

## Gestão de Pessoas com Foco na Liderança

Orientando: FÁBIO GOMES SUZARTH

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Araras

E-mail: fabio.suzarth01@fatec.sp.gov.br

Orientando: HUDSON LEOPOLDO DE SOUZA

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Araras

E-mail: hudson.souza@fatec.sp.gov.br

Orientador: Prof.Me.ADALBERTO ZORZO

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Araras

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8314843196830046>

E-mail: adalberto.zorzo@fatec.sp.gov.br

### Resumo

*O trabalho em equipe que possui uma boa sinergia entre líderes e liderados, resultam em união e sintonia, impactando positivamente no bom ambiente organizacional, potencializando o desenvolvimento das tarefas propostas e os resultados apresentados, fatores esses que tendem a encontrar a eficácia e os objetivos comuns. Atualmente com o mundo globalizado onde as ameaças ocorrem em todos os sentidos, todavia se fazem necessárias, treinamentos e desenvolvimentos, através da manutenção das inovações, metas e ofertas na qualidade de vida, seja no aspecto profissional com aquisição de habilidades modernas e inovadoras, seja no âmbito pessoal, em que a valorização do capital humano, com boa remuneração e retenção de talentos, resultem em uma boa autoestima, entendendo suas necessidades, méritos e valores. Esses propósitos contribuem para que a gestão de pessoas seja conduzida com excelência e eficácia.*

**Palavras-Chaves:** ambiente organizacional; treinamentos; retenção de talentos; gestão de pessoas.

### Abstract

*Working in a team, in which there is a good synergy among leaders and subordinates, it results in union and harmony, positively impacting the good organizational environment, enhancing the development of the proposed tasks and the results presented, factors that tend to find effectiveness and common goals. We currently live in a globalized system where threats occur in every way, however, training and development are necessary, through the maintenance of innovations, goals and offers in the quality of life, whether in the professional aspect with the acquisition of modern and innovative skills, whether on a personal level, where the appreciation of human capital, with good remuneration and talent retention, result in good self-esteem, understanding their needs, merits and values. These purposes certainly contribute to the professional being not only mentally strong but also focused on the organization's desires.*

**Keywords:** organizational environment; training; talent retention; people management

## INTRODUÇÃO

Gerir pessoas focando na liderança, não está somente ligado à uma boa remuneração, mas seus objetivos principais, são: motivar as pessoas, entendendo e compartilhando suas necessidades, seus méritos e valores, e com os resultados positivos após a realização das tarefas, a autoestima é fator fundamental para obtenção de alcance dos objetivos e obtenção de lucros das empresas.

O objetivo geral será evidenciar como o trabalho em equipe pode proporcionar o aprendizado, aumentando habilidades e melhorando a produtividade através de um bom relacionamento entre líderes e liderados. Já o objetivo específico, salienta alguns pontos estratégicos que contribuem para potencializar uma melhor gestão de pessoas dentro das organizações, são elas: descrição de como relacionamento e trabalho em equipe, podem construir um bom ambiente organizacional; identificação eu que os treinamentos podem melhorar as habilidades, competências e aprimorar o capital humano; apontamento ao qual uma boa relação entre líderes e liderados impactam na retenção de talentos.

Na problematização, sabendo-se que o sucesso de uma empresa está diretamente ligado a capacidade intelectual e produtiva, bem-estar mental, físico e principalmente uma excelente sinergia entre líderes e liderados. Como melhorar essa relação para obter melhores resultados dentro da organização? A hipótese levantada, é que nesse conceito de gestão de pessoas com foco na liderança, será possível desenvolver um conjunto de técnicas e métodos que possam aumentar e facilitar os fundamentos teóricos e práticos, buscando melhorias nos níveis de excelência da convivência, trabalho em equipe e resultados para as companhias.

Como justificativa abordou-se esse tema, devido às necessidades das empresas em encontrar o equilíbrio necessário, para um ambiente organizacional mais agradável, e diante de todo o conteúdo de aprendizado que tivemos acesso durante o curso até o momento, entendemos que se faz necessário a abordagem desse tema, objetivando eliminar falhas no processo entre liderança e liderados, com o propósito de eliminar baixa produtividade e queda de rendimento da equipe, falha na comunicação e insegurança em aplicação de novas ideias, fatores esses que refletem de forma negativa nos resultados da empresa, causando impactos importantes que contribuem para uma baixa concorrência perante ao mercado, o foco acadêmico, é um estudo importante para contribuir para outros pesquisadores, estudantes e comunidade acadêmica no geral, terem mais uma fonte de alternativa, para extrair ideias através da nossa vivência profissional e aprendizado acadêmico, onde através das teorias e fundamentos apresentados, temos a percepção de que podemos avaliar, quais caminhos devemos seguir, para não cometermos os mesmos erros, desse tema abordado. Com base nisso, pensou-se em

desenvolver esse trabalho para melhorar a relação profissional entre líderes e liderados, entendendo que o ganho pessoal e profissional no desenvolvimento desse trabalho, trará um benefício de valor imensurável aos autores desse trabalho.

## **METODOLOGIA**

Nesse trabalho foi utilizado uma metodologia de revisão de literatura, de acordo com os conceitos de Rodrigues (2006) pode-se definir a forma de construção do presente trabalho da seguinte forma: desenvolvido com a natureza de resumo de assuntos, pois não traz conhecimentos inovadores, mas utiliza trabalhos de outros autores, com intento de reunir, analisar, avaliar e discutir conhecimentos e informações de trabalhos já existentes, visando à aprendizagem. O que caracteriza a pesquisa como revisão bibliográfica, no que se refere à obtenção de informações, é a utilização de alguns livros de metodologia científica, entre os quais o de fundamentos de metodologia com os autores Marconi e Lakatos (2003) e de instrução para elaboração de projetos de pesquisas com o autor Gil (2008), a NBR 14724, e um manual para construção e apresentação de trabalhos científicos. A obtenção das informações foi de forma bibliográfica, a partir de fontes secundárias por materiais publicados sobre o assunto.

O resultado de uma pesquisa qualitativa compreende o entendimento mais profundo de uma realidade (MALHOTRA, ROCHA, LAUDISIO, 2005), com o objetivo de desenvolver teorias empiricamente fundamentadas (FLICK, 2009). Deste modo, o pesquisador qualitativo procura assegurar ao leitor que o propósito da investigação não é alcançar a generalização, mas fornece exemplos situacionais à experiência do leitor (STAKE, 2011).

Para Cardoso, Alarcão e Antunes (2010), a revisão de literatura permite uma análise minuciosa dos trabalhos publicados num determinado período, facilitando a sistematização do tema.

Diante dessa situação optou-se por exercer os métodos de pesquisas consultando artigos, revistas, consulta aos docentes da FATEC Araras/SP, validando e fundamentando o trabalho acadêmico. Foram usadas as plataformas de pesquisas acadêmicas Google Acadêmico e Scielo-(Biblioteca Científica Eletrônica On-line), explorando os autores Chiavenato (2004, 2008, 2009, 2021), Fogaça (2010), Lacombe (2005), Agarwal e Gupta (2021), Fraga (2014), Venâncio(2017), Silva (2017), Farrukh Meng e Raza (2021), Gil (2014), Marras (2011), Volpe (2009), Almeida (2007), Knapik (2008), (MAKSURI, 2006), Parodi (2009), Nakashima (2003), Lico (2011), onde foram utilizadas as palavras-chaves, líderes, liderados, ambiente organizacional, treinamentos, retenção de talentos e gestão de pessoas, com base nisso, as pesquisas foram

elaboradas para entendimento e construção desse trabalho, com objetivo de fundamentar o tema proposto.

Para realização das pesquisas, buscou-se o período compreendido entre os anos de 2003 a 2021, e o trabalho foi realizado em aproximadamente 12 meses.

## **CAPÍTULO 1 – BOM AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Para construir um bom ambiente organizacional, é extremamente necessário realizar a gestão dos conflitos, melhorando os relacionamentos entre líderes e liderados, e até mesmo os atritos entre os próprios colaboradores, com isso as possibilidades de alcançar os resultados positivos dentro das organizações, aumentam significativamente. Os conflitos também podem resultar em consequências positivas, através das mudanças comportamentais onde os relacionamentos interpessoais ajustados, geram números benéficos à organização. Quando as metas e objetivos são alcançados, proporcionam um sentimento de satisfação dentro de cada indivíduo, trazendo qualidade de vida no ambiente organizacional, refletindo em toda a empresa.

Segundo Chiavenato (2004), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia, etc. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos.

Já Fogaça (2010), nesse sentido, os conflitos e as relações de poder são inerentes ao processo de interação humana, “os conflitos não são danosos em si, nem tampouco patológicos, uma vez que constituem as relações interpessoais, as consequências é que podem ser positivas ou negativas dependendo da forma como são tratados”

De acordo com Lacombe (2005) “o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa.”

Quando um líder superior possui a sensibilidade e a virtude da empatia, os impactos positivos geram uma sinergia em toda a equipe e contribuem para um resultado favorável em todos os aspectos dentro da organização, pois através da motivação e espírito de equipe, todos os membros abraçam as causas da organização.

“Os líderes fazem julgamentos cruciais, fornecem opiniões de especialistas e equilibram todos os elementos do negócio. Essa visão é apoiada por outros autores, que concordam com o fato de que a gestão da inovação em

sua organização depende em grande parte da liderança superior dessa organização” (AGARWAL e GUPTA 2021)

Ser líder é saber conduzir uma equipe de maneira que esta sinta-se integrada ao processo de funcionalidade da empresa, por esta razão é cada vez mais comum observar o debate acerca do tema motivação. É necessário que este que os lidera seja capaz de captar não apenas a ideia de lucratividade, mas o percurso até ele por meio da construção de uma equipe preparada e motivada para lidar com os variados desafios. (FRAGA, 2014).

O papel do líder dentro das instituições vem ganhando maior foco, sendo possível perceber estudos que corroboram na definição de tipos de líderes, funcionalidade e os quão estes fazem parte do desempenho da equipe a qual comanda. Entende-se que o líder possui a capacidade de levar os outros a agir para cumprir suas ideias. Portanto, liderar é envolver pessoas na ação da discussão, onde é possível mobilizar o máximo de capital humano e com isto também inteligência. (VENÂNCIO, 2017).

Um bom líder, promove a interação entre as pessoas, esse impacto é muito positivo, pois gera em todos os membros da organização, a sensação de que realmente fazem parte do processo, e a motivação e abraço a causa, transformam-se em um nível muito alto, melhorando os níveis de inspiração, motivação e produtividade. Quando um gestor acerta no alvo e coloca um líder na equipe certa, os resultados acontecem de maneira tão natural, que acabam minimizando as dificuldades. Colocar o líder certo nas equipes impactam diretamente no resultado final das equipes.

Para Silva (2017), motivar a equipe está relacionado a conhecê-la, compreendendo assim o que faz com que cada um ali se sinta direcionado em busca de determinados objetivos. Vale ressaltar que a motivação está pautada à necessidade individual, portanto, nem sempre o que motiva um é causa motivadora para outro, sendo assim, entende-se que o líder deve não apenas conhecer sua equipe, mas também estabelecer métodos que abranjam as necessidades motivadoras do grupo.

O clima organizacional pode favorecer o desenvolvimento de competências dos colaboradores, como afirmam Farrukh Meng e Raza (2021), ao falar que comportamentos criativos e inovadores são cultivados quando a organização fornece um clima onde possam ser aproveitadas estas competências em favor da instituição.

## **CAPÍTULO 2 – TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTOS**

Os treinamentos são realizados para aumentar a capacitação do colaborador referente a função que ele desempenha ou que a empresa deseja promovê-lo. Sendo assim, o aprimoramento do capital humano é um fator estratégico que as empresas vêm desenvolvendo cada vez mais com grandes investimentos, e

a soma desses fatores apresentam aspectos visíveis em que o resultado dessas ações contribuam para melhoria da motivação pessoal e da equipe, influenciando diretamente na produtividade e desenvolvimento, trazendo uma eficácia na execução dos processos. Todavia é imprescindível que através da LNT (levantamento das necessidades de treinamentos) encontre as diretrizes para sanar as carências e inexperiências dos indivíduos no que diz respeito ao CHA (conhecimento, habilidade e atitude) individual e exigências dos cargos em que ocupam ou vão ocupar, gerando em ganho para ambas as partes, pois esses resultados são investimentos positivos para as empresas e automaticamente benefícios para os indivíduos.

Chiavenato (2009) define treinamento como: “processo de ensinar aos empregados habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos, e desenvolver qualidades nos Recursos Humanos (RH) que os permitam serem mais produtivos e contribuir para a excelência da organização.”

Segundo Gil, (2012) “O treinamento deve sempre ser compreendido como um investimento da empresa e como um benefício para os colaboradores.”

Para Marras (2011), “o levantamento das necessidades de treinamentos – LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existente entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.”

Para aprimorar o capital humano é necessário desenvolver pessoas, capacitando por meio de treinamentos e cursos presenciais ou online, preparando-a para a função na qual já atua ou que ela vai desempenhar seu novo cargo. A educação continuada é muito importante para o crescimento pessoal e profissional, alcançando posições ainda maiores dentro das organizações, melhorando o rendimento e a produtividade do colaborador. A empresa pode oferecer ajuda aos seus profissionais, pagando seus cursos técnicos, faculdades, MBAs e treinamentos, ou o funcionário pode buscar por conta própria essa especialização na área que atua ou deseja atuar.

Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que

ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

“Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações” (CHIAVENATO, 2008).

### **CAPÍTULO 3 – RETENÇÃO DE TALENTOS**

Atualmente os aspectos mais importantes nas organizações, no que diz respeito ao projeto de plano de carreira são: definir de forma bem clara e objetiva, os níveis júniores, sênior, pleno, os programas de trainees e estágios e finalmente programas de rotação e migração de funções dentro das empresas. Sendo assim, as gestões tem uma importante responsabilidade, em considerar os indivíduos como recursos essenciais e repletos de habilidades, os quais merecem serem desenvolvidos. Empresas que tem na sua essência, a capacidade de atrair talentos que busquem como seu principal atrativo, seus programas de oportunidades e crescimento profissional, haja visto que os grandes talentos não ficam estagnados durante muito tempo em um cargo, mesmo tendo uma boa remuneração, ao optar por uma estratégia de retenção de talentos, tendem a obter inúmeras vantagens competitivas.

Conforme (CHIAVENATO, 2021), uma organização não é somente um conjunto de aparatos físicos e tangíveis ou, como prédios, fábricas ou instalações. Essas coisas são inertes e estáticas; não têm vida própria, sofrem depreciação com o uso e podem ser compradas ou vendidas a qualquer momento. São apenas lugares em que as pessoas trabalham. Na verdade, o que faz uma organização existir e vibrar são as pessoas que nela atuam. Elas são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que criam valor e a levam ao sucesso. As pessoas constituem o combustível que impulsiona a organização, o sangue que corre em suas veias. Sem as pessoas, jamais haverá as organizações.

Segundo Knapik (2008), algumas políticas de Recursos Humanos adaptadas para a Retenção de Talentos, provocam efeitos positivos: • Cultura e imagem da empresa (Ex.: posicionamento de mercado e atitudes, políticas, clima interno etc.); • Oferecer ambiente saudável (Ex: jornadas de trabalho/horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida/ família, instalações/equipamentos etc.); • Processos de motivação constante (Ex: integrações, atividades externas etc.); • Propiciar constante desenvolvimento (Ex: competências, aprendizado, planejamento e oportunidade de carreira, treinamentos específicos etc.); • Transparência e comunicação compartilhadas (Ex: conhecimentos do negócio e

da obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação; visão; missão; valores, etc.)

De acordo com (MAKSURI, 2006) “Pessoas que conhecem seus pontos fortes e fracos têm mais chances de se dar bem no que fazem. Da mesma maneira, um empregador que souber aproveitar ao máximo o talento de seus funcionários terá uma empresa com engrenagens saudáveis e preparada para desafios.”

A retenção de talentos se dá por meio de uma boa relação entre líderes e liderados, para que os profissionais venham continuar e permanecer em suas empresas além do aspecto financeiro e econômico. Ter um plano de carreira também pode impactar na hora da decisão do colaborador se muda ou não de empresa, além dos benefícios oferecidos pela mesma. É importantíssimo identificar os talentos e investir em bons profissionais, seja em remuneração ou bônus por produtividade, pois, hoje em dia é essencial para permanência deles nas organizações.

Parodi (2009) “afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.”

Nakashima (2003) argumenta que a retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um lado, e o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro. Nessa rede de relações, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes.

Lico (2011) considera que inovar na abordagem de recursos humanos ao se estabelecer contratos e acordos de desempenho pode trazer bons resultados. Ações como cronograma anual de treinamentos para atualização de conhecimentos direcionados a profissionais que entreguem bons resultados, bônus por produtividade para colaboradores potenciais, pagar faculdade ou MBA, (fazendo um contrato de desempenho onde ele tenha que restituir o investimento se deixar a empresa em determinado prazo), plano de participação nos resultados para gestores competentes, realização de workshops de integração e alinhamento, entre outras práticas.

## **CONCLUSÃO**

Conclui-se que para aprimorar essa relação objetivando melhores resultados dentro da organização é fundamental o desenvolvimento de um conjunto de



técnicas e métodos que possam aumentar e facilitar os fundamentos teóricos e práticos, buscando conceitos de gestão de pessoas, focando na ideia de que a liderança deverá sempre atingir melhorias nos níveis de excelência da convivência e motivação da equipe. Sem essa percepção o resultado não alcançara os benefícios e a eficácia das metas traçadas pela companhia, pois entendemos que essas ações são importantes para potencializar e impulsionar o sucesso dos negócios nos dias de hoje. É necessário ter habilidades e ferramentas para condução de uma boa gestão, visto que muitas pessoas chegam a níveis de liderança, parcialmente despreparados, cometendo falhas e influenciando na baixa produtividade e rendimento da equipe.

Estabelecer e zelar pela cultura organizacional da empresa, estruturar e acompanhar todos os processos simplificando as formas de desempenhar as tarefas, é a função da liderança, baseada em uma comunicação eficaz, gestão de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, fazendo com que as empresas consigam reter talentos, levando vantagens diante da concorrência e possíveis ofertas que venham a surgir, todos esses fatores são essenciais para alcançar os objetivos e lucros das empresas. Pontuamos que os empresários, as comunidades e os governos precisam discutir e expor suas convicções e necessidades, enfatizando que é preciso estar disposto a receber e assimilar as ideias divergentes ou opostas, que nem sempre batem com seus pontos de vista no foco pessoal e profissional. Gerir a dificuldade dentro das organizações, onde a falta de empatia e sensibilidade para lidar com pessoas tem sido um dos maiores desafios e levantar essa bandeira julgamos se fazer necessário.

Por fim baseando-se em todos os conteúdos desse trabalho, sugerimos o desenvolvimento desse material apresentado, para melhorar a relação profissional entre líderes e liderados, pois entendemos que o ganho na elaboração desse projeto, trará um benefício de valor imensurável aos autores desse trabalho ou a quem tiver acesso a esse trabalho de conclusão de curso.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Nara Gabriela Nascimento de. A importância da metodologia científica através do projeto de pesquisa para a construção da monografia. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/92>. Acesso em: 18 maio 2022.
- FERNANDES, Alice Munz; BRUCHÉZ, Adriane; D'ÁVILA, Alfonso Augusto Fróes; CASTILHOS, Nádia Cristina; OLEA, Pelayo Munhos. METODOLOGIA DE PESQUISA DE DISSERTAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA. 2018. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/3539>. Acesso em: 18 maio 2022.
- FORTE, Denise Wentz; SILVA, Karmel Cristina Nardi da; ESPÍNDOLA, Ariane; SILVA, Solange Maria da; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. IMPACTOS DOS LÍDERES NO CLIMA ORGANIZACIONAL. 2021. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1127/641>. Acesso em: 01 maio 2022.
- LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, UMA FERRAMENTA NAS EMPRESAS ATUAIS.

- Disponível em:  
[https://semanaacademica.com.br/system/files/artigos/treinamento\\_e\\_desenvolvimento\\_organizaciona\\_l\\_uma\\_ferramenta\\_nas\\_empresas\\_atuais.pdf](https://semanaacademica.com.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizaciona_l_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf). Acesso em: 01 maio 2022.
- NISGOSKI, Luiz Fernando. ASPECTOS DETERMINANTES PARA A ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA. 2012. Disponível em:  
[http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23459/2/PG\\_CEGIPM\\_VII\\_2011\\_15.pdf](http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23459/2/PG_CEGIPM_VII_2011_15.pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.
- OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. REVISÃO DE LITERATURA: O CONCEITO DE GESTÃO ESCOLAR. 2018. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ep/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPyD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 maio 2022.
- PEREIRA, Márcia de Almeida. CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA QUALIDADE. 2017. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/54252.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/54252.pdf). Acesso em: 20 abr. 2022.
- POLOTTO, Jaqueline; MOREIRA, Patricia; OTT, Priscila; SOLOVENCO, Robinson; FONSECA, Rogério; GOMES, Sonia. MODELO DE COMPENSAÇÃO TOTAL VISANDO A RETENÇÃO DE TALENTOS PÓS-PANDEMIA. 2021. Disponível em:  
<https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/526/1/Modelo%20de%20compensa%3%a7%3%a3o%20total%20visando%20a%20reten%3%a7%3%a3o%20de%20talentos%20p%3%b3s-pandemia.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- RICCI, Lucas; LIMA, William Ferreira; BEGNAMI, Patrícia dos Santos. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica. 2017. Disponível em:  
<http://revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p27.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- SANTOS, Eder Wilker Soares dos; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO MOTIVACIONAL. 2019. Disponível em:  
<https://revistas.unoeste.br/index.php/cs/article/view/2057/2698>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- SILVA, David Castro; MAIA, Luciene Rosa; RIBEIRO, Stefany Caroline Melo. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. 2014. Disponível em: <https://www.caticadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/05/DAVID-CASTRO-SILVA-2014.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2022.
- SILVA, Hércules Ferrari Domingues da; CLEMENTINO, José Carlos; BITTENCOURT, Priscila de Oliveira Stuque. A APRENDIZAGEM, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES. 2018. Disponível em: <https://silo.tips/download/palavras-chave-aprendizagem-treinamento-e-desenvolvimento#>. Acesso em: 20 abr. 2022.
- SOUZA, Jéssica Gregório; SANTOS, Priscilla Mendes dos. A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: PAPEL DA LIDERANÇA PARA O BOM DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO. 2020. Disponível em: <https://revistamultisert1.websiteseuro.com/index.php/revista/article/view/270/144>. Acesso em: 01 maio 2022.
- SOUZA, Rosemari de Melo. RETENÇÃO DE TALENTOS E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. 2011. Disponível em:  
<https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>. Acesso em: 01 maio 2022.
- WENSKI, Andressa Hayane Castanho Mendes; SOAVINSKY, Elza Rumiko Wagatsuma. A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO CLIMA ORGANIZACIONAL. 2013. Disponível em:  
<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/658/496>. Acesso em: 20 abr. 2022.