacional, o seu concorrente de mercado não poderá copiá-lo, pois é difícil replicar com sucesso os padrões da relação interpessoal e cultural estabelecido dentro da organização (Esteves e Caetano, 2010; Pamela, Umoh; Worlu, 2017).

advoga-se nos principais estudos (Ribas, 2015) que o alto desempenho organizacional, isto é o sucesso das organizações, depende inevitavelmente do desempenho das pessoas, pois atualmente este recurso é tido como indispensável para as empresas. Considerando ainda o ambiente cada vez mais competitivo no qual as organizações estão inseridas, as pessoas tornam-

se cada vez mais imprescindíveis para o alcance dos objetivos institucionais. Nesta perspectiva é válido afirmar que a efetividade a ser alcançada pela organização está estreitamente relacionada à gestão de pessoas, havendo impacto direto nas melhorias dos indicadores de desempenho (Guerra, Mattos e Corrêa 2020).

Ao ser implantada as práticas em gestão de pessoas, as empresas adquirem ganhos efetivos na sua produtividade e rentabilidade. Isso ocorre tanto de maneira direta através da redução de custos e aumento de qualidade, quanto de forma indireta com a melhoria na imagem da organização. Essa afirmação é aceitável uma vez que as organizações são constituídas por seres humanos e sem a presença destes tornam-se inexistentes. Mesmo na obriedade é preciso destacar que ao considerar as pessoas como sendo estratégicas para o desempenho das atividades e alcance dos objetivos (Mohr, Rasia e Pretto, 2020), é preciso mantê-las comprometidas e motivadas para que prossigam fazendo a sua parte (atribuições).

Os resultados alcançados pelos recursos humanos decorrem das práticas utilizadas pela GRH, afim de explorar ao máximo as competências individuais, transformando-as em força coletiva contribuindo assim, com os índices financeiros da empresa e evidenciando a influência que as pessoas detêm nos resultados organizacionais (Oliveira e Oliveira, 2011). Com efeito, o desempenho alcançado pelas pessoas nas organizações é o resultado da GP, que por sua vez culmina em uma sequência de ganhos organizacionais, financeiros ou contábeis, findando em uma valorização da imagem dentro do mercado no qual a empresa está inserida.

Usar os preceitos de gestão de pessoas como estratégia e práticas competitivas é alinhar de gerir recursos humanos através de políticas e práticas planejadas enquanto competência essencial que reflete na capacidade organizacional de criar valor institucional, conseguindo dessa maneira se diferenciar dos seus concorrentes de mercado, o que contribui para gerar vantagem competitiva e, por conseguinte, riqueza.

As práticas em gestão de pessoas (GP) são um conjunto de ações aplicadas pelas empresas para conduzir os trabalhadores, favorecendo o desenvolvimento de competências específicas da organização, produzindo relações sociais heterogêneas que geram conhecimento organizacional único, sustentando a vantagem competitiva perante o mercado (Pamela, Umoh e Worlu, 2017).

As práticas em GP quando estrategicamente utilizadas proveem ganhos no desempenho e competitividade organizacional (Inyang, 2014). Tais práticas de gestão de pessoas integradas aos planos estratégicos refletem em benefícios para toda a organização. Por isso abordam que as políticas de GP devem estar presentes no plano estratégico das empresas de modo a fortalecer a cultura organizacional (Mota, 2014; Demo, Fernandes e Fogaça 2017)

Dentre as principais abordagens sobre práticas em gestão de pessoas (Esteves e Caetano, 2010; Oliveira e Oliveira, 2011; Demo, Fernandes e Fogaça 2017; Serra, 2018) atenta-se para organizações cujas práticas que estão inseridas em GP podem ser definidas como padrões norteadores que deverão ser seguidos pelos funcionários na realização de suas atividades, assim como nas relações existentes entre funcionários e clientes. Com efeito, a execução destas práticas quando alinhadas as estratégias da empresa permite manter e desenvolver as competências de seus colaboradores, que resultam em ganho de desempenho organizacional, sendo elas: segurança de emprego; mudança e desenvolvimento organizacional; pagamento por desempenho; treinamento e desenvolvimento. Tais práticas são notoriamente conhecidas como recrutamento, remuneração ou recompensa baseada no mérito, desenvolvimento de competências, partilha de informação, e avaliação de resultados, etc.

As práticas em GRH podem auxiliar as organizações melhorando a capacidade de prospectar e manter no seu quadro de colaboradores pessoas dotadas de competências técnicas

e comportamentais, objetivando o alcance das metas institucionais, através de práticas de recrutamento, sistema de recompensas, desenvolvimento de competências dentre outras que corroborem com a gestão de pessoas.

Contextualmente vale salientar que os estudos existentes sobre o tema, deixam lacunas a serem exploradas, pois centralizam suas análises nas práticas em gestão de pessoas, deixando de incluir outros atores de importância significativa, como os líderes, que são as figuras responsáveis pela execução do processo, e os colaboradores que são os receptores, e precisam compreender as ações propostas para que possam adequar seus comportamentos as necessidades impostas pelo processo (Bianchi, Quishida e Foroni, 2017).

2.1 Mensuração de desempenho em Gestão de Pessoas

Ferramentas, protocolos ou métodos para medir o desempenho das organizações e gerar mais ganhos estão sempre em contexto, nisto as empresas ao vislumbrar permanência em cenários mais competitivos, precisam dispor de ferramentas de controle que permitam aferir resultados, a fim de verificar o sucesso do projeto, defende ainda que é a partir dessa avaliação que poderá verificar os impedimentos que impossibilitam o alcance dos objetivos estabelecidos. Os indicadores de desempenhos são importantes ferramentas de respaldo à implantação do planejamento estratégico nas organizações (Ribeiro, Martins e Neta, 2017). A mensuração de desempenho em GP é a forma que a empresa possui de engajar os empregados nos interesses organizacionais.

A mensuração de resultados em gestão de pessoas pode ser realizada através da medição da eficiência na produção avaliando-se alguns fatores, como aumento na produção, redução no tempo de produção, diminuição de desperdícios de recurso, ou menos fatores de entrada por mais produção que antes. É preciso que as empresas desenvolvam um sistema de avaliação de desempenho adequado a sua realidade, tendo em vista que este pode influenciar o desempenho geral da organização (Pamela, Umohe e Orlu, 2017; Serra, 2018).

Vale ressaltar que o processo de mensuração em GP a partir de avaliações realizadas através do feedback dos funcionários podem e devem ser um método avaliativo passivo de se aplicar, não suficiente os resultados obtidos devem ser somados a outros indicadores de desempenho, subsidiando a gestão de pessoas, que a partir de então poderá planejar treinamentos ou outras abordagens que se façam pertinentes na busca do desenvolvimento organizacional (Pereira, Costella e Dalcanton 2020). Para que as empresas consigam mensurar resultados do RH, é necessário haver integração com o sistema de implementação estratégica, dessa forma a organização conseguirá visualizar práticas de sucesso, podendo dimensionar quais ações propiciam sucesso e desta forma poderá quantificar o real impacto no planejamento estratégico (Becker, Ulrich e Huselid, 2001).

3 GESTÃO DE PESSOAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É notório que a gestão de pessoas tem se tornado um recurso de relevância para as organizações, impactando em seu desempenho e as tornando mais competitivas. Entender as relações possíveis entre gestão de pessoas e planejamento estratégico perpassam na prática pelo entendimento da realização dos objetivos e metas estabelecidos durante o planejamento Estratégico, que ora estarão condicionados ao desempenho alcançado pelas pessoas envolvidas nas ações a serem executadas, o que caracteriza uma das contribuições da gestão de pessoas como determinante para o sucesso do planejamento estratégico (Ribeiro, Martins e Neta, 2017),

isto é, o alcance dos objetivos e metas estabelecidos durante o planejamento Estratégico (PE), estarão condicionados ao desempenho alcançado pelas pessoas envolvidas nas ações a serem executadas, o que caracteriza a contribuição da gestão de pessoas como determinante para o sucesso do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico de uma empresa resulta em definir as ações a serem executadas de maneira coordenada pelos diversos setores, a fim de atingir os objetivos previamente definidos (Falsarella, 2017). O planejamento estratégico bem sucedido, independente da metodologia utilizada, estará condicionado a pessoas comprometidas durante sua execução, um passo indispensável durante o desenvolvimento do PE é trabalhar uma estrutura capaz de aproximar e mobilizar as pessoas envolvidas no contexto organizacional, visando sensibilizar, envolver, conscientizar e comprometer-las com as metas estabelecidas tornando-as peças chave para efetividade do planejamento (Dias, Sousa e Dias, 2018; Dos Santos, Nascimento e Oliveira, 2018).

Os estudos em geral tratam das atribuições da gestão de pessoas dentro do planejamento estratégico das organizações como contribuição determinante para o efetivo alcance dos objetivos estabelecidos, uma vez que, todas as ações a serem executadas estarão diretamente dependentes do envolvimento e comprometimento do grupo de pessoas envolvidas no projeto. o fato de as empresas estarem se tornando cada vez mais competitivas é resultado de ações desenvolvidas durante o planejamento estratégico, onde há aplicação de técnicas voltadas para melhoria de práticas, tais como, atrair, desenvolver, remunerar, motivar e reter os trabalhadores que agregam valor a organização (Mota, 2014). Não suficiente, a relação gestão de pessoas e planejamento estratégico deve, ao menos, propiciar nos objetivos organizacionais meios para construir uma força de trabalho comprometida com a cultura da empresa, pois assim esses trabalhadores poderão colaborar de fato com o desenvolvimento do planejamento estratégico (Macarenco, 2006).

4 MÉTODO

Trata-se pesquisa descritiva e exploratória. Essa abordagem se justifica devido ao seu caráter flexível e sua articulação com o campo empírico (Gonçalves e Corrêa, 2020), neste estudo a pretensão é verificar no contexto organizacional in loco quais relações teóricas aqui postas entre gestão de pessoas e planejamento estratégico se confirmam. Este estudo fundamenta-se na capacidade de obter dados descritivos a respeito de pessoas e lugares, através da interação direta do pesquisador com a problemática estudada, dessa maneira buscando a compreensão dos fenômenos na relação direta com os participantes no seu ambiente natural (Godoy, 1995).

A análise foi desenvolvida através do levantamento de dados junto à empresa denominada Mercadinho Marli. Para seleção da empresa estudada, foram utilizados como critérios: I – pertencer ao comércio varejista da cidade de Oeiras-PI; II – estar em funcionamento no mínimo há 10 anos, o que garante para pesquisa um período de experiência da empresa nas suas ações administrativas; III – possuir no mínimo 30 funcionários, fator que possibilita ao estudo uma amostragem diversificada dos respondentes.

A definição dos critérios ocorreu tendo por base Gonçalves e Corrêa (2020) que fazem uso no seu estudo da amostragem não probabilística, onde a formação do grupo-alvo decorre da conveniência ou propositalmente, situação que condiz com a proposta deste estudo.

A referida empresa atua no setor varejista na cidade de Oeiras Piauí, na qual aplicou-se questionário online direcionado aos gestores e colaboradores, tendo em vista que se pretende

encontrar a partir das respostas por questionário e entrevista a relação entre a prática em gestão de pessoas e a percepção quanto aos possíveis ganhos nos resultados almejados pelo planejamento estratégico. O estudo considerou para além dos profissionais que compõem o setor de recursos humanos (Bianchi, Quishida e Foroni, 2017), os demais agentes que são essenciais para execução das ações típicas de gestão de pessoas, incluindo desta forma os administradores ou gestores responsáveis pela execução dos processos, e os colaboradores que são os receptores.

Ao proceder aplicação do questionário, identificou-se a necessidade de uma abordagem direcionada aos proprietários com intuito de melhor compreender a visão dos mesmos a respeito do tema tratado. Procedeu-se então com uma segunda abordagem sob a forma de entrevista, direcionada ao proprietário/gestor que no decorrer do trabalho será identificado quando citado por “Gestor A”, seguindo o seguinte roteiro: apresentação de três questões abertas, que foram enviadas e respondidas via aplicativo de mensagens e conversa social, obtendo as respostas através de áudios que foram transcritos posteriormente. O primeiro áudio de um total de 0:47 (quarenta e sete segundos); o segundo de 0:52 (cinquenta e dois segundos); o terceiro 2:07 (dois minutos e sete segundos) e o quarto e último áudio de 3:31 (três minutos e trinta e um segundos).

As ações descritas reforçam o viés da pesquisa qualitativa, pois executa-se a observação de ações cotidianas no ambiente natural, onde ocorre a aplicação de entrevistas através de questionários para que posteriormente seja possível obter resultados passíveis de descrição (Godoy, 1995).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O intuito desta apresentação e discussão dos resultados coletados a partir dos questionários aplicados e entrevista realizada é o de responder à questão central proposta neste estudo, a qual seja “compreender os impactos resultantes da gestão de pessoas no planejamento estratégico das organizações”. O período correspondente à aplicação da pesquisa se deu entre os meses de maio de 2021 a julho de 2021. A empresa é juridicamente uma Sociedade Empresarial Limitada (LTDA), tendo como atividade principal o comércio varejista de mercadorias em geral com predominância de produtos alimentícios – supermercados. Sua data de abertura consta de 26/02/1998 (vinte e seis de fevereiro de mil novecentos e noventa e oito), estando, portanto, há 23 (vinte e três) anos em atividade no comércio oeilense.

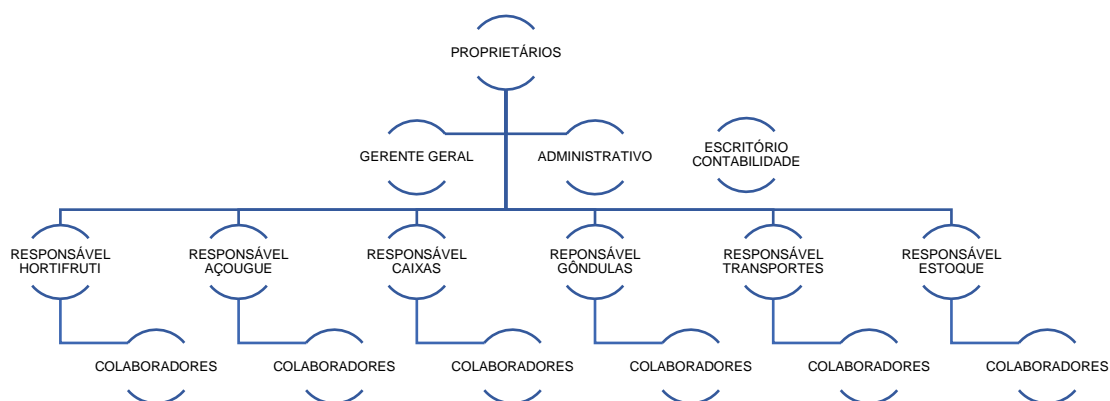
Quanto aos proprietários e principais gestores da empresa, são 02 (dois), pois, é de origem marital, fundada por marido e esposa. Possui no seu quadro de pessoal o total de 41 (quarenta e um) colaboradores formais que trabalham sob regime de CLT, onde destes, 02 (dois) fazem parte do programa menor aprendiz, visando a colocação e qualificação dos jovens da cidade no mercado de trabalho, existindo ainda a ocorrência de 09 (nove) trabalhadores indiretos que atuam eventualmente na prestação de serviços, porém sem vínculo empregatício. Contudo, a aplicação da pesquisa ficou limitada a 26 (vinte e seis) participantes, uma vez que o questionário proposto foi condicionado à livre vontade de participação dos colaboradores.

Percebeu-se que a estrutura hierárquica da empresa se dá em camadas de comando, estando no topo da pirâmide os gestores sob a figura dos proprietários, abaixo alguns cargos de gerência com atribuições determinadas e limitadas nas suas ações, em seguida há os colaboradores responsáveis pelos diversos setores existentes da empresa, pois, existe no arranjo estrutural subdivisões de acordo com as mercadorias e prestação de serviços ofertados, estando na base da pirâmide os demais colaboradores.

Ao tratar a respeito da estrutura organizacional é preciso destacar sua relevância para o desempenho organizacional. Contextualmente, vale ressaltar que alguns elementos influenciam positivamente os resultados do planejamento (Neis, Pereira e Maccaria, 2017), entre os principais temos a delegação nas tomadas de decisões para os grupos que compõem níveis inferiores aos gestores que estão no topo e a eficácia dos processos internos de trabalho

Ressalta-se aqui o posicionamento do escritório de contabilidade que atua como assessores externos da administração auxiliando tanto nos processos burocráticos da contabilidade, quanto em algumas práticas inerentes aos recursos humanos. A figura 1 ilustra o organograma estrutural:

Figura 1: Organograma estrutural.



Fonte: Autores (2021).

O organograma ilustrado na figura 1 evidencia a falta de uma área específica para os recursos humanos, estando as atribuições correspondentes a esse setor, compartilhadas entre proprietários, escritório de contabilidade e gerentes. A inexistência de um setor exclusivamente voltado para as práticas em gestão de pessoas vai de encontro o que alguns estudos tem considerado de extrema necessidade (Cançado, Evans e Tanure, 2010), pois, as empresas devem dispor de um ambiente capaz de tratar das várias tarefas básicas e primordiais inerentes aos recursos humanos, como as de recrutar, desenvolver e manter pessoas.

Em relação às características dos respondentes, observa-se a predominância de pessoas do sexo masculino, representando 69,2% (sessenta e nove vírgula dois por cento) enquanto 30,8% (trinta vírgula oito por cento) são do sexo feminino. No que tange a formação educacional, 53,8% (cinquenta e três vírgula oito por cento) dos respondentes se identificaram com ensino médio completo, enquanto 15,45% (quinze vírgula quarenta e cinco por cento) com nível superior completo, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Grau de instrução.

GRAU DE INSTRUÇÃO	%
Ensino fundamental incompleto	7,7
Ensino fundamental completo	3,8
Ensino médio incompleto	7,7
Ensino Médio completo	53,8
Ensino superior incompleto	11,5

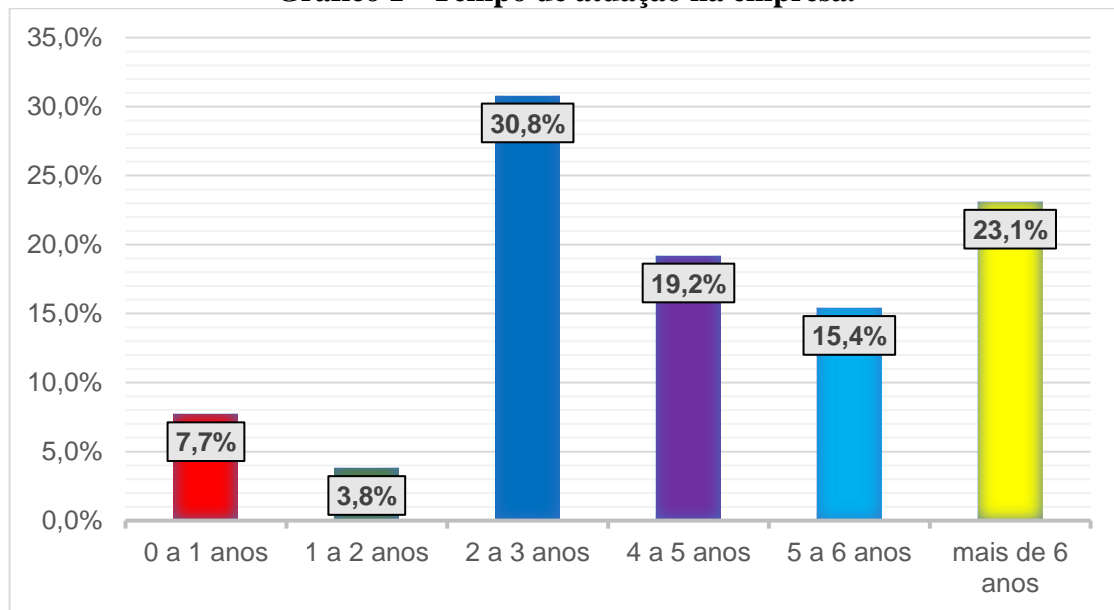
Ensino superior completo	15,4
--------------------------	------

Fonte: Autores (2021).

A tabela 1 apresenta no perfil dos colaboradores uma maioria detentora de formação a nível médio e superior completo (69,2%). Tal situação pode propiciar à gestão trabalhadores com considerável instrução para entenderem as propostas organizacionais idealizadas pelo planejamento estratégico, assim como boa capacidade de desenvolvimento profissional.

O cenário altamente concorrido exige que as empresas mantenham dentre os seus recursos humanos indivíduos qualificados e comprometidos. O Gráfico 1 apresenta o tempo no qual os colaboradores fazem parte do quadro de recursos humanos da organização.

Gráfico 1 - Tempo de atuação na empresa.

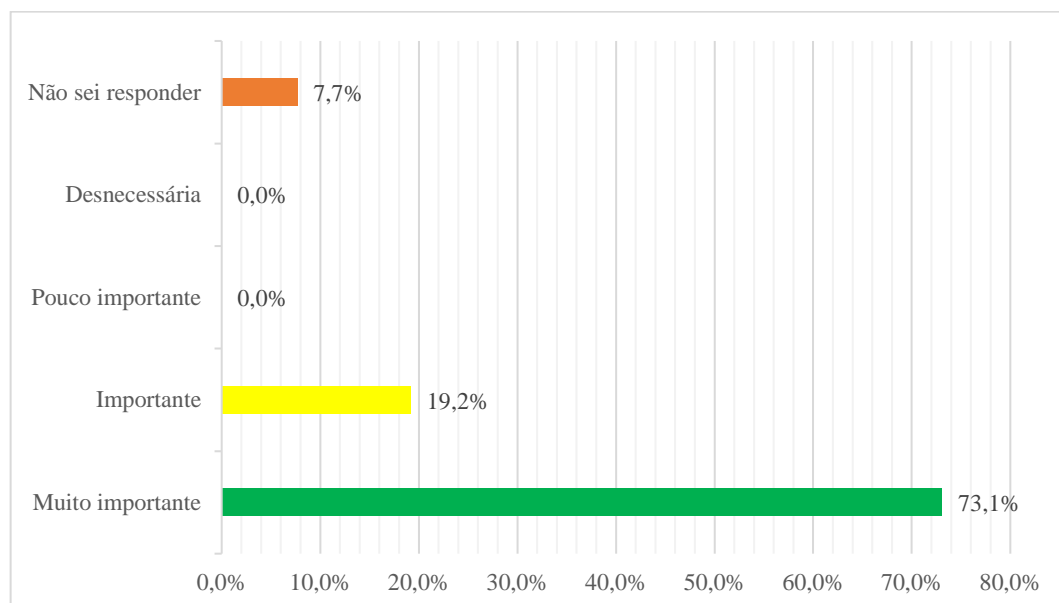


Fonte: Autores (2021).

Ao serem perguntados a respeito do tempo em que estão na empresa, trinta vírgula oito por cento (30,8%) disseram ter entre dois (02) e três (03) anos de trabalho na empresa, enquanto dezenove vírgula dois por cento (19,2%) disseram estar entre quatro (04) a cinco (05) anos. Destaca-se que quinze vírgula quatro por cento (15,4%) compõe o pessoal da empresa entre cinco (05) e seis (06) anos, e vinte e três vírgula um por cento (23,1%) estando a mais de seis (06) anos, totalizando portando um percentual de trinta e oito vírgula cinco por cento (38,5%) de pessoas que já estão há mais de cinco (05) anos na empresa, percentual que pode ser um indicativo da capacidade de manutenção da mão obra por parte dos gestores. Contextualmente, destaca-se uma preocupação que diz respeito ao fato de que os funcionários se manterem no atual serviço por muito tempo pode decorrer da acomodação destes diante da realidade que se encontram (Mariano e Moscon, 2018).

A importância adquirida ao longo dos períodos pela gestão de pessoas é tema de diversos estudos que procuram evidenciar cada vez mais essa afirmação. Nesse sentido, esta pesquisa buscou analisar a percepção dos respondentes sobre a importância da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos empresariais (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Percepção a respeito da importância da Gestão de Pessoas.



Fonte: Autores (2021).

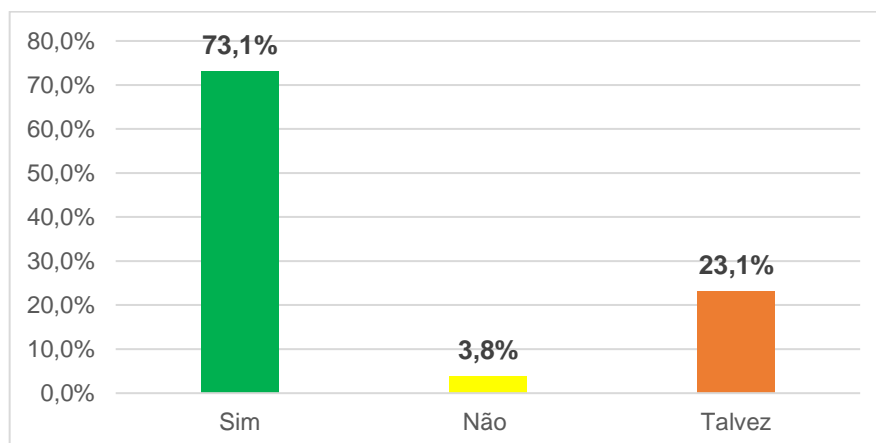
Dos respondentes, a maioria considera a GP muito importante ou importante (92,3%), e os demais não souberam responder (7,7%). Essa percepção do valor dado às ações voltadas a melhorar as condições do ambiente de trabalho é reforçada pelo Gestor A: “sem a participação dos nossos colaboradores, jamais nós, nos tornaríamos a empresa que somos hoje” reconhecendo, portanto, o papel desempenhado pelos trabalhadores que estruturam a sua organização (Gestor A, entrevista em julho de 2021).

A afirmação do gestor se alinha ao que pesquisas semelhantes têm mostrado, onde obtiveram resposta afirmativa por parte de todos os gestores pesquisados, ao questionarem se as pessoas são o fator determinante para desempenhar as estratégias organizacionais (Ribeiro, Martins e Neta, 2017; Mohr, Raisa e Pretto 2020). Assevera-se que as práticas voltadas aos recursos humanos aliadas ao planejamento estratégico são impulsionadores para o ganho de desempenho organizacional.

Aos respondentes foram apresentados os seguintes conceitos a respeito de gestão de pessoas: recrutar, desenvolver, recompensar e manter colaboradores na empresa, buscando assim oferecer melhor qualidade de vida no ambiente interno e externo ao trabalho. Em seguida perguntou-se com base nesses conceitos se identificam a existência de gestão de pessoas na organização. E todos os respondentes entendem que ocorre gestão de pessoas no ambiente da empresa. Esse é um fator relevante, pois demonstra que diante dos conceitos básicos em gestão de pessoas a que foram expostos, os participantes conseguem identificar a ocorrência dessas práticas dentro da organização na qual estão.

Ao se tratar a respeito do grau de importância dado pelos respondentes à atuação dos administradores ou responsáveis pela gestão de pessoas no desempenho individual e coletivo, este estudo buscou descrever a partir desta relação entre gestores e liderados quais as principais implicações deste comportamento no cotidiano, como por exemplo para execução do planejamento estratégico e engajamento entre estes envolvidos.

Gráfico 3 - relevância da atuação dos gestores para o desempenho individual e coletivo.



Fonte: Autores (2021).

O gráfico 3 mostra que setenta e três vírgula um por cento (73,1%) dos respondentes afirmam haver relação direta entre as ações que os responsáveis pela empresa tomam e o desempenho produtivo, seja ele individual ou coletivo. Os que talvez veem essa relação soma vinte e três vírgula um por cento (23,1%), enquanto três vírgula oito por cento (3,8%) acreditam que não existe relação.

Quando perguntados se a GP influencia nos resultados dos objetivos da empresa, mais de três quartos (84%) responderam afirmativamente para a influência das pessoas sobre os objetivos organizacionais, os demais (16%) acreditam não haver relação.

Essa situação enfatiza a importância adquirida pelos gestores que conseguem desenvolver ações que visam melhorias na qualidade do ambiente de trabalho ofertado aos trabalhadores. O resultado alcançado segue o que foi abordado no estudo de Mariano e Moscon (2018) ao certificarem que as ações direcionadas aos recursos humanos, tendem a aumentar as chances de alcançar bons resultados. Retomando os dados dispostos no Gráfico 2, os quais sintetizam a indagação aos respondentes se conseguem identificar os conceitos básicos das práticas em GP, especificamente se as atividades de recrutamento são planejadas, sessenta e quatro por cento (64%) entendem que as contratações ocorrem para atender a uma demanda previamente planejada, já oito por cento (8%) concordam que essa prática não acontece de forma planejada, enquanto vinte e oito por cento (28%) dizem não ter conhecimento dos meios pelos quais ocorrem as contratações.

Buscando compreender se após o ingresso dos colaboradores recrutados ocorrem práticas relacionadas a gestão de pessoas, foi indagado aos respondentes se existe na empresa algum processo de inserção dos novos integrantes ao ambiente de trabalho no qual passarão a compor. Os dados apresentam cinquenta e sete vírgula sete por cento (57,7%) dos respondentes afirmando haver algum tipo de acolhimento aos novos ingressantes ao quadro de colaboradores, enquanto onze vírgula cinco por cento (11,5%) dizem não haver tal preocupação por parte da gestão, e ainda trinta vírgula oito por cento (30,8%) que entendem que essa preocupação de integração para com os novos colaboradores só ocorre algumas vezes.

Tabela 2 - Prática de integração e ambientação de novos funcionários.

	%
Sim	57,7
Não	11,5
Algumas vezes	30,8

Fonte: Autores (2021).

É necessário haver o acolhimento do colaborador que ingressa na organização, pois é nesse momento que a gestão poderá expor de forma mais detalhada as particularidades da empresa e da função a ser desempenhada, assim como oportuniza conhecer as reais potencialidades do trabalhador, que deverão ser exploradas na busca de contribuir com os resultados almejados (Serra, 2018).

A respeito das práticas em gestão de pessoas identificadas na análise vale o destaque para o compartilhamento dos objetivos e metas de trabalho que a gestão mantém com o seu grupo de funcionários. O fato de compartilhar informações com os colaboradores oportuniza para gestão mantê-los envolvidos e comprometidos com o desenvolvimento organizacional.

É tarefa do gestor pensar em modelos de incentivos eficientes para que possa dispor de trabalhadores voltados a executar as ações estratégicas que busquem o alcance de resultados empresariais, e a porta de entrada para que isso aconteça é a capacidade de partilhar clara e objetivamente quais são as metas e os meios que serão utilizados durante o processo.

Nos resultados sessenta e um vírgula cinco por cento (61,5%) dos entrevistados afirmam que a empresa compartilha quais são os objetivos e metas a serem alcançados, enquanto sete vírgula sete por cento (7,7%) entendem não haver essa troca de informações, e os demais (30,8%) entendem existir esse compartilhamento apenas em situações específicas. O Gestor A traz a seguinte percepção:

Então, para gente alcançar os objetivos, nós temos basicamente de ter muito, muito contato com o colaborador e vice-versa, certo? ... nós temos de fazer um alinhamento corporativo, que o funcionário tem acesso a gerência e aos proprietários, que tenha entre colaboradores um certo respeito entre si. (Gestor A, entrevista em julho de 2021).

O gestor infere ser adepto ao processo de trocas de informações entre os diversos setores que compõem a empresa, deixando claro que essa é uma prática existente na sua organização, onde ocorre a exposição dos objetivos e metas ao grupo de trabalhadores. Com efeito, é imprescindível ocorrer a disseminação constante de informações entre os indivíduos que compõem a organização, pois torna-se um diferencial competitivo, uma vez que o compartilhamento aberto de métodos a serem realizados tendem a garantir otimização e redução de custos contribuindo para a eficácia dos processos (Da Silva, 2019).

A pesquisa buscou abordar a ocorrência da avaliação de desempenho das pessoas integrantes do quadro da empresa, e através dessa abordagem compreender a ocorrência ou não da colaboração individual e coletiva dos trabalhadores para o alcance dos objetivos e metas propostos pela gestão.

Ao tratar a respeito da mensuração dos resultados advindo das práticas em gestão de pessoas, questionou-se aos participantes a percepção dos mesmos sobre a importância de haver avaliações voltadas ao desempenho individual e coletivo das pessoas. Destes, a maioria (88,5%) reconheceram a colaboração da avaliação das suas atividades laborais. É imprescindível o colaborador entender a sua importância para o alcance dos resultados organizacionais, pois sem essa clareza a avaliação de resultados pode tornar-se algo negativo, criando a concepção de uma ferramenta discriminatória, podendo colaborar para o surgimento de resistência e a incidência de conflitos internos.

O estudo buscou analisar a existência de algum tipo de avaliação voltada à interpretar o desempenho dos funcionários no seu dia a dia, uma vez que é extremamente importante para os gestores, dimensionar o retorno que estão obtendo do seu grupo de colaboradores, para que consigam mensurar a contribuição humana junto aos resultados organizacionais. Efetivamente, o processo de avaliar desempenho além de ser o ato de observar, julgar e conseqüentemente intervir, é um processo que envolve pessoas, o que o torna inexecutável.

Tabela 3 - Realização de avaliação de desempenho.

É realizada alguma avaliação de desempenho (Ex: Há a prática de conversar com o funcionário e dizer se ele está executando as tarefas de maneira satisfatória)?

	%
Sim	61,5
Não	11,5
Algumas vezes	26,9

Fonte: Autores (2021).

Para sessenta e um vírgula cinco por cento (61,5%) dos colaboradores a empresa realiza algum tipo de processo avaliativo com seus colaboradores. Já vinte e seis vírgula nove por cento (26,9%) acreditam haver processos de avaliação apenas em algumas situações e não sendo uma prática frequente, enquanto onze vírgula cinco por cento (11,5%) entendem não existir nenhum tipo de práticas avaliativas (Tabela 3).

A pesquisa procurou identificar na estrutura da empresa o responsável pelas possíveis avaliações desenvolvidas junto aos colaboradores. Para setenta vírgula oito por cento (70,8%) dos respondentes estas avaliações são de incumbências dos proprietários, enquanto doze vírgula cinco por cento (12,5%) atribuem ao gerente proceder com os processos avaliativos, houve ainda dezesseis vírgula sete por cento (16,7%) que indicaram o funcionário com mais tempo de empresa como avaliador.

Esta análise inclina uma possível centralização das decisões na figura dos proprietários, o que pode limitar a capacidade de uma avaliação direcionada as tarefas individuais dos trabalhadores de maneira clara e igualitária. Expõem ainda que não há na empresa uma área específica responsável pelas práticas em gestão de pessoas, fato que se contrapõem às respostas discutidas anteriormente que indicam a existência de ações voltadas para GP.

A análise especulou sobre o planejamento estratégico que a empresa pratica no seu cotidiano e como as pessoas estão inseridas nesse contexto. Para o Gestor A o "... planejamento interfere em vendas futuras, aumento de venda, aumento do compromisso com a empresa, com a satisfação do cliente...", essa colocação evidencia a compreensão por parte da gestão dos impactos que o planejamento tem no alcance dos resultados esperados. O Gestor A trata ainda que "...esse planejamento também, interfere no bem estar entre as pessoas que lá trabalham, na sociedade, tanto a nível de empresa, como propriamente nos seus lares..." (Gestor A, entrevista em julho de 2021), ao tratar da preocupação com o bem estar dos seus colaboradores, o gestor inclina demonstrar conhecimento de conceitos básicos da gestão pautadas nas pessoas.

A influência dos valores organizacionais nas políticas e práticas de gestão de pessoas na configuração moderna da administração e mais especificamente da gestão pessoas, propende oportunizar meios necessário para que a gestão enxergue nas pessoas a oportunidade de se diferenciar dos concorrentes e para que isso ocorra é preciso que os recursos humanos sejam envolvidos por um ambiente acolhedor que lhes propiciem bem estar capaz de torna-los mais produtivos gerando assim resultados positivos (Demo, Fernandes e Fogaça, 2017). A relevância das pessoas para as organizações vem se afirmando nos estudos que buscam evidenciar os seus efeitos nos resultados alcançados. Nesse sentido a pesquisa trata de verificar como os colaboradores visualizam a colaboração das práticas em gestão de recursos humanos no alcance dos objetivos. Para tanto foi perguntado se há influência da gestão de pessoas nos resultados dos objetivos da empresa (Tabela 4).

Tabela 4 - Influência da GP nos resultados organizacionais.

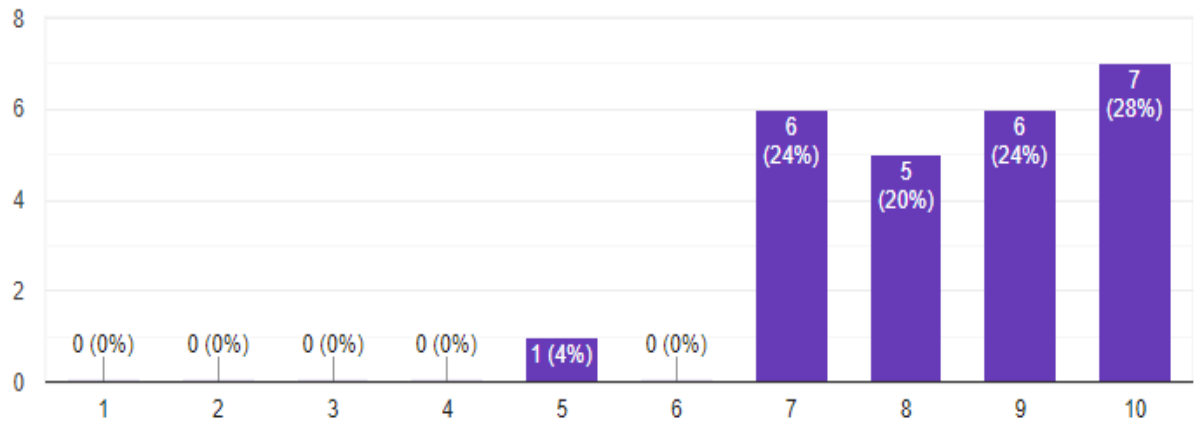
Na sua opinião a Gestão de Pessoas influencia nos resultados dos objetivos da empresa?	
	%
Sim	84

Não	0
Não tenho opinião	16

Fonte: Autores (2021).

Esta percepção dos colaboradores de que a gestão de pessoas influencia nos objetivos organizacionais reforça que tanto a compreensão dos funcionários quanto as políticas e práticas voltadas as pessoas influencia no empenho das suas atividades, consequentemente melhorando índices de produção e colaborando diretamente para alcance de metas e objetivos. Por fim, foi perguntado aos participantes qual nota dariam a gestão de pessoas praticada pela organização (Gráfico 4).

Gráfico 4 - avaliação da gestão de pessoas praticada na empresa.



Fonte: Autores (2021).

Os resultados demonstram que apesar de a empresa não possuir na sua estrutura organizacional um setor específico de recursos humanos, quase todos os respondentes (96%) atribuem um conceito de 7 a 10 pontos ao desempenho da gestão pessoa praticada. Ademais, mesmo sem a caracterização de um setor que de fato trate especificamente das problemáticas que envolvam os colaboradores, estes em sua grande maioria, avaliam com boas notas a maneira na qual a empresa conduz as questões inerentes aos recursos humanos (Gráfico 4).

A empresa quando consegue produzir um ambiente de harmonia e interação entre os seus colaboradores acaba impactando na percepção que estes desenvolvem a respeito da organização, influenciando assim na forma como eventualmente precisam avaliar as ações na qual estão expostos. Não obstante, os indivíduos quando se sentem em um ambiente de trabalho em que são reconhecidos, tendem a ter atitudes mais positivas (Fernandes e Fogaça, 2017; Guerra Matto e Corrêa, 2020).

CONCLUSÃO

Este estudo pretendeu no seu objetivo geral analisar quais os impactos são ocasionados pela gestão de pessoas nos resultados do planejamento estratégico das empresas. Especificamente se buscou compreender a importância da gestão de pessoas para as empresas, entender qual a percepção dos colaboradores a respeito do tema, e verificar o uso da GP como ação estratégica da organização. Dentre os resultados alcançados, observou-se que a empresa apesar de haver na sua estrutura hierárquica camadas que agrupam os colaboradores com responsabilidades pré-definidas, possui suas tomadas de decisões centralizadas nos

gestores/proprietários, fato que se comprova nas respostas de questões que tratam a respeito dos responsáveis pelas decisões inerentes a gestão de pessoas.

Quanto a questão norteadora do estudo que buscou analisar os impactos da gestão de pessoas nos resultados do planejamento estratégico das organizações, foi possível responder parcialmente, pois ficou demonstrado que há por parte dos gestores e colaboradores o entendimento da importância nas práticas voltadas as pessoas pertencentes as organizações nos resultados do planejamento estratégico, porém não foi possível na pesquisa demonstrar através de dados financeiros qual o efetivo impacto resultante.

As principais limitações dizem respeito ao alcance do universo amostral, uma vez que a pesquisa foi realizada somente em uma empresa, o que limita os dados gerados podendo não corresponder com diferentes cenários, havendo ainda a questão do número de respondentes que participaram, pois não houve o alcance total dos participantes, uma vez que a aplicação da pesquisa estava condicionada a livre e espontânea disponibilidade. Outra limitação é referente à dificuldade de acesso à valoração financeira de planos e ações estratégicas que permitiriam mensurar estatisticamente os impactos relativos à contribuição da gestão de pessoas para o desempenho organizacional. Ademais, o estudo reforça e reafirma a relevância das pessoas para os resultados do planejamento estratégico.

REFERENCIAS

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades.** Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

CANÇADO, Vera L.; EVANS, Paul; TANURE, Betania. **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil.** RAC, Curitiba, v.14, n4, art2, pp 594-614, jul/ago. 2010.

DA SILVA, Valéria Sousa. **Avaliação de desempenho: implicações para os colaboradores- Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar.** 2019.

DEMO, G.; COSTA, A. C. R.; COURA, K. V.; MIYASAKI, A. C.; FOGAÇA, N. **What do Scientific Research Say about the Effectiveness of Human Resource Management Practices? Current Itineraries and New Possibilities.** Revista de Administração da Unimep, v. 18, n. 3, p. 138-158, 2020.

DEMO, Gisela; FERNANDES, Thais; FOGACA, Natasha. **A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas.** REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 89-117, Apr. 2017. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000100089&lng=en&nrm=iso access on 13 Jan. 2021.
<https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>

DEMO, Gisela; FOGACA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, June 2018. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-

[39512018000200250&lng=en&nrm=iso](https://doi.org/10.1590/1679-395159073) . access
on 07 Jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>.

DOS SANTOS, Rafaela Wanzeler; NASCIMENTO, Victor Matheus Batista; OLIVEIRA, Márcia Cecília Rodrigues de. **Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso**. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427, v. 8, n. 3, 2018.

ESTEVES, Maria Teresa; CAETANO, António. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas**. Revista Psicologia: organizações e trabalho, v. 10, n. 2, p. 159-176, 2010.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos**. Gestão & Produção, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, Wesley Antonio; CORREA, Dalila Alves. **Preposições norteadoras e sugeridas para novas pesquisas sobre o conceito do valor agregado de colaboradores: Uma abordagem delimitada ao contexto da gestão de pessoas**. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 39, n. 1, p. 117-135, 2020.

GUERRA, M. H. T. S.; MATTOS, C. A. C.; CORRÊA, A. C. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Rotatividade: Um Estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil)**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 10, n. 3, p. 486-503, 2020.

INYANG, Benjamin J. et al. **Redefining the role of the human resource professional (HRP) in the Nigerian public service for enhanced performance**. International Journal of Business Administration, v. 5, n. 1, p. 90-98, 2014.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil**. Revista de Administração-RAUSP, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

MARIANO, Taíse Lordêlo Alves Batista; MOSCON, Daniela Campos Bahia. As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização: um estudo em uma empresa de contabilidade. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, 2018.

MOHR, L.; RASIA, I. C. R. B.; PRETTO, A. D. B. **A Gestão de Pessoas Estratégica em uma Instituição Financeira**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 12, n. 2, p. 70-84, 2020.

MOTA, Maria Fernanda Vicente. **Gestão de Recursos Humanos: as práticas de trabalho de elevado desempenho no setor segurador**. 2014. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Setúbal. escola Superior de Ciências Empresariais.

NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; MACCARI, Emerson Antonio. **Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, p. 479-492, 2017.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; DE OLIVEIRA, Alexandre José. **Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. Rev. adm. contemp., Curitiba**, v. 15, n. 4, p. 650-669, Aug. 2011 . Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000400006&lng=en&nrm=iso. access on 13 Jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400006>.

PAMELA, Anya Chioma Joanna; UMOH, G. I.; WORLU, Gift. **Human resource planning and organizational performance in oil and gas firms in Port Harcourt. Human Resource Planning**, v. 3, n. 9, 2017.

PEREIRA, V. R.; COSTELLA, M. F.; DALCANTON, F. **Modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas em Pequenas e Médias Empresas de Construção. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-18, 2020.

RIBAS, Andréia Lins E. Salim. **Gestão de pessoas para concursos. Leya**, 2015.

RIBEIRO, Alexis Renan Silva; MARTINS, Pablo Luiz; NETA, Maria do Carmo Santos. **Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427**, v. 7, n. 2, 2017.

SERRA, Lúcia Filipa Rodrigues. **Gestão de Recursos Humanos: As práticas de gestão de Recursos Humanos numa empresa do setor automóvel. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.**