

ESMPU Escola Superior do Ministério Público da União

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: produto da Estratégia da
Gestão de Pessoas e da Estratégia de Mudança**

ESMPU Escola Superior do Ministério Público da União

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: produto da Estratégia da
Gestão de Pessoas e da Estratégia de Mudança**

Plácido Bartolomeu Sobrinho

MPDFT

2015

RESUMO: Este artigo tem como objetivo demonstrar que o desenvolvimento organizacional é consequência da estratégia da gestão de pessoas e estratégia de mudança. Verificar se existem correlações entre estratégia de gestão de pessoas, estratégia de mudança e desenvolvimento organizacional, procurando responder à questão como a estratégia de gestão de pessoas e mudança são basilares para a efetivação do desenvolvimento organizacional. Ressaltar a importância do comprometimento da Alta Cúpula da Instituição como fator de efetividade na implementação de mudanças e no desenvolvimento organizacional nos contextos interno e externo em consequência das transformações da gestão de pessoas e da gestão de mudanças.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas, gestão de mudanças.

ABSTRACT: This article aims to demonstrate that organizational development is a result of the strategy of managing people and change strategy. Check for correlations between people management strategy , change in strategy and organizational development , seeking to answer the question as to people and change management strategy are fundamental to the realization of organizational development. To underscore the importance of the commitment of the High Summit of the institution as effective factor in implementing change and organizational development in domestic and international contexts as a result of changes in people management and change management.

Keywords: Organizational development , people management , change management .

1 INTRODUÇÃO

Por ser uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nas organizações nas últimas décadas, a gestão de pessoas tornou-se estratégica para o desenvolvimento organizacional-DO e responsável direta pela excelência nas organizações com possibilidades de se tornarem referência no mercado e consequentemente tornarem-se valorizadas pelo aporte de capital intelectual que simboliza a importância do fator humano em plena Era da Informação (CHIAVENATO, 2004, p. 4)

Segundo Hatch (1997, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010) na teoria organizacional “a origem de estratégia está representada pela metáfora militar, que transfere para o concorrente a figura do adversário e, para o mercado, a figura de campo de batalha”.

Writh *et al* (1998) informa que a estratégia refere-se ao que a alta administração planeja para alcançar resultados, em consonância com a missão e os objetivos da organização.

Martín-Alcazár *et al* (2008) afirma que a gestão estratégica de pessoas abrange políticas, práticas e filosofias globais, envolvendo a força de trabalho e as questões sociais, constituintes dos elementos centrais da estratégia.

Nessa mesma linha, Lengnick-Hall, M. L. *et al* (2009) sugere que as ideias sobre o tema remontam à década de 1920, nos Estados Unidos.

Essas políticas e práticas de gestão de pessoas eram discutidas por economistas e acadêmicos das relações industriais.

O D.O. foi reconhecido inicialmente como uma estratégia ou um programa de ação voltado para gerenciar o processo de mudança organizacional. A palavra-chave no desenvolvimento organizacional nesse contexto era, portanto, mudança.

O objetivo deste artigo é demonstrar que o D.O. é consequência da estratégia da gestão de pessoas e da estratégia de mudança.

E verificar se existe correlação entre estratégia de gestão de pessoas, estratégia de mudança e desenvolvimento organizacional.

O tema deste artigo é ainda carente de estudos empíricos capazes de sedimentar categorias de análise que permitam abordagens de orientação mais quantitativa e qualitativa.

Este artigo é uma análise bibliográfica que visa contribuir para o campo acadêmico e organizacional, bem como sinalizar pontos para uma reflexão e realização de pesquisas e estudos nessa área.

No próximo tópico abordar-se-á de forma genérica a Gestão Estratégica de Pessoas com o objetivo de contextualizar algumas teorias sobre esse tema. Apresentar uma revisão bibliográfica acerca da estratégia da mudança organizacional e do desenvolvimento organizacional e ressaltar a opinião de alguns autores sobre a confluência entre desenvolvimento organizacional, estratégia de gestão de pessoas e mudança organizacional.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Fischer (1998, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 36), [...] “o caráter estratégico dos sistemas de gestão de recursos humanos surgiu na década de 1980, como novo critério de efetividade.”

Segundo Casado (2007) cabe à Gestão de Pessoas as atividades inerentes à captação, retenção e desenvolvimento de talentos, bem como a realização de procedimentos de recrutamento de pessoal, seleção, e implantação de políticas remuneratório ou compensatórias em planos de carreiras e, ainda as formas de relacionamento com as entidades de classe, os modelos de treinamento, desenvolvimento e educação continuada visando o desenvolvimento pessoal e progressão na carreira.

Para Martín-Alcázar *et al* (2005, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 27), entretanto:

A estratégia de gestão de pessoas cuida de descrever a orientação da organização, no que se refere à gestão do fator humano. Para tanto, proporciona coesão ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é implementada. Da mesma forma, as políticas cuidam de descrever a coordenação dessas práticas com vistas ao alcance dos objetivos ligados à força de trabalho.

Nessa linha, Mascarenhas (2008, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p.37) afirma que “as implicações são várias relacionadas à evolução da gestão estratégica de pessoas, as possibilidades de desenvolvimento das competências dos agentes envolvidos com a gestão de pessoas” estão relacionadas ao desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, Fischer (2002, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, p.38) defende que o entrelaçamento do comportamento das pessoas e a gestão estratégica de pessoas tem o papel de “identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização.”

Dutra (2002, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, p.3) ressalta que:

As bases movediças em que estavam assentados os conceitos e instrumentos de gestão de pessoas, gerando, nas pessoas, dificuldade de localizar-se na organização, de avaliar com clareza suas perspectivas e de estabelecer um projeto profissional em linha com as expectativas e necessidades organizacionais. Enfatizou, ainda, que o modelo de gestão de pessoas necessitava ser exigente de oferta de suporte ao desenvolvimento mútuo da organização e das pessoas nela inseridas.

Segundo Chiavenato (2004), a partir da globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das instituições decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das

organizações. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas.

Chang (2001, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010) “A conexão holística, descortinou uma visão do processo de gerir pessoas por intermédio do comprometimento organizacional no qual os elementos que estão envolvidos [...] são determinantes desse processo”. Segundo esse autor, “esses processos são constituídos de linearidade e não linearidade, numa abordagem sistematicamente complementar e geradora da efetividade nos resultados individuais e organizacionais.”

Nessa linha holística, Davel e Vergara (2001, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010) focando o subjetivismo, acrescentam à gestão de pessoas “o pensar, o sentir e o expressar nas organizações, por meio de questões simultâneas acerca de cognição [...] agindo e interagindo nas organizações”.

3 ESTRATÉGIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para Leite e Albuquerque (2010), “mudança é um termo utilizado pelas organizações como a força necessária para o cuidado com a sobrevivência”.

Enquanto Fischer e Lima (2005, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p.38) sugerem que a “mudança organizacional trata-se de qualquer intervenção realizada na organização com o objetivo de alterar seus elementos-chave (estratégia, natureza do trabalho, pessoas, estrutura informal e formal [...])”.

Esses autores defendem que “a mudança organizacional pode exercer influência nos diversos subsistemas da organização, pois pode impactar todos os membros da organização e seus comportamentos no trabalho e nos resultados da organização.”

Segundo Argyris (1992, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010) apesar das pessoas se relacionarem com defensividade, alerta para a necessidade de serem enfrentadas as defesas organizacionais responsáveis pela produção do

cinismo, da impotência, do distanciamento, do desempenho medíocre, da aprendizagem deficiente e da consequente falta de comprometimento organizacional.

Albuquerque (1999) considera elucidados os desafios da evolução do conceito de gestão de pessoas, por meio da mudança da estratégia de controle para a estratégia do comprometimento.

O autor sugere uma deliberação de mudança, em nível comportamental nas organizações. Nessa linha Walton (1997, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010) deixou claro que, na estratégia de controle há pouca definição de políticas em relação à participação do funcionário, uma vez que o pressuposto desse modelo é de baixo comprometimento do colaborador.

Coutinho e Kallás (2005, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE 2010) demonstram que as organizações têm evoluído de um processo decisório autoritário-paternalista para um consensual-participativo.

Esses autores, entretanto, afirmam, que somente as organizações que alimentam uma cultura de mudança, que assegura a participação com voz e veto para todos os que se interessam pelo processo decisório tem um diferencial cooperativo e de comprometimento efetivo no alcance dos seus objetivos e visão.

Para que haja mudança organizacional, todavia, Albuquerque (2002) afirma que a administração estratégica é um processo amplo que permite à organização alcançar a sua missão abrangendo a visão, a formulação e a implementação, bem como o feedback contínuo e a avaliação dos resultados, com vistas a orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional.

Nessa linha Fischmann (1987, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010) defende que “o sucesso da estratégia organizacional dependia do desempenho de duas atividades básicas: a formulação e a implementação.”

Segundo Fischmann & Almeida (1990, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 41). “A administração estratégica envolve funções de planejar,

organizar, dirigir e controlar, preocupando-se em capacitá-la para que seja possível mudar a atitude das pessoas de decisão.”

Para Chandler (1962, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE 2010, p. 41) “a estrutura organizacional decorre de sua estratégia de crescimento e, cada mudança estratégica deve ser acompanhada de uma mudança estrutural que a apoie.”

Wright *et al* (1998, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010) sugere que administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente e as decisões estratégicas se diferenciam das demais decisões organizacionais pela amplitude, frequência e importância de intervir, pois, significa entrar, estrategicamente, nos variados subsistemas da organização ou nas relações entre as pessoas, com o propósito de ajudar na melhoria da eficácia organizacional.

4 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Independentemente dos contextos socioculturais, os pressupostos teóricos que fundamentam a filosofia e as técnicas relacionadas ao Desenvolvimento Organizacional-DO são os mesmos para os Estados Unidos, países europeus e Brasil. Os seus registros tiveram início a partir de 1960. Todavia, ainda é vista com maturidade recente, necessitando, pois, de novas pesquisas para o seu amadurecimento. (ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 41)

Albuquerque e Leite (2010) sugerem que o DO é um processo contínuo, que implica necessidade de mudança, exige planejamento, promove melhoria de eficiência e eficácia da organização. O DO se realiza com o envolvimento de todos os escalões da organização, iniciando-se pelo mais alto e verticalizando-se, sempre com o apoio desse mesmo escalão. É decorrente de um

diagnóstico específico da própria organização e pode utilizar vários tipos de intervenção.

Nessa mesma linha, Beckhard (1969, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 41) defende que o DO “é visto como um esforço planejado que abrange toda a organização, administrado do alto para aumentar a eficiência e a saúde da organização, por intermédio de intervenções planejadas”. Sugere que o DO envolve: um diagnóstico sistemático da organização, a formulação de um plano estratégico de melhoria e a mobilização de recursos para levar a cabo o esforço; o sistema total; a alta administração do sistema; o delineamento para se compreender as metas do DO em termos de eficiência, eficácia e efetividade.

Um processo de DO não visa a solução de problemas pontuais, rotineiros, eventuais ou emergenciais; tão pouco apresentar resultados imediatos ou a curto prazo. Um processo de mudança deve envolver todas as lideranças da organização visando à melhoria do seu desempenho em todos os sentidos. Albuquerque e Leite (2010)

Albuquerque e Leite (2010) sugerem que o processo de DO envolve quatro fases: (1) diagnóstico (informações sobre as possíveis causas do problema), (2) as mudanças (ações necessárias para a solução das causas do problema), (3) os resultados (solução alcançada dessas mudanças) e o (4) plano de ação (estratégia de intervenção). Esses autores defendem “o comprometimento da liderança no processo de mudança e na execução do plano aprovado e utilização de métodos sistemáticos de mudança comportamental; avaliação e controle.” (ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 43)

Com base nessa visão, o DO envolve: um diagnóstico sistemático da organização, a formulação de um plano estratégico de melhoria e a mobilização de recursos para levar a cabo o esforço; o sistema total; a alta administração do sistema; o delineamento para se compreender as metas do DO em termos de eficiência, eficácia e efetividade.

No que tange ao plano estratégico de melhoria, faz-se necessário relembrar o que foi alertado por Mintzberg (1991), de que a estratégia como um

plano representava a direção, o curso conscientemente definido para a organização seguir no futuro. Mintzberg (2004, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE 2010) “reiterou que planejamento significava análise, enquanto estratégia significava síntese, e ressaltou o importante papel que o planejamento estratégico tinha a desempenhar nas organizações”. Levando-se em consideração os contextos. Que segundo Beckhard (1969, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010), “todos os demais fatores elucidados ganharam reforço e espaço para reflexão e balizamento”.

A realização de um processo de desenvolvimento organizacional, entretanto, não deve pretender solucionar problemas específicos, isolados, rotineiros ou eventuais em caráter emergencial, apresentando resultados imediatos ou em curto espaço de tempo. Deve compreender um processo de mudança envolvendo toda a organização, com o objetivo de melhorar sensivelmente seu desempenho. Isso foi corroborado por Bennis (1972, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010)), ao afirmar que o desenvolvimento organizacional refere-se a uma complexa estratégia educacional voltada para mudar crenças, atitudes, valores e estrutura que objetivam melhor se adaptar a novos mercados, tecnologias, desafios e ao próprio ritmo de mudança. O autor enfatiza que o desenvolvimento organizacional faz-se necessário sempre que as instituições sociais concorrem e lutem pela sobrevivência sob condições de mudança crônica.

Para Lawrence e Lorsch (1972, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010) desenvolvimento organizacional refere-se à modificação que conduz a um melhor ajustamento entre a organização e as demandas do seu ambiente e/ou a um melhor ajustamento entre a organização e as necessidades dos contribuintes individuais.

Robbins (1999, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010) considera desenvolvimento organizacional [...] “como termo usado para compreender um conjunto de intervenções de mudança planejada construídas sobre valores democrático-humanistas que buscassem aprimorar a eficácia organizacional e o bem-estar do empregado”.

5 AS CONFLUÊNCIAS ENTRE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIA DE MUDANÇA

Em relação as confluências entre desenvolvimento organizacional, estratégia de gestão de pessoas e estratégia de mudança, Albuquerque e Leite (2010, p. 43) defendem que:

As interações dinâmicas entre estratégia de gestão de pessoas, estratégia de mudança organizacional e desenvolvimento organizacional ocorrem naturalmente e é perceptível o modo como os três pontos estão imbricados.

Writht *et al* (2007, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 43) afirma que “as características das decisões estratégicas, requereriam comprometimento. Tais interações implicam decisões estratégicas que requerem comprometimento.” de todos os colaboradores para alcançar os objetivos da organização, corroborado por Chatterjee (2006, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 43) quando afirma que:

Os objetivos do nível de topo da organização precisariam ser traduzidos em objetivos de nível funcional, que, por sua vez, deveriam ser desenvolvidos nos níveis mais baixos, de forma a maximizar o reforço dos objetivos do nível mais alto, deixa clara a necessidade de pensar e agir sistêmica e compartilhadamente.

MacGregor (1980, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 43) demonstra concordar com esse linha de pensamento do DO ao elaborar um instrumento voltado para o desenvolvimento de equipes baseado em processo de mudança fundamentado em confiança, apoio recíproco, objetivos, habilidades, controle e ambiente, e afirma que os “resultados implicavam prática de *feedback* entre os membros da equipe [...] que representou um estupendo incremento no processo de mudança de cultura nas organizações”.

Argyris e Schön (1977, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 44) nos anos 70, do Século XX, sobre o desenvolvimento organizacional concluíram que:

O desenvolvimento organizacional estaria associado aos critérios de competência: autoaceitação, essencialidade, confirmação, capacidade de investigação, coesão grupal, interdependência, cooperação, respeito à individualidade, respeito à confiança recíproca, respeito ao comprometimento interno, alinhamento aos objetivos das lideranças influenciado na base da competência e não do poder formal e sucesso psicológico nos níveis individual, grupal, intergrupal e organizacional.

Esses autores ressaltam que “a condição de processo em que o desenvolvimento organizacional necessitaria estar pautado, cujo caráter de longo prazo não poderia ser negligenciado”. (ARGYRIS e SCHÖN, 1977, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 44)

Argyris e Schön (1977, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 44) facilitaram o entendimento ao sugerir que:

O desenvolvimento organizacional somente poderia ser iniciado quando houvesse a compreensão clara das situações que facilitam ou obstam a transformação, quais sejam: se os gestores valorizarem o processo, as pessoas tenderão a sentir-se sólidas e eficazes, promovendo a multiplicação; se tais gestores encontrarem-se divididos, essas pessoas tenderão a conhecer as limitações e ficarão à mercê do aproveitamento inteligente das brechas; se a cúpula se apresentar desunida e alheia ao cotidiano organizacional, as equipes tenderão a sentir-se incapazes, incorrendo no risco da dissolução. Observe-se, outra vez, a necessidade de serem tomadas decisões estratégicas requerendo-se comprometimento.

Tomando-se por base Wright *et al* (2007, *apud* ALBUQUERQUE e LEITE, 2010, p. 45) alerta que “sempre que houver uma mudança na estratégia, torna-se imperativo observar as possíveis necessidades de mudança na cultura organizacional para conseguir evolução na implementação estratégica.”

Nessa linha, Drucker (1999) afirma que deve-se focar na cultura de criação de líderes de mudança e acrescenta que a organização deve se aliar às mudanças para aproveitar as oportunidades e ser uma organização eficaz.

O autor apresenta quatro requisitos para ser um líder de mudanças:

- 1) Políticas de Mudança – o líder atende esse requisito quando abandona ações e processos que não produzem mais resultados condizentes com o objetivos da organização, podendo se chegar a uma inovação genuína;
- 2) Métodos Sistemáticos – o líder deve introduzir uma política de inovação no contexto organizacional; criando ambiente adequado à cultura de mudanças;
- 3) Criador de Mudanças – o líder é um facilitador de estratégias voltadas à mudança interna e externa; cria uma relação de parceria entre organização e colaboradores;
- 4) Políticas para equilibrar mudanças – o líder deve empreender esforços receptivos às mudanças, contribuindo para a criação de um clima agradável e confiante, onde as pessoas saibam onde estão, com quem trabalham, sabem o que podem esperar da organização a partir do conhecimento dos seus valores, missão e visão..

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo observou-se que o desenvolvimento organizacional somente poderá ser iniciado quando houver a compreensão clara das situações que facilitam ou dificultam as mudanças necessárias para a sua implementação, ou seja, se os gestores valorizarem as pessoas em vez do processo, essas tenderão a sentir-se altamente motivadas no desempenho das suas funções, sentindo-se comprometidas com a missão e visão da Instituição.

Sabe-se que as organizações são compostas por pessoas que buscam objetivos comuns. Portanto ao se referir sobre desenvolvimento organizacional,

está-se falando de como se lida com pessoas devidamente treinadas e capacitadas, pois as representam, as vivificam e lhes dão personalidade a partir de uma gestão estratégica da mudança demandada por forças do mercado, imprescindíveis à sobrevivência da instituição.

Nesse sentido, as interações entre estratégia de gestão de pessoas, estratégia de mudança são fundamentos para o desenvolvimento organizacional, pois propiciam à organização a percepção de que a cultura organizacional não é estática e permanente, que está sujeita a sofrer alterações, dependendo das condições internas e externas.

Constatou-se que a única maneira viável de mudar a organização é mudar os sistemas nos quais as pessoas vivem e trabalham, assim como o seu meio interno, a atmosfera psicológica intimamente ligada ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos seus integrantes.

O processo de mudança organizacional pode ser iniciado na organização a partir de demandas internas que exigem mudança estrutural e comportamental da organização representadas pela tensão nas atividades, interações conflitantes, sentimentos negativos ou resultados de desempenho no trabalho abaixo da média, rotatividade interna e externa elevadas, sistema de avaliação deficitário e absenteísmo alto que motivam ações que favoreçam o desenvolvimento organizacional.

Observou-se no presente estudo que não há uma estratégia ideal para o desenvolvimento organizacional. Que há diferentes modelos e estratégias adequados a variadas situações ou problemas em função das especificidades envolvidas e do diagnóstico realizado.

Constatou-se que as organizações tem evoluído de um processo decisório autoritário-paternalista para um consensual-participativo, mas que apenas aquelas que já ultrapassaram os limites do consenso tem uma cultura de mudança ao permitir a participação, voz e veto para todos os colaboradores na elaboração de políticas e no processo de tomada de decisão.

Não há que se falar em desenvolvimento organizacional sem levar em conta que a gestão de pessoas é a área que mais tem sofrido mudanças e

transformações nas últimas décadas. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, mas também nos conceituais e intangíveis. Uma nova visão das pessoas não mais como mero recursos humanos, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação na organização.

O fator humano nas organizações representa um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, raciocínio lógico, poder de observação e avaliação, as mais sofisticadas e avançadas habilidades humanas, sem as quais não há desenvolvimento organizacional. A única certeza é a mudança imposta pela concorrência de mercado; o desenvolvimento organizacional é exigência de conformidade às inovações para a sobrevivência da organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. Tese de livre docência. São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 1987.

_____. **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda. Pitombo. **A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional**. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 30.jan.2015

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando Defesas Empresariais**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de

Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

ARGYRIS, Chris & SHÖN, Donaldo. (1974-1977). *Theory in practices: increasing professional effectiveness*. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

BECKHARD, Rrchar. **Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

BENNIS, Warren. Gamaliel. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

CASADO, Tânia. **Comportamento Organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

CHANDLER, Alfred DuPont. (1962). **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. in: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 30.jan.2015

CHANG, João Júnior. (2001). **Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo**. in: In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em

<<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

CHATTERJEE, Sayan. (2006). **Estratégias à Prova de Falhas**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COUTINHO, André Ribeiro & KALLÁS, David. **Gestão Estratégica: experiências e lições de organizações brasileiras**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

DAVEL, Eduardo & VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo, Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. **A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional**. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

FISCHER, André Luiz. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

FISCHER, André. Luiz. & ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. **Delphi RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. In:

ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

FISCHER, Héden Cardoso Rodrigues & LIMA, Suzana Maria Vaçe. **Validação de Instrumento para Diagnóstico de Condições Facilitadoras de Mudança Organizacional.** In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Implementação de Estratégias: identificação e análise de problemas.** In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

FISCHMANN, Adalberto Américo. & ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Planejamento Estratégico na prática.** In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

FOGUEL, Sérgio & SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento Organizacional.** In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

HATCH, Mary Jo. (1997). **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

LAWRENCE, Paul. Roger. & Lorsch, Jay William. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** Blucher. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em

<<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo & ALBURQUEQUE, Lindolfo Galvão. **Gestão Estratégica de Pessoas: conceito, evolução e visão**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo, Atlas, 2009

LENGNICK-HALL, Mark. Louis.; Lengnick-Hall, Cynthia. Albert.; Andrade, Letícia. Silva. & Drake, Brian. (2009). **Strategic human resource management: the evolution of the field**. *Human Resource Management Review*, in: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 19.mai..2015

MACGREGOR, D. (1980). **O Lado Humano da Empresa**..In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando.; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro Miguel. & SANCHEZ-GARDEY, Gonzalo. **Human resource mnagement as a field of research**. British Journal of Management, In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

MASCARENHAS, André Ofenh. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A

Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652> Acesso em 21.mai.2015

MORHMAN Júnior., Allan. Michel.; LAWLER III, Edward Ed. **Transforming the Human Resource Function. Human Resource Management**, In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652> Acesso em 21.mai.2015

ROBBINS, Stephen Paul. (1999). **Comportamento Organizacional**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652> Acesso em 21.mai.2015

ROGERS, Carl. Ransom. **Liberdade para Aprender**. B/n: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652> Acesso em 21.mai.2015

SOUZA, Edela. Lanzer Pereira. **Desenvolvimento Organizacional: casos e instrumentos brasileiros**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652> Acesso em 21.mai.2015

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652> Acesso em 21.mai.2015

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652> Acesso em 21.mai.2015

WRIGHT, Peter., Kroll, Mark John. & PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. *In*: ALBUQUERQUE, Lindolfo. Galvão. e LEITE, Nildes. Raimunda Pitombo. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. Artigo disponível em <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1652>> Acesso em 21.mai.2015