

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Lilian Cristina Silva dos Santos
Maria Aparecida Angelica Santiago Augusto
Paula Neiri da Fonseca Caetano
Regina Batista Alves da Silva

QUAL A DIFERENÇA DE DEPARTAMENTO PESSOAL E RECURSOS
HUMANOS.

Fernandópolis
2022

Lilian Cristina Silva dos Santos
Maria Aparecida Angélica Santiago Augusto
Paula Neiri da Fonseca Caetano
Regina Batista Alves da Silva

QUAL A DIFERENÇA DE DEPARTAMENTO PESSOAL E RECURSOS HUMANOS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor João Donizeti Pascui Junior.

Fernandópolis
2022

Lilian Cristina Silva dos Santos
Maria Aparecida Angelica Santiago Augusto
Paula Neiri da Fonseca Caetano
Regina Batista Alves da Silva

QUAL A DIFERENÇA DE DEPARTAMENTO PESSOAL E RECURSOS
HUMANOS.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para
obtenção da Habilitação Profissional
Técnica de Nível Médio de Técnico em
Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico
de Gestão e Negócios, à Escola Técnica
Estadual de Fernandópolis, sob orientação
do Professor João Donizeti Pascui Junior.

Examinadores:

Examinador 1

Examinador 2

Examinador 3

Fernandópolis
2022

DEDICATÓRIA

A Deus, familiares e professores que nos ajudaram, incentivaram a ter garra e confiança nessa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos familiares, amigos e professores, que nos auxiliaram grandemente em nossas decisões e passos que demos em direção a nossa formação como seres humanos.

EPÍGRAFE

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

Charles Chaplin

QUAL A DIFERENÇA DE DEPARTAMENTO PESSOAL E RECURSOS HUMANOS.

Lilian Cristina Silva dos Santos
Maria Aparecida Angelica Santiago Augusto
Paula Neri da Fonseca Caetano
Regina Batista Alves da Silva

RESUMO: O presente trabalho, aborda-se um tema que gera dúvida nas pessoas, e que, no decorrer da explicação, é possível identificar os pontos estratégicos sobre diferenças entre Departamento Pessoal e Recursos Humanos, é abordado desde o começo da evolução na era da industrialização, administração científica segundo Taylor, a escola das relações humanas segundo Mayo e Gil, até a modernidade. O Departamento Pessoal contém toda sua parte burocrática. (Folha de pagamento, férias, décimo terceiro salário), Os Recursos humanos visa agregar valor tanto para a empresa como seus colaboradores, oferecendo treinamento, integração, avaliação de desempenho, mediando conflitos, visto que, ambos são recompensados. Evidencia-se os procedimentos estratégicos no processo de gestão de pessoas, e avaliações. Para contextualizar o estudo do trabalho, foi aplicada uma pesquisa quantitativa com os alunos da instituição, ETEC Prof. Armando José Farinazzo, por meio de um formulário digital com o intuito de identificar as dúvidas entre os termos que as pessoas frequentemente possuem, e através dos resultados, traçar estratégias para explicar melhor essas diferenças para as pessoas, até mesmo na divulgação do vestibulinho.

Palavras chave: Departamento Pessoal. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Estratégias. Recrutamento.

ABSTRACT: In this paper, we address a topic that generates doubt in people, and we will during the explanation identify the strategic points on differences between Personnel Department and Human Resources, we will explain since the beginning of evolution in the era of industrialization, we will address the scientific administration according to Taylor, the school of human relations according to Mayo and Gil, Personnel Department and its bureaucratic part (Payroll, vacation, thirteenth salary), Human Resources aims to add both the company and its employees offering, (training, integration, performance evaluation), mediating conflicts, since both are rewarded. The strategic procedures in the process of people management and evaluations are evidenced. To contextualize the work study, quantitative research was applied with the students of this institution, ETEC Prof. Armando José Farinazzo, through a digital form to identify the doubts among the terms that people often have, we obtained satisfactory results. For we concluded that the doubt is common among people

Keywords: Personnel Department. Personnel Management. Human Resources. Strategies. Recruitment.

RESUMEN: En este trabajo, abordamos un tema que genera dudas en las personas, y en el transcurso de la explicación identificaremos los puntos estratégicos sobre las diferencias entre el Departamento de Personal y los Recursos Humanos, explicaremos desde el inicio de la evolución en la era de la industrialización, abordaremos la administración científica según Taylor, la escuela de las relaciones humanas según Mayo y Gil, el Departamento de Personal y su parte burocrática (Nómina, vacaciones, decimotercer sueldo), los Recursos Humanos tienen como objetivo agregar tanto a la empresa como a sus empleados ofreciendo, (formación, integración, evaluación del desempeño), mediando en los conflictos, ya que ambos son recompensados. Se evidencian los procedimientos estratégicos en el proceso de gestión de personas, y las evaluaciones. Para contextualizar el estudio del trabajo, se aplicó una investigación cuantitativa con estudiantes de esta institución, ETEC Prof. Armando José Farinazzo, a través de un formulario digital con el fin de identificar las dudas entre los términos que las personas suelen tener, obtuvimos resultados satisfactorios. Pues concluimos que la duda es común entre la gente.

Palabras-clave: Departamento de Personal. Gestión de personal. Recursos Humanos. Estrategias. Contratación de personal.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, surgiram as três eras da administração, sendo conhecidas como: a Era da Industrialização Clássica, Neoclássica e da Informação, em que nos trouxe abordagens diferentes de como lidar com as pessoas dentro das organizações. Na Era da Industrialização Clássica, surge o Departamento Pessoal, posteriormente, os departamentos de Relações Industriais (conhecido atualmente como Recursos Humanos). Esses órgãos só faziam as exigências legais e burocráticas a respeito do emprego. Na sequência os departamentos assumem outras tarefas como relacionamento da organização com sindicatos e a coordenação interno. (CHIAVENATO, 2014)

Na era da Industrialização Neoclássica surgiu os departamentos de recursos humanos, se responsabilizando pelos recrutamentos, seleção, treinamento, avaliação, higiene e segurança do trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Na era da informação chega à gestão de pessoas. A equipe de RH vem com a proposta de consultoria interna, lidar com pessoas deixou de ser um problema

para trazer a solução. O Recurso Humano da atualidade, está mais convicto que a peça mais importante de uma organização são as pessoas. O setor tem uma postura estratégica, capaz de tomar decisões rápidas em curto, médio ou longo prazo. Esse departamento trabalha como um apoio estrutural e organizacional dos colaboradores que ali desempenham suas tarefas. (CHIAVENATO, 2014)

Neste contexto, o presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de analisar sobre a diferença entre Gestão de Pessoas e o Departamento Pessoal, com a finalidade de saber identificar o conhecimento das pessoas em relação ao profissional de Recurso Humanos e o profissional de Departamento Pessoal.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO RECURSOS HUMANOS

De acordo com Brandão (2004), no Brasil a área de Recursos Humanos tem como assunto principal a criação do trabalhismo, isso quando Getúlio Vargas governava na década de 30. Deve-se salientar importantes ocorridos históricos, como por exemplo, a Revolução de 1930 e o Estado Novo, que se fizeram responsáveis pela efetivação da base econômica industrial, além da intervenção sistêmica do Estado na vida política, econômica e social.

A consolidação do Estado nas vinculações de trabalho tem seu ápice no regime ditatorial de Vargas, em 1937. Foi empregado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, além da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas – promulgada em 1943. (BRANDÃO, 2004)

A contar da instituição do Ministério do Trabalho e da promulgação de várias leis colocando fundamento nas relações sindicais e de trabalho, as empresas brasileiras tiveram a obrigação de criar determinadas áreas para controlar aplicação desta legislação. A partir daí, surgem os Departamentos de Pessoal e o Chefe de Pessoal. (BRANDÃO, 2004)

2.1.1. Administração científica

“O objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentações científicas às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo”. (GIL, 2010, p.18).

A administração científica, se deu através das experiências realizadas no início do século com Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. Eles estavam preocupados em encontrar uma maneira de organizar cientificamente as atividades administrativas, a fim de que elas deixassem de ser produto apenas do imediato.

Após várias pesquisas, perceberam que se perdia muito tempo na realização das tarefas, e que a organização do trabalho de forma técnica, não só iria aumentar a produção, como também iria alcançar maior lucratividade, nascendo assim o Taylorismo.

No entanto Fayol, como grande diretor de empresas, utilizou de sua experiência para implantar a doutrina administrativa conhecida como Fayolismo, que nada mais era do que ensinar importantes habilidade técnicas aos seus subordinados, preparando-os para conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Henry Ford, foi um pioneiro industrial americano que contribuiu muito para a Administração Científica, trazendo informações de que tanto a produção em massa, a tecnologia, trabalho especializado e função específica, unidos a melhor salário e jornada de trabalho reduzida, diminuiriam custos e aumentariam a produtividade dos operários. Esse movimento científico, se alastrou por todo o setor industrial no começo do século XIX, tornando-se base da organização industrial.

2.1.2. Escola das relações humanas

O movimento surgiu da necessidade de considerar os fatores psicológicos e sociais na produtividade. Esses fatores foram desenvolvidos através de estudos realizados pelo psicólogo Elton Mayo (1890-1949).

Em meados de 1927, Mayo realizou uma experiência que teve como objetivo identificar quais eram as influências na produtividade, e quais os índices de acidente e fadiga. Após várias experiências, notou-se a importância dos fatores

psicológicos e sociais na produção, o que sucedeu a valorização das relações humanas no trabalho. Levando em conta também a comunicação, motivação e liderança, que passaram a ser considerados na administração de pessoal.

De acordo com Gil (2010, P.19), “a importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade”.

2.1.3. Relações industriais

Nos Estados Unidos, sobretudo no período imediatamente posterior a segunda guerra mundial, verificou-se aumento do poder dos sindicatos de das empresas, cujas atividades se restringi as rotinas orientadas pelo enfoque legal e disciplinar.

Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados.

No Brasil, como se verá adiante, a criação de departamentos de relações industriais em muitas empresas significou pouco mais do que a mudança do nome da unidade de pessoal, pois na época a pressão dos sindicatos não era muito significativa.

De acordo com Gil (2010, P.20), a “Criação do Departamento de Relações Industriais em muitas empresas significa pouco mais do que a mudança do nome da unidade de pessoal”.

Ainda, conforme Chiavenato (1999), a função do colaborador na área de Departamento Pessoal (DP) é fazer folha de pagamento, cálculo de rescisão, férias, 13º salário, benefícios e toda essa parte que envolve serviços mais burocráticos.

O departamento pessoal (DP) é um dos subsistemas da administração de Recursos Humanos. Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para administração burocrática, exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho. (MARRAS, 2010 p. 189)

2.2. DEPARTAMENTO PESSOAL

De acordo com CHIAVENATO (1999) função do colaborador da área de Departamento Pessoal (DP) é fazer folha de pagamento, cálculo de rescisão, férias, 13º salário, benefícios e toda essa parte que envolve serviços mais burocráticos.

O departamento pessoal (DP) é um dos subsistemas da administração de Recursos Humanos. Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para administração burocrática, exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho. (MARRAS, 2010 p. 189)

2.2.1. Atuação

O departamento pessoal é um setor que tem muitas tarefas e obrigações relacionadas aos funcionários. Entre suas funções, pode-se encontrar: admissão, férias, afastamentos, controla quadro de horas, jornada de trabalho, rescisões e envia toda parte de obrigações para os órgãos responsáveis.

Por isso, o DP é considerado uma área muito importante na administração de uma empresa, e requer muita concentração e organização por parte de seus responsáveis. Ele é fundamental para evitar pagamento de multas e até a necessidade de lidar com ações movidas por ex-funcionários.

2.2.2. Reforma trabalhista

Conforme o art. 1º da lei nº 13.467, de 13 de Julho de 2017:

Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. (BRASIL, 2017)

2.3. FOLHA DE PAGAMENTO

A folha de pagamento é a ferramenta utilizada pelas empresas para calcular os valores devidos aos seus colaboradores, sócios, prestadores de serviços, entre outros. Na folha de pagamento constam os valores devidos de proventos (valores que são de direitos dos funcionários) e os descontos, previstos nas leis trabalhistas.

2.3.1. Encargos da folha de pagamento

Os encargos sociais em folha de pagamento, são os impostos que devem ser recolhidos pela empresa e que traz um benefício social ao funcionário, são eles:

- Contribuição Previdenciária (INSS) descontado dos trabalhadores/contribuintes/autônomos e parte patronal (quando a empresa não é optante pelo simples nacional) na sua alíquota de 20% + parte de terceiros e acidente de trabalho conforme CNAE preponderante;
- FGTS devido apenas pela empresa, sendo 8% do salário bruto dos funcionários normais e 2% jovem aprendiz;
- IRRF sobre salários/adiantamento/pró-labore não incide sobre a parte patronal.

2.3.2. Décimo terceiro

Podemos definir o décimo terceiro como uma espécie de salário extra, concedido a todo trabalhador formal que atua com carteira assinada, no período final do ano. Porém a cada mês completo trabalhado pelo empregado, ele faz direito há

1/12 avos deste benefício, pago antecipadamente e proporcionalmente em casos de uma possível rescisão de contrato.

Entram para base de cálculo do décimo terceiro

- Horas extras;
- DSR (Descanso Semanal Remunerado);
- Adicional Noturno;
- Insalubridade;
- Periculosidade;
- Gratificações;
- Adicional de caixa;
- Prêmios por tempo de serviço;
- Comissões;
- Cargo de confiança;
- Horas itinerantes.

2.3.3. Férias

Férias é o período de descanso anual que deve ser concedido ao empregado após o exercício de atividades por um ano, ou seja, por um período de 12 meses, denominado "período aquisitivo". O empregado pode vender 1/3 dos dias de direito na concessão das férias, período este denominado como abono pecuniário. Porém a cada mês completo trabalhado pelo empregado, ele faz direito há 1/12 avos deste benefício, acrescido de 1/3, pagos antecipadamente e proporcionalmente em casos de uma possível rescisão de contrato. As férias pagas em rescisão independente se são vencidas ou proporcionais, são isentas de tributos, ou seja, o empregado recebe o valor bruto e a empresa não paga nada a mais por isso.

Entram para base de cálculo das férias

- Horas extras;
- DSR (Descanso Semanal Remunerado);
- Adicional Noturno;
- Insalubridade;
- Periculosidade;
- Gratificações;
- Adicional de caixa;
- Prêmios por tempo de serviço;
- Comissões;
- Cargo de confiança;

- Horas intinerentes.

2.3.4. Abono pecuniário

São os dias de férias vendidos pelo empregado ao empregador, na ocasião do descanso. Os dias convertidos em abono pecuniário são isentos de encargos, tanto pela parte do empregado, quanto do empregador, sendo usado como base para cálculo o mesmo valor encontrado como base para as férias.

2.3.5. Rescisão

A rescisão de contrato de trabalho é a formalização do fim de um vínculo empregatício, ou seja, aponta o término da relação de trabalho por vontade do empregado ou do empregador.

2.3.6. Verbas devidas na rescisão

As verbas são valores devido ao funcionário, tais como:

- Saldos de salário;
- Décimo terceiro;
- Férias vencidas e ou proporcionais (isentas de encargos, tanto pelo empregado como pela empresa);
- Aviso prévio;
- Indenizações especiais previstas em convenção coletiva.

2.4 SINDICATOS

Os sindicatos são organizações que representam os interesses dos trabalhadores até o dia de hoje, e cada vez mais presente, os sindicatos exercem um papel fundamental na classe trabalhadora, na luta por uma sociedade democrática.

2.5. GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é a função que vai treinar, motivar e incentivar o colaborador dentro da organização, fazendo com que eles consigam desenvolver com mais excelência suas atividades. A organização, no entanto, deve sempre zelar da cultura organizacional e sempre tem que acompanhar o desenvolvimento de toda a empresa, a fim de simplificar ainda mais a maneira de seus colaboradores realizar as suas funções, contudo honrando sempre pelo aumento da produtividade.

De acordo com GIL (2010, p.17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Devemos ressaltar que o termo RECURSOS HUMANOS como antes era conhecido, foi substituído por GESTÃO DE PESSOAS pois virou algo padronizado por exemplo:

- Recursos Materiais que significa: Recursos de Matéria Prima
- Recursos Financeiros que significa que são ativos que possuem algum grau de liquidez, assim como dinheiro, depósitos bancários, títulos, e assim por diante
- Gestão de pessoas significa cuidar e valorizar os colaboradores na empresa.

No entanto, o termo Gestão de Pessoas mostra uma convicção das pessoas e das organizações, isso pode-se entender melhor de acordo com os estudos da evolução histórica do processo de Gestão de Pessoas.

“[...] gestão de pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações”.(GIL,2010, p.18).

2.5.1. Desafios que o departamento de gestão de pessoas enfrenta

“Desafios organizacionais decorrente de problemas internos das organizações. Eles podem em boa parte ser considerado subprodutos das forças ambientais, pois nenhuma empresa opera a vácuo” (GIL 2010, P.38)

Os líderes, contudo, costumam mostrar melhores condições para enfrentar esses desafios detectados na organização, a fim de mostrar melhores soluções. Em razão de que, a partir do momento que o Gestor está por dentro dos principais desafios do RH e dos principais desafios organizacionais, o próprio consegue ter iniciativa, ou seja, ele consegue por si só tomar todas as medidas necessárias para que o problema seja solucionado antes que escape do controle.

“À medida que estejam bem-informados acerca das principais questões de recursos humanos e dos desafios organizacionais, esses administradores conseguem ser proativos, ou seja, capazes de tomar as providências necessárias para que o problema seja enfrentado antes que fujam ao controle da organização” (GIL 2010, P.38)

2.6. BENEFÍCIOS DO RECURSOS HUMANOS

Uma empresa com departamento de Recursos Humanos ativo, agrega tanto para a empresa como para os colaboradores, pois os funcionários que são valorizados e qualificados produzem melhor e ambos são recompensados, visto que as empresas aumentam seus lucros e os colaboradores se desenvolvem pessoal e profissionalmente.

Chiavenato (2004) relata as vantagens cedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional no salário, como por exemplo: assistência médica hospitalar, seguro de vida, alimentação vale transporte etc.

2.6.1. Desenvolvimento dos recursos humanos

Para que se encontre o desenvolvimento continuado e mútuo, entre instituições e pessoas na atualidade, precisa ter considerável atenção, pois se trata verdadeiramente do crescimento do ser humano como um todo, dessa forma é possível quebrar as barreiras que se prevê para o futuro das instituições, tornando-as constantemente praticáveis.

“Não se pode esquecer que todo crescimento e capacitação de pessoas, aborda áreas difíceis, pois caminha entre os desenvolvimentos continuados nas áreas de liderança, corporativismo e organização”. (CHIAVENATO,2010, P.411)

2.6.2. Os seis procedimentos na área de gestão de pessoas

O setor de Recurso Humanos nas empresas tem que agregar, integrar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar o desenvolvimento das pessoas, esse processo faz parte dos seis procedimentos na área de gestão de pessoas conforme mostrado na figura 1:

Figura 1: As 6 etapas de Gestão de Pessoas:



Fonte: (MAGNETICS, 2022)

Conforme a Figura 1, as seis etapas de Gestão de Pessoas possuem como objetivo:

1. Agregar Pessoas: Serve para incluir pessoas na parte de recrutamento e seleção
2. Processo de aplicar pessoas: serve para orientar o desempenho designar tarefas
3. Processo de recompensar pessoas: Incluem recompensa, remuneração e serviços sociais
4. Processo de desenvolver pessoas: Serve para desenvolvimento profissional (plano de Carreira)
5. Processo de manter pessoas: Oferece qualidade de vida, higiene, segurança, disciplina etc.
6. Processo de monitorar pessoas: Serve para verificar resultados.

Todos estão relacionados entre si, estão interligados.

O equilíbrio entre eles é fundamental, se algum processo falhar irá comprometer os demais. (CHIAVENATO, 2010, P.14)

2.7. RECRUTAMENTO

O recrutamento é a ação que as empresas promovem para atrair candidatos e preencher determinada vaga de trabalho. Essa ação corresponde ao ato de comunicar e divulgar oportunidades de trabalho. As vagas disponíveis podem ser preenchidas com candidatos internos, externos ou associação dos dois.

2.7.1. Recrutamento interno e externo

Recrutamento interno se aplica aos colaboradores que já fazem parte da organização, e estão aptos a serem promovidos, podendo assim ser transferidos e/ou alcançar cargos superiores. Já o recrutamento externo foca na captação de pessoas

com experiências e habilidades que estão em falta dentro da companhia, conforme tabela 1:

Tabela 1: Diferenças entre Recrutamento Interno e Externo

Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
<ul style="list-style-type: none">• os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização	<ul style="list-style-type: none">• os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização
<ul style="list-style-type: none">• os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização	<ul style="list-style-type: none">• os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none">• os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho	<ul style="list-style-type: none">• os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo
<ul style="list-style-type: none">• as oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização	<ul style="list-style-type: none">• as oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las

Fonte: (Chiavenato, 2010).

2.8. SELEÇÃO DE PESSOAS

Esse conceito parte do princípio de filtração, onde apenas alguns indivíduos poderão ingressar na organização, de acordo com as características desejadas por ela. Ou seja, dentre os vários candidatos recrutados, a seleção visa pôr a pessoa certa no lugar certo, onde serão direcionadas adequadamente aos cargos existentes na corporação. Com isso, a empresa tem a intenção de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho dos indivíduos.

Vale ressaltar que a seleção só existe por conta das diferenças entre as pessoas, tanto fisicamente quanto psicologicamente, tendo em vista que essas divergências levam ao comportamento diferente, tal qual a facilidade que muitas possuem em determinadas situações e a agir sobre elas da maneira adequada.

Ao selecionar uma pessoa, deve-se atentar em dois pontos, o cargo a ser preenchido ou as competências a serem preenchidas. Assim, o processo de seleção é baseado em dados e informações sobre os cargos a serem preenchidos,

por um lado, e nas competências exigidas pela organização, por outro. Os requisitos dependem desses dados e informações para que a seleção seja objetiva e mais precisa para preencher a vaga ou agregar competências.

Logo, se temos o cargo a ser preenchido e competências exigida, temos candidatos com características completamente diferentes disputando entre si, portanto, a seleção servirá como um processo de comparação e de decisão.

2.8.1. A identificação das características pessoais do candidato

Ao reconhecer e identificar características de um candidato, é necessário um conhecimento justo da natureza humana e do impacto das tarefas sobre aqueles que as executam, uma questão de sensibilidade. Se a posição ainda não estiver preenchida, a situação é complicada pela necessidade de confirmação precoce da interação humano-tarefa. Na maioria dos casos, as características individuais estão relacionadas a três aspectos principais, sendo eles:

- *Execução da tarefa em si.* Para certas tarefas, é exigido alguma competência humana, como por exemplo: facilidade para lidar com números e cálculos, facilidade em se expressar verbalmente, aptidão com palavras, atenção, facilidade em lidar com situações graves etc.

- *Interdependência com outras tarefas.* Nesse aspecto, para a execução de uma tarefa, é necessário a presença de outras tarefas para iniciar ou terminar, como também exige características ou aptidões humanas, como: inteligência emocional, comprometimento, liderança etc.

- *Interdependência com outras pessoas.* Nesse conceito, a tarefa executada abrange contatos com pessoas, independentemente de sua hierarquia. Com isso, são necessárias características pessoais como: trabalhos em equipe, liderança de pessoas, boa comunicação, relacionamento interpessoal etc.

As características pessoais estão quase sempre relacionadas com a tarefa, mas em sua maioria consideram o envolvimento social e as condições existentes. Essa é uma base muito importante para a identificação das características pessoais do candidato.

2.8.2 Técnicas de seleção

Após feita a seleção do cargo e das competências exigidas, o próximo passo é obter informações sobre os candidatos que se apresentam. Em segundo plano, é necessário escolher uma técnica de seleção para que, assim, possa escolher os concorrentes adequados.

Essas técnicas encaixam-se em cinco categorias, sendo elas: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Por meio disso, é possível identificar características pessoais do candidato através de amostras de seus comportamentos.

Para realizar uma boa seleção, é necessário obter rapidez e confiabilidade. Contudo, é necessário que ela represente o melhor preditor para melhor desempenho futuro.

A validade preditiva de um teste é determinada pela aplicação do teste a uma amostra específica de candidatos cujo desempenho no cargo é avaliado após a admissão. Portanto, é necessário mostrar uma correlação positiva entre os resultados da avaliação de desempenho e os resultados dos testes de seleção. Porém, ao se referir a ciências humanas, a margem de erro é muito maior do que ao se referir às ciências físicas. Na prática, mais de um método de seleção é usado em um determinado momento, incluindo entrevistas de triagem, testes de conhecimento, testes de aptidão, testes psicológicos, testes de personalidade e métodos de simulação.

Nos cargos simples, geralmente são aplicadas entrevistas de triagem, provas de conhecimento e de capacidade. Já em cargos complexos, inúmeros testes são aplicados, tais quais: provas de conhecimentos, testes psicológicos, de personalidade e técnicas, sem contar as diversas entrevistas com membros da organização.

2.9. TREINAMENTO

Treinamento é um meio para visar lucro e influência no capital, pois por meio da organização enriquece o patrimônio e os objetivos organizacionais, é um processo que procura melhorar o comportamento das pessoas para serem bem-sucedidas as organizações necessitam de pessoas ágeis, empreendedoras, espertas e dispostas a assumir riscos. Constitui no processo de aprendizagem, ou seja, a alteração comportamental de determinada pessoa baseado em quatro tipo de mudanças: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos.

Baseia-se em quatro etapas, que são elas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é a relação das necessidades da capacitação através de meios, como por exemplo a análise organizacional, estruturas de cargos e treinamento. O desenho do programa, assim dizendo, como treinar, é influenciado pela tecnologia moderna da informação, incluindo recurso áudio visuais, teleconferência, comunicações eletrônicas, correio eletrônico etc. A implementação é a aplicação e a condução do programa para atender as necessidades dentro das organizações. A avaliação é a verificação dos resultados obtidos.

A gestão do programa é realizada através de técnicas informação, como instrução programada e/ou leituras, como também através de treinamento no cargo.

Avaliação do programa de treinamento deve constar dados efetivos, medidas de resultados, economias de custo, melhoria da qualidade ou economias de tempo. Ela pode ser em três níveis: de RH, organizacional e no nível dos cargos.

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010, P.373)

2.10. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho em épocas passadas de estabilidade era feita de uma maneira burocrática.

Com os novos tempos de instabilidade a burocracia saiu de cena e deu lugar a motivação, para agregar valor para a organização.

A avaliação nada mais é do que avaliar o desempenho de cada pessoa em determinada função, é um processo que serve para estimar valor, excelência e a qualidade que o colaborador pode contribuir para a empresa.

É um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente, é um ótimo meio para avaliar processo de supervisão e gerência.

Consegue-se detectar problemas de desempenho para melhorar a qualidade do trabalho dentro das empresas. (página 223, Chiavenato, Gestão de Pessoas).

- Por que avaliar desempenho?
- Qual desempenho deve ser avaliado?
- Como avaliar o desempenho?
- Quem deve fazer a avaliação?
- Quando avaliar?
- Como comunicar a avaliação do desempenho?
-

Uma avaliação de desempenho possui diversos critérios, fazendo correção entre as Habilidades, comportamento e resultados, conforme a tabela 2:

Tabela 2: Critérios de Avaliação de Desempenho

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e Resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom Senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes

Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento a prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados

Fonte: (CHIAVENATO, 2010)

2.10.1 Por que avaliar o desempenho?

A avaliação de desempenho traz impactos importante para as organizações, visto que seu intuito é realizar uma análise da performance do individual e coletiva dos colaboradores e seus comportamentos, e tem como finalidades:

- Para dar aumento (promoção, transferência e até demissões de funcionários).

- Sugerir as necessidades de mudanças no comportamento, habilidades, conhecimentos, etc.

- Serve para o subordinado saber se está agradando seu chefe.

Deve atender as seguintes linhas básicas:

- Deve avaliar não somente no cargo, mas também as metas e objetivos.

- Análise objetiva do desempenho (empenho e desempenho são coisas distintas)

- Avaliador e avaliado devem concordar com a avaliação.

Os pontos fracos são:

- Quando é percebida uma situação de punição ou recompensa
- Quando o processo de preenchimento do formulário é mais relevante

- Quando comentários negativos interferem no avaliado

- Quando não agregam valor a ninguém

2.10.2. TIPOS DE AVALIAÇÃO

2.10.2.1 Avaliação 360°

É feita de modo circular, participa colegas, chefe, clientes internos e externos.

São diferentes informação vindas de todos os lados, vai ser uma chuva de informações vindas de todos os lados, o avaliado precisará ter mente aberta para receber essas informações de forma receptiva.

2.10.2.2 Avaliação para cima

É uma avaliação que permite seus colaboradores avaliar seu gerente.

Permite que as pessoas promovam negociações e intercâmbios com os gerentes.

Sugerindo novas abordagens, motivação e comunicação, busca alcançar medidas corretivas necessárias no ajuste do ambiente de trabalho.

2.10.3. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

2.10.3.1 Método escalas gráficas

Avalia o desempenho das pessoas. Formulário de dupla entrada no qual linhas horizontais representam fatores de avaliação, enquanto linhas verticais representam o grau de variação daqueles fatores (CHIAVENATO, 2010), conforme tabela a seguir:

Tabela 3. Escala Gráfica de avaliação de desempenho

FATORES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	SOFRÍVEL	FRACO
Produção (Quantidade de trabalho realizada).	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho).	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: (Chiavenato, 2010)

2.10.3.2 Método escolha forçada

Avalia as pessoas através de bloco de frases descritivas. Cada bloco consiste em 2 ou mais frases. O Avaliador deve escolher forçosamente uma frase que mais representa o funcionário e uma que mais se distancia dele, conforme tabela 4:

Tabela 4. Método de avaliação por escolha forçada.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO								
NOME: _____ CARGO: _____ DEPARTAMENTO: _____								
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um X na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco preencher duas vezes.								
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável	Nº	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda	Nº	+	-	
					Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho			
						Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade		
Tem espírito de equipe Gosto de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas								
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade								

Fonte: (Chiavenato, 2010)

2.10.3.3 Método pesquisa de campo

É um dos métodos mais completos de avaliação, requer entrevistas entre um especialista (staff), a partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado, conforme tabela 5.

Tabela 5. Métodos de avaliação de desempenho pela pesquisa de campo.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: • Mais do que satisfatório? • Satisfatório? • Insatisfatório?	
AVALIAÇÃO INICIAL	3. Porque o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades de deficiências? Quais?
ANÁLISE COMPLEMENTAR	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
PLANEJAMENTO	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário? 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
ACOMPANHAMENTO	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: (Chiavenato, 2010)

2.10.3.4 Métodos dos incidentes críticos

Esse método se preocupa com desempenhos excepcionais (positivos ou negativos), serve para avaliar pontos negativos e positivos de cada funcionário, conforme tabela 6:

Tabela 6. Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Nome: _____	Cargo: _____ Departamento: _____
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe lidar com pessoas	Apresenta muitos erros

Facilidade em trabalhar em equipe	Falta de visão ampla do assunto
Apresenta ideias inovadoras	Demora em tomar decisões
Tem características de liderança	Espírito conservador e limitado
Facilidade de argumentação	Dificuldade em lidar com números
Espírito altamente empreendedor	Comunicação deficiente

Fonte: (Chiavenato, 2010)

2.10.3.5 Lista de verificação

É um método parecido com o check-list sobre cada funcionário, recebe uma avaliação quantitativa. Serve como lembrete para o gerente

2.11. AUTOGERENCIAMENTO DE EQUIPES

O Autogerenciamento de equipes tem se tornado bastante comum nas organizações mais bem-sucedidas do mundo. Esse conceito trata-se de indivíduos motivados que realizam seus projetos sem a necessidade da fiscalização de um chefe, isso não quer dizer que não há liderança, pois sabemos que uma empresa sem um líder não caminha, mas que os colaboradores devem trabalhar em equipe e os líderes devem fornecer tudo o que eles precisam, seja treinamento, informações e matérias primas.

“Contudo, requer-se principalmente que se vençam as resistências à aceitação desse novo conceito, tais como a ênfase na individualidade, a desconfiança e a perda de oportunidades de empregos e de ascensão profissional”. (GIL 2010, p.42)

2.12. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é um termo amplo e complexo, o conceito aqui explanado é sobre a cultura organizacional que está presente nas particularidades de cada

organização, que se manifesta de maneira visível, como também de forma oculta, mas o fato é que cada organização, possui seguimentos próprios, que vai desde a forma de tratar os clientes até a lealdade entre os colaboradores dentro da organização, norteando as decisões e atitudes, sempre direcionadas pelas diretrizes da cultura organizacional da mesma, sendo elas de forma não escrita, mas apesar disso porém, está presente a todo momento na organização, a cultura organizacional é a impressão digital de cada organização, ensinada, compartilhada entre todos os membros, unindo passado, presente e futuro coexistindo de forma natural através dos tempos.

Tabela 7. O iceberg da cultura organizacional.

ASPECTOS FORMAIS E ABERTOS	
• Estrutura organizacional	COMPONENTES VISÍVEIS E PUBLICAMENTE OBSERVÁVEIS, ORIENTADOS PARA ASPECTOS OPERACIONAIS E DE TAREFAS
• Título e descrições de cargos	
• Objetivos e estratégias	
• Tecnologia e práticas operacionais	
• Políticas e diretrizes de pessoal	
• Métodos e procedimentos	
• Medidas de produtividade física e financeira	
ASPECTOS INFORMAIS E OCULTOS	
• Padrões de influência e de poder	COMPONENTES INVISÍVEIS E COBERTOS, AFETIVOS E EMOCIONAIS, ORIENTADOS PARA ASPECTOS SOCIAIS E PSICOLÓGICOS
• Percepções e atitudes das pessoas	
• Sentimentos e normas de grupos	
• Valores e Expectativas	
• Padrões de interações informais	
• Normas grupais	
• Relações afetivas	

Fonte: (Chiavenato, 2010)

2.13. PESSOAS COMO RECURSOS OU PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO?

A dúvida básica é escolher como tratar as pessoas dentro de uma organização, considerando como recursos ou como parceiros?

Como recursos das organizações tudo padronizado, e são sujeitos passivos de ações organizacionais nesse sentido o que significa “coisificar” (tornar parecido com uma coisa). (CHIAVENATO, 2010, P.10)

Como parceiros das organizações são focadas no conhecimento, habilidades e o mais importante a inteligência que promove as decisões racionais visando objetivos globais que integra o capital intelectual. As organizações bem-sucedidas já perceberam que isso é o diferencial e não são simples empregados contratados.

É fácil uma empresa comprar máquinas e equipamentos tecnológicos para se comparar aos concorrentes, o difícil é investirem em colaboradores no seu capital intelectual pois leva tempo e maturação.

Quando tem um investimento o retorno é recíproco, tendo um aumento considerável de capital para as organizações

2.14. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS:

2.14.1 Missão

Para Chiavenato (2010), todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão é uma obrigação que recebe. A missão constitui a razão de existência de uma organização. Representa o propósito ou causa pela qual a organização foi desenvolvida e para que ela deve servir. Um conceito da missão organizacional deve realizar três questionamentos básicos: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?

Ainda segundo Chiavenato (2010), a missão abrange os propósitos essenciais do negócio e está frequentemente focalizada fora da empresa, ou melhor, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente. A missão serve para esclarecer e informar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Dentro de cada organização possuem suas próprias missões e específicas.

Chiavenato (2010), ressalta, ainda, que é a missão que determina a estratégia organizacional e aponta o caminho a seguir pela organização. A missão auxilia na identificação dos valores que a organização deve praticar. Quando todos dentro da empresa conhecem a missão e os valores que conduzem seu trabalho, fica

mais fácil entender e identifica qual o seu papel e como ajudar de maneira eficaz para o sucesso da organização.

2.14.2 Valores

De acordo com Chiavenato (2010) valor é um princípio básico afim do que pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores estabelecidos pela organização podem discordar daquilo que os encarregados valorizam e acreditam na sua rotina. A cultura organizacional é essencial na identificação dos valores que direcionam a organização e seus membros. Os chefes tomam um lugar importante ao criar e nutrir a cultura organizacional mediante das suas ações, comentários e visões que seguem.

2.14.3 Visão

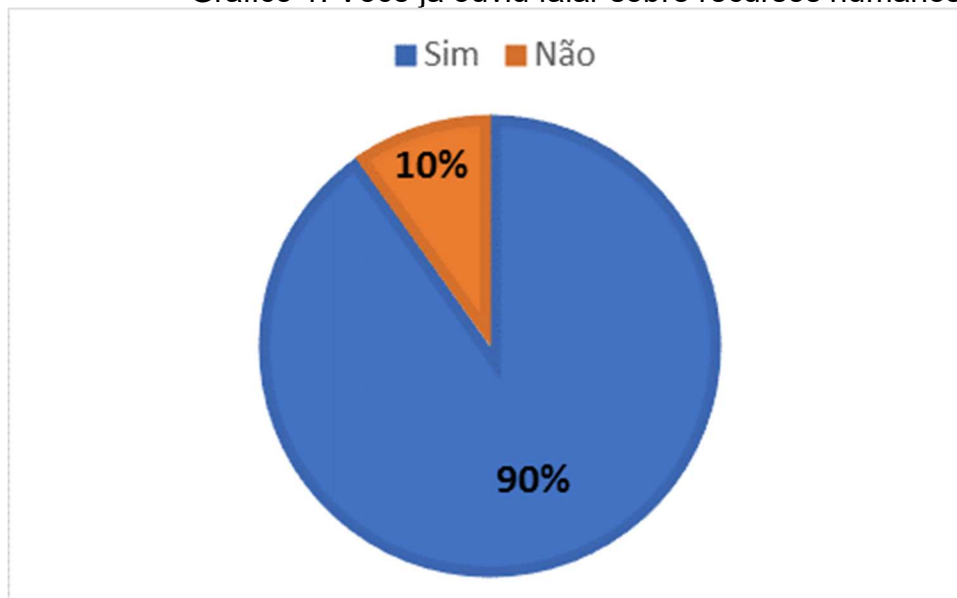
Chiavenato (2010) afirma que visão é a imagem que a organização tem sobre si mesma e sobre o futuro. Toda organização tem que obter uma visão adequada de si mesma, do tipo de comunicação e relacionamento que procura ter com seus clientes e mercado. A visão é um sentido claro do futuro e compreensão das atitudes necessárias para tornar-se rapidamente um sucesso. A visão determina uma identidade comum quanto aos planos da organização para o futuro. A falta de uma visão para os negócios dentro da organização é prejudicial, porque desnor-teia quanto as prioridades em um ambiente concorrente.

4. PESQUISA DE CAMPO – GRAFICOS DA PESQUISA:

O intuito da pesquisa é coletar as principais respostas das pessoas e saber o nível de dificuldade em que elas têm de diferenciar o RH do DP.

A pesquisa foi feita dentro do campo escolar Etc. José Armando Farinazzo – Fernandópolis, aonde o número máximo de alunos a responderem a

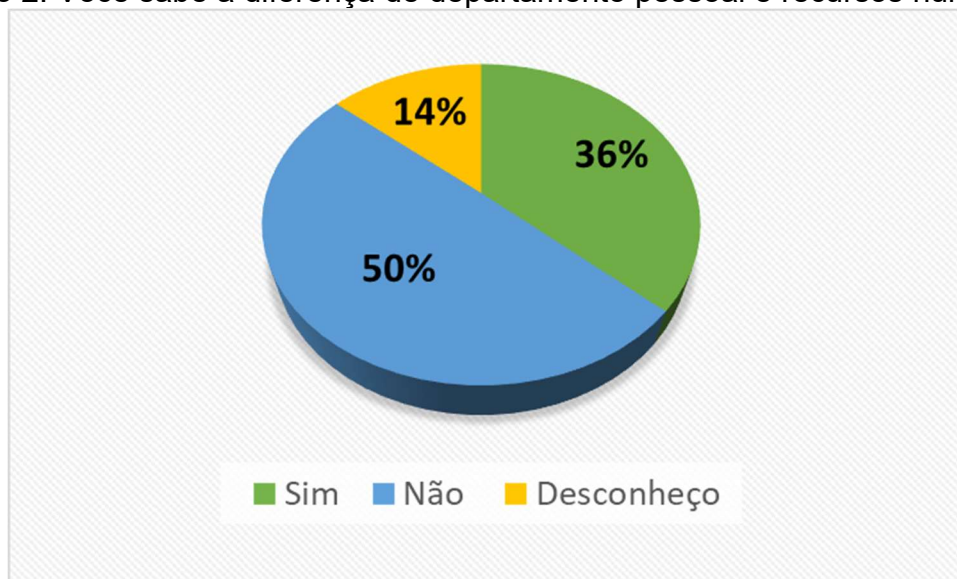
Gráfico 1. Você já ouviu falar sobre recursos humanos?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

O grupo no início das pesquisas, tinha uma hipótese que grande parte dos pesquisados não saberiam o que seria o Recursos Humanos. Porém, tivemos ao contrário disso, obtendo noventa por cento (90%) de confirmação que sabia o conceito.

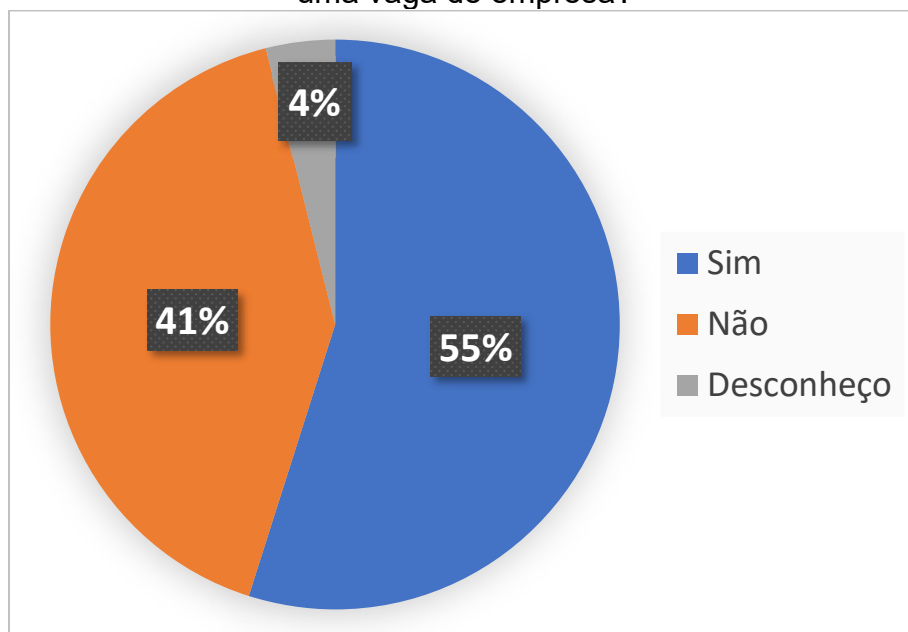
Gráfico 2. Você sabe a diferença de departamento pessoal e recursos humanos?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

A hipótese sobre essa pergunta, era que as pessoas soubessem a diferença entre departamento pessoal e recursos humanos. Tivemos assim metade das pessoas não sabem a diferença entre ambos.

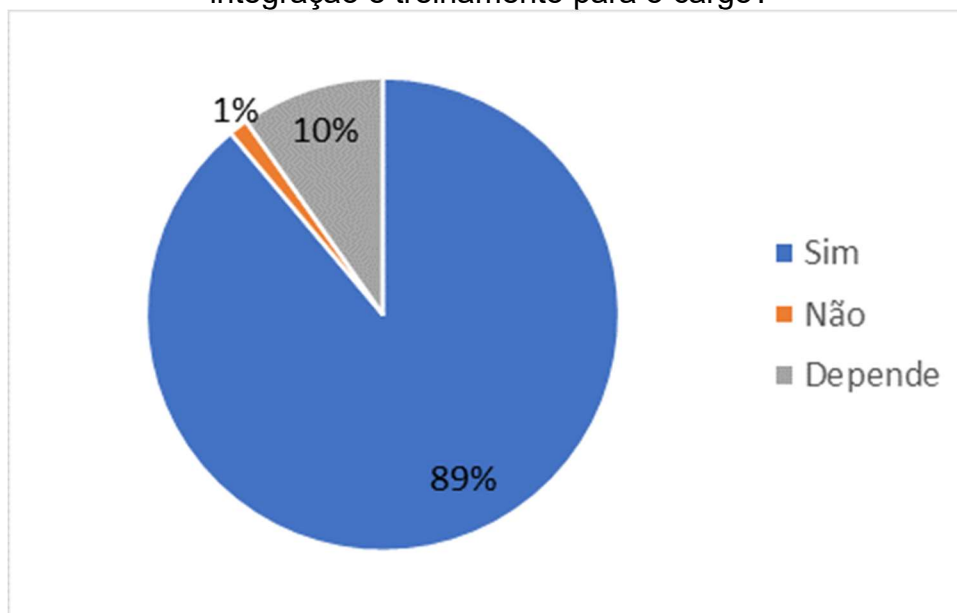
Gráfico 3. Você já participou de algum processo de recrutamento e seleção para uma vaga de empresa?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Nessa questão cinquenta e cinco por cento (55%) já participaram de um processo de recrutamento e seleção para uma vaga de empresa.

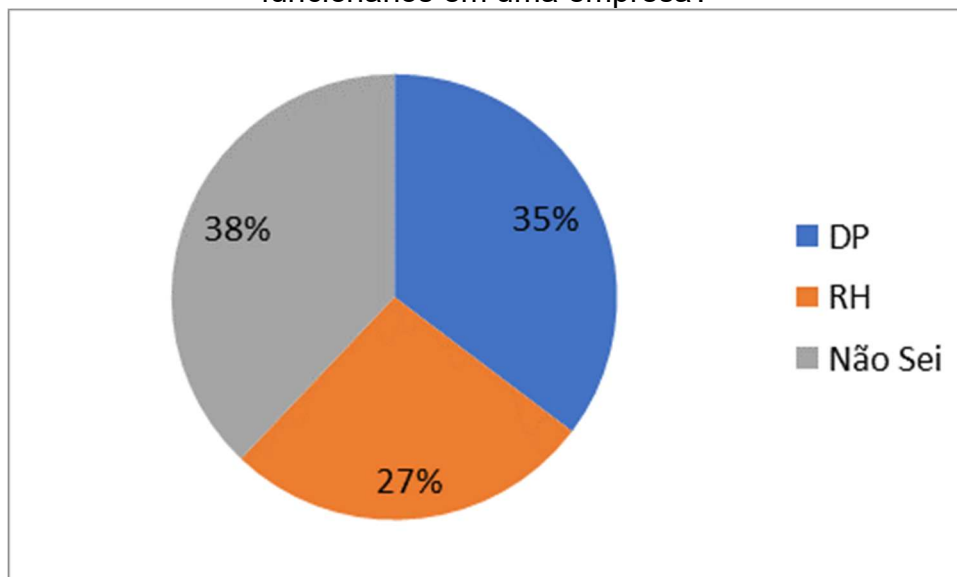
Gráfico 4. Quando contratado em uma empresa você acha importante ser feito integração e treinamento para o cargo?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Obtivemos sucesso com as respostas dessa questão. A maior porcentagem oitenta e nove por cento (89%) acha importante ser feito esses processos antes da contratação.

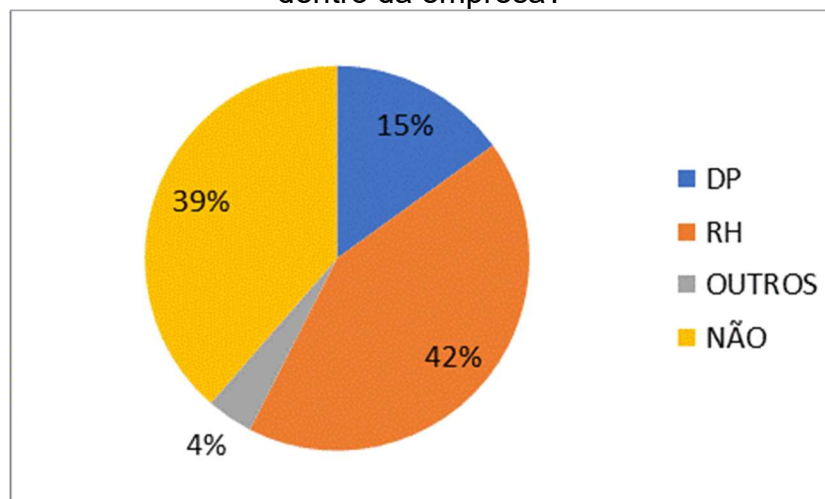
Gráfico 5. Você sabe qual o setor responsável pela parte burocrática dos funcionários em uma empresa?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

A dúvida principal dessa questão era realmente saber se as pessoas sabiam quem cuidava da parte burocrática dos funcionários de uma empresa. E a maior parte trinta e oito por cento (38%) não sabem que é o Departamento Pessoal e vinte e sete por cento (27%) erraram mencionando que era o RH.

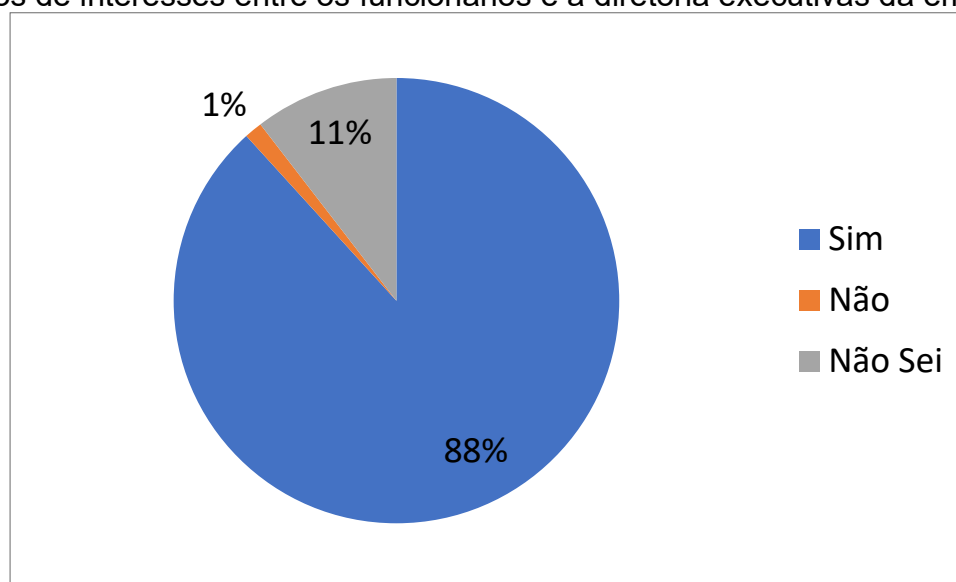
Gráfico 6. Você sabe qual o setor responsável por mediar conflitos dos funcionários dentro da empresa?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

A dúvida principal dessa questão era realmente saber se as pessoas sabiam quem media conflitos dos funcionários dentro da empresa. E a maior parte quarenta e dois por cento (42%) sabem que é o RH e trinta e nove (39%) não sabiam.

Gráfico 7. Você acha importante contar com um setor que possibilite a mediação de conflitos de interesses entre os funcionários e a diretoria executivas da empresa?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Nessa questão gostaríamos de saber se as pessoas acham importante ter um RH dentro da empresa para medição de conflitos. E tivemos sucesso na resposta, sendo que a grande maioria respondeu que sim.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de analisar as diferenças entre Departamento Pessoal e Recursos Humanos, com a finalidade de saber identificar o conhecimento dos alunos relação a esses profissionais.

Á pesquisa quantitativa foi aplicada aos alunos dessa instituição e deixou claro a dúvida existente;

O que poderia ser feito para sanar essa dúvida?

Na divulgação do curso, poderia ser adotadas uma abordagem mais explicativa, deixando claro que a área de Recursos Humanos é uma área mais voltada para a gestão de Pessoas

Importante ressaltar que o termo Recursos Humanos como antes era conhecido, foi substituído por Gestão de Pessoas pois virou algo padronizado.

Sendo assim, a gestão de pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Gestão de Pessoas é a função que vai treinar, motivar e incentivar o colaborador dentro da organização, fazendo com que eles consigam desenvolver com mais excelência suas atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, G. R. **A Universidade Corporativa e a Gestão de Recursos Humanos: novas configurações para antigas funções?** Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2004 (Dissertação de Mestrado).

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Arlas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Oliveira, R. C. A. **Desvendando o Departamento de Pessoal**. 1. ed. São Paulo: Viena, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.