

ESCOLA TÉCNICA PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

João Victor da Cruz
Lara Beatriz Fondelo Silva
Maria Fernanda Boer Eugelmi
Rafaela Fernandes Pires De Lara

A ASCENÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM DECORRÊNCIA
DA EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES

Fernandópolis
2019

João Victor da Cruz
Lara Beatriz Fondelo Silva
Maria Fernanda Boer Eugelmi
Rafaela Fernandes Pires De Lara

A ASCENÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM DECORRÊNCIA DA EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em administração, no Eixo Tecnológico de gestão e negócio, Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Ricardo Soares.

Fernandópolis
2019

João Victor da Cruz
Lara Beatriz Fondelo Silva
Maria Fernanda Boer Eugelmi
Rafaela Fernandes Pires De Lara

A ASCENÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM DECORRÊNCIA DA EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de gestão e negócio, à Escola Técnica Estadual de Fernandópolis, sob orientação do Professor Ricardo Soares.

Examinadores:

Fernandópolis

2019

DEDICATÓRIA

A todos que nos apoiaram e nos incentivaram nessa nova etapa que passamos juntos, a nunca desistir e sim persistir. Amigos, pais, professores, coordenadores, dedicamos a vocês todo nosso esforço e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por ter nos dado força, base, suporte e saúde para chegarmos até aqui. Nossa escola, por todo apoio, direção e a oportunidade que nos deram para alcançarmos nosso objetivo que está se cumprindo. Ao nosso orientador, pelos incentivos, acolhimento enquanto pôde e correções durante todo esse período. Aos nossos pais, por todo amor incondicional e amparo. E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação. O nosso muito obrigado.

EPÍGRAFE

“Quando tudo tiver parecendo ir
contra você, lembre-se que o avião
decola contra o vento, e não a favor
dele.” (Henry Ford)

A ASCENÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM DECORRÊNCIA DA EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES

João Victor Da Cruz
Lara Beatriz Fondelo Santos
Maria Fernanda Boer Eugelmi
Rafaela Fernandes Pires De Lara

RESUMO: Gestão de pessoas tem como objetivo visar o bem-estar do colaborador, a meta individual de cada um a ser alcançada/realizada. A empresa nada mais é do que o resultado de pessoas, onde os objetivos de ambos precisam estar ligados, juntamente com o bom treinamento, desenvolvimento, recrutamento, seleção, remuneração, motivação, benefícios, higiene, saúde ocupacional e bom relação entre o empregado/empregador. Assim então podemos associa-la as gerações (*Baby Boomer*, X, Y e Z) onde possivelmente poderá haver conflitos devido às diferenças entre tais. Com outra visão serve como incentivo aos colaboradores, para que os mesmos aprendam a lidar com as diferenças. Por conseguinte, a junção de ambos, deixa evidente tamanha evolução da Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Geração. Gestão de Pessoas. Bem-estar.

ABSTRACT: People management aims to target the well-being of the employee, the individual goal to be achieved / accomplished by each one. The company is nothing more than the result of people, where the goals of both need to be linked, along with good training, development, recruitment, selection, compensation, motivation, benefits, hygiene, occupational health and good employee / employer relationship. So then we can associate it with the generations (*Baby Boomer*, X, Y and Z), in which there may possibly be conflicts due to differences between them. With another view, it serves as an incentive for employees to learn to deal with differences. Therefore, the combination of both makes evident such evolution of People Management.

Keywords: People management. Generations. Well-being

1.INTRODUÇÃO

As gerações causam um efeito muito grande quando se trata do tema “Gestão de Pessoas”. O mesmo se dá pelo fato da grande diferença de pensamentos entre *Baby Boomers* e gerações mais atuais, onde os empregados e empregadores muitas das vezes não se fazem dispostos para que o problema seja minimizado ou extinto. O presente trabalho tem como objetivo expor de forma sutil a evolução da Gestão de Pessoas em relação as diversas gerações, tendo como consequência a diminuição de conflitos internos entre os colaboradores, visando também o bem-estar de todos através de um bom convívio entre os mesmos dentro da empresa ETEC- Centro Paula Souza-SP.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E DEFINIÇÃO

Dava-se ao nome atual Gestão de Pessoas, antigamente, de “[...]Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.” (GIL, 2010, p.17).

Segundo Gil (2010, p.17):

Tais expressões veem aparecendo no final do século XX, onde tendem a ter bastante congeneridade com outras que também estão se destacando atualmente, como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

No início do século XX, houve a necessidade da implantação do setor devido a Revolução Industrial, com relação a grande convivência de empregador e empregado. Visto que o trabalhador era a peça essencial para a empresa, emprestando apenas suas mãos para mão-de-obra, que na falta delas, o serviço não prosseguia. E no decorrer dos anos a área vem sendo bastante reconhecida e com um índice de crescimento elevado.

Administração de Pessoal, Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento, Cargos, Salários, Higiene, Segurança no trabalho, bem-estar social e Avaliação de Desempenho. Segundo 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.”

Segundo Gil (2010, P. 17):

A expressão 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.

Atualmente, a visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, por ter sido encarregada pela transcendência das instituições de sucesso e pelo subsídio de capital intelectual, que mostra a relevância do ser humano em plena Era da Informação.

Segundo Gil (2010, P. 18)

Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção de pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros.

Podemos ressaltar então que ao citar as organizações, incluímos as pessoas/colaboradores que as simbolizam, que as exprimem e que lhes dão originalidade. Pois as pessoas não são mais tratadas apenas como recurso organizacional ou mero capacho passivo do processo, mas essencialmente como um colaborador ativo e engajado a tomar decisões, empreender as ações e criar inovações dentro das mesmas.

2.1.1 RAZÃO DO MODELO DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2009, p.41):

Quando nos voltamos para a gestão de pessoas, verificamos que muitas empresas tratam essa questão com base em

premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso.

O fato que leva as organizações a tal pensamento e atitude se dá por desacreditarem da ferramenta como uma vantagem competitiva, onde seria um dos setores mais importantes da mesma, levando em conta o incentivo, apoio, motivação e desenvolvimento pessoal e profissional que oferecem ao empregado.

Deste modo, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organização e sem pessoas não haverá a Gestão de Pessoas. As mesmas constituem pessoas e dependem delas para o andamento, e para as pessoas, as organizações possuem o meio na qual elas irão atingir seus objetivos pessoais, com maior precisão em menos tempo, com um menor esforço.

Segundo Chiavenato (2005, p.6)

Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas dos seus membros.

Dutra (2009) cita que um modelo de gestão de pessoas que presta suporte para a compreensão da realidade dentro da empresa e também para a construções de diretrizes é fundamental.

Para a empresa é importante, segundo Dutra (2009), explicar o avanço mútuo, satisfação mútua e a consistência no tempo, são valores na gestão de pessoas que garante a efetividade do colaborador na sua empresa. Também levando em conta a transparência, simplicidade e flexibilidade.

Por conseguinte, vê-se então que, a junção dos objetivos organizacionais e os objetivos individuais levam a Gestão de Pessoas, na qual é essencial e só trás benefícios a empresa, pois se os anseios forem atendidos, melhor será o ânimo para a produção, e conseqüentemente terão uma maior lucratividade.

Tabela 01. Os objetivos Organizacionais e os objetivos individuais das pessoas

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none">• Sobrevivência• Crescimento sustentado• Lucratividade• Produtividade• Qualidade nos produtos/serviços• Produção de outros• Participação no mercado• Novos mercados• Novos clientes• Competitividade• Imagem do mercado	<ul style="list-style-type: none">• Melhores salários• Melhores benefícios• Estabilidade no emprego• Segurança no trabalho• Satisfação no trabalho• Consideração a respeito• Oportunidade de crescimento• Liberdade para trabalhar• Liderança liberal• Orgulho na organização

Fonte: (Chiavenato, 2005).

2.2 GERAÇÕES

Dentre todas as definições de geração, segundo Gutierrez (2012, p.6) "Os avós, os pais, os filhos, os netos, quando agrupados por faixa de idade encontram outras pessoas com características semelhantes as suas.

Cada um desses grupos, é o que chamamos de geração." Desde a existência dos seres humanos, houve conflitos entre homens e mulheres de uma geração, passada ou seguinte. Tendo em vista a dificuldade que existe quando há uma entrada de geração no mercado de trabalho. Existem cinco gerações, porém apenas três delas se envolvem com o mundo de negócios.

A primeira geração é, segundo Knoploch; Corso; Oliveira (1999, p.5):

BABY-BOOMERS (1946 a 1964): São os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Já não conheceram o mundo destruído e, mais otimistas, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos. Têm relações de amor e ódio com os superiores, são focados e preferem agir em consenso com os outros.

A segunda geração é conhecida como:

GERAÇÃO X (1965 a 1978): Nesse período, as condições materiais do planeta permitem pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações. Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação, já podem tentar equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas, como enfrentaram crises violentas, como a do desemprego na década de 1980, também se tornaram céticos e superprotetores. (KNOPLOCH; CORSO; OLIVEIRA, 1999)

A terceira e última geração que iremos abordar, dá-se o nome de

GERAÇÃO Y (a partir de 1979): Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com internet, computador e educação mais sofisticada que as gerações anteriores. Ganharam autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma. (KNOPLOCH; CORSO; OLIVEIRA, 1999)

2.2.1. ATRIBUIÇÕES DAS EMPRESAS

É necessário o conhecimento do que seja as atribuições que a empresa exerce ou até mesmo o colaborador, nas quais são tarefas que os mesmos desempenham ou desempenharam na função. O que foi dirigido a empresa aplicar em seu cotidiano, se feito corretamente, com todos os departamentos em ordem, a mesma será qualificada e reconhecida pela sociedade. A funcionalidade de tais tarefas e atribuições, será possível apenas com profissionais aptos, capazes e competentes, com um desenvolvimento pessoal de sucesso realizado pela organização.

Segundo Gil (2007, p.51):

Compete-lhes desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa trata-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos.

Cabe a empresa o processo de inclusão do colaborador e estimular o desenvolvimento do mesmo na organização e oferecer o auxílio e as condições necessárias para que o mesmo cumpra a necessidade e a expectativa que a empresa necessita. “A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas.” (DUTRA, 2009, p.48).

2.3. DESENVOLVENDO PESSOAS: PROCESSO DE TREINAMENTO

O treinamento visa aulas práticas de educação em que é levado ao colaborador novos conhecimentos, habilidades e competências ou aprimora-las, de acordo com o trabalho que a mesma desenvolve em sua função. Existe também o processo de treinamento geral, em que pode ser direcionado a qualquer colaborador, independente de seu cargo ou função na empresa.

“Treinamento: É a educação, institucionalizada, ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização.” (CHIAVENATO,2009, p.39)

Segundo Chiavenato (2009, p.39)

Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente. É dado nas organizações ou em firmas em treinamento.

Atualmente os objetivos do treinamento de pessoas, tem se tornado algo cada vez mais comum, visando o aperfeiçoamento de cada indivíduo. Sendo aplicada por empresas que possuem pessoas que precisam também de treinamento completo, como por exemplo um colaborador que acaba de chegar na empresa. Na nova era em empresas, tem tido um aumento de preocupação em relação ao treinamento dos colaboradores. Tendo como objetivo melhorar a produtividade e aumentando o conhecimento dos mesmos.

Automaticamente tendo o treinamento aplicado corretamente, ocorre a redução de erros, redução de tempo, o melhor desempenho nas atividades, atividade com execução mais rápida, funcionários menos sobrecarregados visando a saúde física e mental do colaborador e a diminuição de contratação. “O treinamento não é despesa, mas sim um investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização desde que focado em objetivos bem definidos e que traga os resultados esperados. (CHIAVENATO,2009, p.42)

Essa capacitação pode ser de natureza técnica ou comportamental:

Quadro 02 -Treinamento

COMPORTAMENTAL	TÉCNICO
<ul style="list-style-type: none"> • Forma líderes; • Melhora a convivência; • Controle das emoções; • Trabalha com o desenvolvimento de paciência; • Ética; • Criatividade; • Comunicação; • Pró atividade; • Cultura organizacional; • Autoconhecimento; • Harmonia no ambiente de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Atua na área exata onde é necessário; • Treinamento de integração; • Qualidade para a empresa; • Ver os colaboradores como vantagem competitiva; • Diminuição de rotatividade e aumento de percepção; • (employer branding) Marca do empregador em alto confiança no plano de carreira.

<ul style="list-style-type: none"> • Redução de turnover • Melhora a falta de valorização e conhecimento; • Melhora conflitos; • E desenvolve na pessoa a capacidade de liderança, preparando-a para o cargo se for necessário. 	
---	--

Fonte: (Do próprio autor 2019).

2.3.1. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

T&D (treinamento e desenvolvimento) aborda e cuida da mudança dos colaboradores. O desenvolvimento organizacional é uma abordagem diferente das demais que trata da mudança organizacional do colaborador. Porém, da maneira com que o mesmo se sinta bem, fazendo com que ele e um profissional da área de gestão, formulem a mudança necessária para o indivíduo. Ressaltando que este método é aplicado individualmente.

Segundo Dutra (2009, p.126):

Ao colocarmos organização e pessoa lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela.

Podemos observar que as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em investir nos seus colaboradores e no desenvolvimento humano dos mesmos. De modo que com o desenvolvimento, agregue valor ao colaborador e à empresa.

Segundo Dutra (2009, p.126):

Ao mesmo tempo em que observamos essa preocupação crescente, não observamos a implementação de sistemas de gestão que possam assegurar esses resultados. Nos últimos anos, as empresas vêm-se valendo do conceito de competência para dar mais foco às ações de desenvolvimento, mas, ao tentarem fazê-lo, deparam-se com grande diversidade de conceitos para explicar o que é competência.

Observando a citação à cima, podemos concluir que as empresas se garantem em treinamentos para desenvolvimentos de pessoas, porém em relação a sistemas que auxiliam no conceito e na base do que é a competência, deixam a desejar. Para o desenvolvimento chegar até o colaborador, tem que existir uma base e um conceito do que se trata o mesmo e o por quê irão ter que desenvolver certas habilidades, mas, as empresas ao tentarem passar isso ao colaborador, se diverge com os conflitos que o conceito em si, trás para os mesmos. Chiavenato (2007) o DO é a coleta de informações da empresa ou departamentos específicos, à fim de “alimentar” o colaborador com essas informações para que assim, eles desenvolvam opiniões e hipóteses de como a empresa seria ou teria de ser, se fosse uma empresa excelente. Depois da análise feita pelas pesquisas aplicadas na organização, a equipe de gestão resolve então aplicar os resultados, esperando assim uma melhora entre os colaboradores, sendo tanto comportamental tanto quanto técnico.

“O DO aplica os conhecimentos das ciências comportamentais. Com o propósito de melhorar a eficácia da organização.” (CHIAVENATO, 2007, p. 380)

O desenvolvimento organizacional ocorre de uma forma prática e simples, onde mudam as atitudes para que assim, o próprio colaborador mude seus hábitos. Antigamente, a questão de gestão de pessoas nas empresas, não era uma coisa muito abordada. Com o tempo, isso mudou completamente, desenvolvendo um pouco a cada dia, chegou ao desenvolvimento organizacional, que hoje é uma das práticas melhores aplicadas e com maior rendimento dentro das instituições.

“O DO muda atitudes, valores e crenças dos funcionários. Para que eles próprios possam identificar e implementar as mudanças.” (CHIAVENATO, 2007, P.380)

2.3.2. TREINAMENTO: RETORNO DO INVESTIMENTO

Existem empresas que são desacreditadas do resultado que o processo de treinamento pode proporcionar a mesma. O fato de desacreditarem, levam elas a serem inseguras e não aplicam o treinamento, por deduzirem que seu colaborador irá futuramente aproveitar desta oportunidade e procurar organizações maiores, pois já estará apto para começar a empreender em outrem.

Segundo Chiavenato (2009, p. 109):

Alguns empresários ainda resistem a ideia de treinar seus empregados e aparecem temer investir para treinar pessoal, com receio de perde-lo para concorrência, preferindo recrutar no mercado funcionários com alguma experiência e treinamento.

Contudo, algumas empresas ainda se importam com o retorno do investimento aplicado nos treinamentos onde segundo Chiavenato (2009, p.109) “algumas empresas chegam a dedicar uma parcela equivalente a 4% do seu faturamento para programas de treinamento, mudança e melhoria organizacional.”

Após a aplicação dos treinamentos, a empresa sente a necessidade da avaliação de resultados, onde verá se os colaboradores aprenderam, para que assim agreguem valor a empresa, gerando uma maior produtividade e empenho dos mesmos.

Existem três modelos para medir o aprendizado, a saber:

Segundo Chiavenato (2009, p. 110):

Modelo baseado no aprendiz: este modelo captura dados dos participantes do treinamento em dois pontos do processo de aprendizagem. O primeiro ocorre logo após a intervenção de aprendizagem (pós-evento) para avaliar a satisfação e eficácia do aprendizado. Como permite o alto grau de resposta, pode-se também capturar indicadores de níveis mais avançados de treinamento, como impacto no cargo, resultando nos negócios e no Return Investment (ROI) que ajudam a prever ou predizer futuros impactos do treinamento. Um segundo ponto de coleta de dados esta na

pesquisa de acompanhamento (*follow-up survey*) conduzida logo após o participante retornar ao trabalho. Esta pesquisa busca indicadores preditivos para os níveis 3,4 e 5 por meio de estimativas a respeito de como participante poderia aplicar aquilo que aprendeu com o treinamento. Esta abordagem é de baixo custo se a organização aproveita os dados coligidos ao longo das atividades de treinamento para capturar, processar e relatar os dados. As medições baseadas no aprendiz podem ser facilmente implementadas para todas as atividades de aprendizagem.

Chiavenato (2009) O segundo modelo seria baseado no gerente, onde a avaliação é feita por um analista, ou seja, uma pessoa específica, onde torna-se uma pesquisa e análise com custo mais alto para empresa, pois terão de trazer um profissional de fora para aplicar tal atividade.

Ela não ira apenas analisar o aprendizado em si, mas como o da organização como um todo, inclusive o próprio gerente aplica algumas avaliações. Nesse caso, esse tipo de método irá avaliar tanto os funcionários como seu próprio líder, a organização como um todo, por isso a mesma precisa de uma avaliação mais intensa e profunda (EX: provas mais aprofundadas, mais claras, etc).

O fato do profissional que irá aplicar essa análise não fazer parte da organização, deve-se por ele possuir um olhar diferente da mesma, ampla. Temos como um exemplo o time de futebol, que podem optar por trazer um analista para analisar quantas faltas acertadas um jogador consegue cobrar.

Segundo Chiavenato (2009, p.111):

Modelo baseado no analista: esta abordagem utiliza pesquisas mais amplas e compreensivas de seguimentos (follow-up) feitas pelo analista de treinamento após o programa de treinamento alinhadas com pesquisas com os gerentes dos participantes. Pode utilizar táticas analíticas variadas. Para avaliar o nível 2 (eficácia do aprendizado) pode-se detalhar e desenhar um teste a ser respondido pelos participantes e uma pesquisa sobre a avaliação do desempenho pelos gerentes. Este modelo é mais estratégico e tem um orçamento mais custoso e demorado.

2.4. AGREGANDO PESSOAS: RECRUTAMENTO

O Recrutamento é a divulgação de vaga para que assim, o interesse do candidato seja voltado a empresa e para que comece o processo seletivo. Ou seja, é a comunicação da vaga para atrair pessoas. Um dos motivos para a aparição de uma vaga pode ser por conta do *turnover* (rotatividade, pessoas que entram e sai).

Quadro 03 – O recrutamento pode existir de duas formas:

Interno	Externo
<p>Pessoas que já trabalham na organização, são comunicados dessa vaga.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prós: motiva os funcionários • Acaba sendo mais rápida; • Mais barata; • Mais simples; • Contra: Mantém os status (situação atual) + conversadora; • Não recebe novas ideias; • Conversadora. 	<p>Buscar pessoas de fora de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prós: Novas ideias • Capital humano; • Renovam a Cultura Organizacional • Contra: Desenvolver as atuais funções • Mais caro; • Mais demanda.

Fonte: (Do próprio autor 2019).

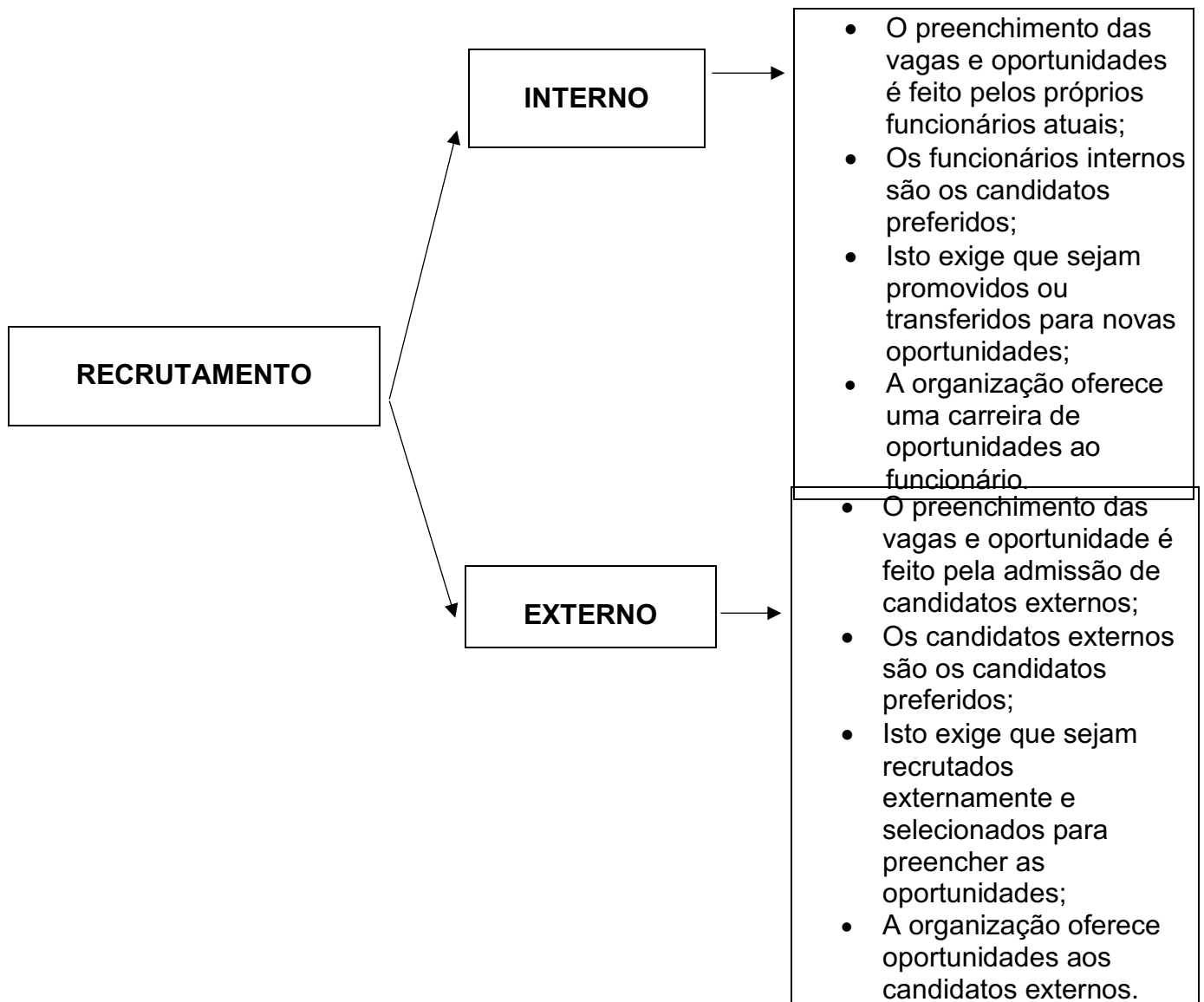
Quadro 04 – As diferenças entre recrutamento interno e externo

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 treinamentos, 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 disputa-las.

Fonte: Chiavenato (2005).

Figura 01 – Recrutamento interno e recrutamento externo



Fonte: Chiavenato (2005).

Gil (2010, p 93) “Só recrutamento, que consiste num processo que usa atuais candidato potencialmente qualificados, e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

As organizações buscam seus recrutamentos a partir de suas necessidades, sendo assim, constituem modos de desafiar seus colaboradores e visto que são capazes de realiza-los. “Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados.” (GIL, 2018, p. 93)

Chiavenato (2005, p. 112) “O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo.” O Recrutamento nada mais é que o recolhimento do currículo para que assim o processo seletivo comece.

2.4.1 PROCESSO DE SELEÇÃO

Após o processo de recrutamento que basicamente consiste em divulgar/trazer pessoas para a empresa para que sejam selecionadas de acordo com a característica da vaga disponível, começa um novo ciclo, seleção de pessoas.

Seleção de pessoas é o processo de avaliação dos candidatos recrutados, no qual visa descobrir quais candidatos estão no nível e que se encaixam nas características da vaga ofertada.

Após ser recrutado, o candidato passa pelo processo de seleção, que indicará a pessoa certa para o cargo certo [...] Trata-se de uma atividade um pouco mais complexa, pois os critérios de seleção implicam a análise de muitas informações referentes á exigências requeridas pelo cargo e a capacidade do candidato que vai assumi-lo. (SILVA; COELHO; BARRACA,1999)

Seleção de pessoas utiliza de várias ferramentas a favor dela, para que seja escolhido do candidato que mais é semelhante às necessidades da vaga. Dentre dessas ferramentas são usados variados tipos de testes:

- **Testes psicológicos e de saúde:** avalia se o candidato tem todas as características que a vaga exige, se a saúde dele(a) é capacitada para exercer o trabalho que a vaga prática.
- **Atividade individual ou em grupo:** avalia a capacidade do candidato de trabalhar individualmente que faz tudo sozinho e como se sai com a atividade em grupo que é algo que precisa de toda a opinião do grupo sem imperialismo.

- **Avaliação de conhecimentos:** teste de conhecimentos, avalia até onde vai o conhecimento do recrutado, avalia se a sabedoria do mesmo é compatível com a vaga ofertada.
- **Entrevista com especialista em recursos humanos:** uma conversa informativa que o especialista pergunta tudo e obtém resposta imediatamente.
- **Teste com a vivência prática dos funcionários, mas com supervisão do gerente do setor que irá atuar:** consiste em chamar o candidato para passar um dia, uma semana, para que avalie como o funcionário vai se desempenhar, se ele está apto a adquirir o cargo, ou seja, as atitudes dos mesmos no decorrer dos dias, serão um reflexo futuramente em caso de contratação. Diversas técnicas (provas abertas e fechadas, testes de conhecimento, psicológicos e de saúde, atividades individuais ou em grupo e entrevistas do candidato com especialistas em RH) são adotadas pela empresa para que possam ser certos em suas decisões, levando em consideração a ausência de frustrações tanto para o empregado quanto para o empregador. (SILVA; COELHO; BARRACA,1999)

As empresas estão cada vez mais seletivas pois querem trabalhar em cima de certezas, certeza de que o candidato cumprirá suas obrigações, cumprir as funções que o cargo delega para o candidato selecionado para preencher a vaga ofertada, ou seja, as empresas querem perfeição por isso esse cargo está crescendo muito no mercado, as empresas isso a ferramenta de seleção como uma tentativa de soluções com os funcionários.

2.5 REMUNERAÇÃO

Remuneração corresponde a um pacote que envolve recompensas aos colaboradores em troca dos seus esforços e da sua dedicação à empresa e tem a finalidade de motivar e comprometer o colaborador a empresa.

A remuneração tem que como objetivo, incentivar o empregado a sempre dar o seu melhor e atender as necessidades da organização. Os incentivos salariais, que são acordos de recompensas que levam em consideração o bom desempenho do funcionário e os benefícios, que como dito é uma certa vantagem concedida pela empresa, como um pagamento adicional ou mesmo a remuneração fixa.

A remuneração também adere ao abono noturno, periculosidade, insalubridade, hora extra, salário-utilidade, décimo terceiro, salário e prêmios e comissões.

Abono noturno nada mais é do que um adicional oferecido ao colaborador que presta serviços nas áreas urbanas, realizado entre às 22:00 horas de um dia até à 05:00 do dia seguinte.

Segundo Iorio (2007, p.62)

A hora noturna equivale a 52 minutos e 30 segundos (art.73, § 1º, da CLT), o que significa que a jornada noturna completa-se após 7 horas de trabalho, ou seja, 7 horas noturnas equivalem a 8 diurnas.

Periculosidade corresponde ao um adicional do colaborador que presta serviços em contato permanente com elementos inflamáveis ou explosivos. “O adicional de periculosidade é devido a empregados que trabalhem em condições perigosas ou em contato com produtos inflamáveis ou explosivos.” (IORIO, 2007, p. 63)

São considerados insalubres as atividades que de alguma forma põe a vida do colaborador em risco, como agentes nocivos à saúde, da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus defeitos. É um adicional que de certa forma assegura o colaborador dos riscos que ele corre.

Segundo Iorio (2007, p.63)

O adicional de insalubridade é pago aos empregados que exercem trabalho em condições que podem causar danos à saúde, segundo o art. 192 da CLT. As atividades insalubres são aquelas descritas na NR n° 15, aprovada pela portaria n° 3.214, de 8-6-1978.

A hora extra é paga ao funcionário duas horas diária, que é o permitido pela consolidação das leis trabalhistas (CLT). “O adicional de hora extra é devido quando o empregado ultrapassa a carga horária de trabalho diário ou semanal” (IORIO,2007, p. 62).

Salário-utilidade é considerado se representar um ganho efetivo para o colaborador. “O salário-utilidade consiste na concessão de um destes itens: habitação, alimentação, vestuário, transporte ou qualquer outra espécie.” (IORIO, 2007, P.65)

O décimo terceiro (13º) é uma gratificação instituída em alguns países a ser paga ao colaborador da organização.

Segundo Iorio (2007, p.158):

O 13º salário proporcional corresponde a 1/12 da remuneração do empregado, por mês de serviço no ano, considerada como tal a função igual ou superior a 15 dias de trabalho dentro do mês.

O salário é a pagamento fixo efetivamente pago ao funcionário por mês. “O salário pode ser fixado por mês, dia, hora ou tarefa, caracterizando assim a condição de empregado mensalista, diarista, horista ou tarefeiro” (IORIO, 2007, p.61)

Prêmios e comissões são valores pagos ao colaborador, em decorrência da sua colaboração e participação na colaboração dos objetivos de lucros da empresa. “Essa remuneração é geralmente fixada em percentuais. Prêmios e comissões integram também o salário, na forma do § 1º do art. 457 da CLT.” (IORIO, 2007, p.64)

2.5.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é uma força que impulsiona o colaborador a engajar-se em determinada atividade, envolver-se em projetos e seguir em direção aos seus objetivos. Sendo assim, é fundamental para a evolução de seu trabalhador.

Com a falta da mesma, o colaborador não consegue se sentir disposto nem para as menores atividades do seu dia a dia. Segundo Bergamini (2008) é fato que especialmente dentro do campo do comportamento organizacional, o estudo da motivação é considerado indispensável. Bergamini (2008) ainda afirma que, dentre esses fatores, a estratégia para conhecer os objetivos ansiados pelos trabalhadores passa a ser de “estimular” ou “provocar” a motivação através dessas “recompensas” que sejam acessíveis.

Segundo Bergamini (2008, p.104)

Tais fatores são os principais responsáveis pela maior ou menor ligação entre a produtividade atingida e o esforço despendido pelo trabalhador. Parte-se do pressuposto de que quanto mais se recompensa o esforço, maior será então a satisfação de cada um.

Segundo Bergamini (2008, p.104)

Esse tipo de recurso pode mostrar-se mais simples e mais rápido, conseguindo muitas vezes, surtir efeitos logo de imediato, no entanto, não é o mais efetivo e duradouro na manutenção da verdadeira motivação.

2.6 RELAÇÕES COM EMPREGADOS

A responsabilidade dos gerentes atualmente para com seus colaboradores, visa em supervisionar os mesmos como parte complementar de sua organização.

O colaborador necessita de acompanhamento diário, pois vivenciam problemas cotidianos, tanto internos, quanto externos do seu local de trabalho, levando em consideração também que estão sujeitos segundo Chiavenato (2010) há problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte, fumo ou álcool. “É de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nesta situação”. (CHIAVENATO, 2010, p.443)

Segundo Chiavenato (2010, p.443):

Muitas organizações oferecem assistência a funcionários problemáticos ou tentam modificar o seu comportamento negativo. As atividades de relações com funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e cumprimento de suas políticas organizacionais.

Contudo a organização deve respeito a seus colaboradores e de suma importância que achem meios de solucionar seus problemas pessoais e familiares.

2.7 BENEFÍCIOS E SERVIÇOS

Dutra (2009, p.197) “Os benefícios oferecem suporte para os empregados que lhes permitem a segurança a que de outra forma não teriam acesso.”

Benefícios são medidas onde a empresa pode, ou em alguns casos devem acrescentar ao salário de seus colaboradores. Alguns benefícios obrigatórios onde são direcionados pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) onde podem ser gerenciadas muitas caso não executem. Muitas empresas buscam usar os benefícios para demonstrar um valor para seu colaborador, onde muitas vezes motivam o mesmo com a remuneração fixa e seus benefícios necessários durante seu tempo de trabalho.

Dutra (2009, p.198) “Muitas empresas procuram destacar o valor dos benefícios oferecidos para que os empregados consigam avaliar sua importância em relação à remuneração fixa.”

É simplesmente uma remuneração complementar a remuneração fixa, benefícios trabalhistas mais salário saem melhores resultados.

Dutra (2009, p.197) “Proporcionam para o empregado e sua família serviços e facilidades para melhorar sua qualidade de vida, como restaurante, estacionamento, comunicação etc.”

São serviços onde o líder disponibiliza para seus colaboradores e suas famílias com o intuito de incentivar o mesmo a trabalhar na instituição.

Sendo assim, promove serviços para a saúde, alimentação, moradia, lazer, auxílio escola, transporte entre outros.

2.7.1 SAÚDE OCUPACIONAL

Onde a finalidade é proteger a saúde de seu empregado, auxiliando para a qualidade de vida e bem-estar físico, mental e social do mesmo, onde assim acaba auxiliando na produtividade e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Chiavenato (2014, p. 403) “Os gerentes devem assumir também a responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos colaboradores, incluindo o bem-estar psicológico.”

2.7.2 HIGIENE

Chiavenato (2014, p. 402)

Higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o de riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

Sendo normas e procedimentos adequados para proteção física e mental do colaborador, sendo assim, evitando riscos de saúde inerente às tarefas do cargo e do ambiente físico onde são executados.

Chiavenato (2014, p. 402) “assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – visão, audição, tato, olfato e paladar.”

Prevenir ao diagnóstico e à prevenção das doenças ocupacionais. Promove a saúde e o conforto do funcionário, evitando que ele adoça e se ausente do trabalho.

Quadro 05 – Os principais itens do programa de higiene do trabalho

Ambiente Físico de Trabalho
Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade
Ventilação: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como efetivar a proibição de fumar ou utilização de máscaras, caso necessário.
Temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura.
Ruídos: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.
Conforto: ambiente agradável, repousante e aconchegante.

Fonte: (Gestão de Pessoas o novo papel, 2014).

2.7.3 SEGURANÇA

Tem como objetivo promover a proteção do empregador onde o mesmo exerce seu cargo, sendo assim, reduzindo acidentes de trabalho. É uma área onde busca identificar, avaliar e controlar riscos, promovendo um ambiente ocupacional sem acidentes, afim de garantir a saúde e segurança do colaborador.

Peixoto (2011, p.15) “A Segurança do Trabalho pode ser entendida como o conjunto de medidas adotadas, visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho das pessoas envolvidas.”

2.8 DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Desenvolvimento pessoal é o processo de auxiliar o funcionário interno da empresa com o objetivo de aprimorar os conhecimentos e moldar o trabalhador, porém, não é feito somente com função ao cargo que o mesmo exerce dentro da empresa, podendo ser também de outros, visando a melhora do funcionário para proporcionar novas oportunidades. Segundo Chiavenato (2005, p.371) “Desenvolvimento pessoal são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional”.

É usado no desenvolvimento pessoal métodos para atingir o objetivo do mesmo, como: rotação de cargos, posições de acessórias, aprendizagem pratica atribuições de comissões, participação em cursos e seminários externos, exercício de simulação, treinamento fora da empresa, estudo de casos, centro de desenvolvimento interno e *coaching*.

- **Rotação de cargos:** “Significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, **conhecimentos e capacidades**”. (CHIAVENATO, 2005, p. 371)
- **Posições de acessórias:** “Significa dar a oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sobre a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização” (CHIAVENATO, 2005, p. 372)
- **Aprendizagem pratica:** “É uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos” (CHIAVENATO, 2005, p.372)
- **Atribuições de comissões:** “Significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização” (CHIAVENATO, 2005, p. 372)
- **Participação em cursos e seminários externos:** “É uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leituras e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e

desenvolver habilidades conceituais e analíticas” (CHIAVENATO, 2005, p. 372).

- **Exercício de simulação:** “A simulação extrapolou a seleção de pessoal e tornou-se bem uma técnica de treinamento e desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2005, p.372).
- **Treinamento fora da empresa:** “Uma recente tendência é a utilização do treinamento externo muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela” (CHIAVENATO, 2005, p.372).
- **Estudo de casos:** “É um métodos de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido” (CHIAVENATO, 2005, p.372).
- **Centro de desenvolvimento interno:** “São métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidade pessoal” (CHIAVENATO, 2005, p.372).
- **Coaching:** “O gerente podem integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador, e impulsionador para se transformar em um *coach*” (CHIAVENATO, 2005, p.372).

A conceituação de Dutra (2009) trás que a partir de pesquisas dos últimos anos da década de 90, os colaboradores passaram a valorizar o papel da gestão de pessoas dentro da empresa, e também passaram a valorizar oportunidades concretas de desenvolvimento na empresa e também no mercado de trabalho.

Conforme estudado, o ponto de partida para um melhor desenvolvimento pessoal e conseqüentemente profissional, antes mesmo de participar de alguma organização “[...] é a consciência de si mesmo, é o autoconhecimento, é o conhecimento das oportunidades para desenvolvermos.” (DUTRA, 2009, p.48)

As pessoas precisam ser vistas e tratadas como parceiros da organização, e não apenas como recursos da mesma, o modo como os empregados são tratados, engloba uma enorme série de conseqüências, as

vezes boas ou ruins. Consequências como colaboradores reprimidos, improdutivos, alienados, e diversas outras que fazem o mesmo ficar estagnado sem gerar um crescimento para si próprio e até mesmo para a organização.

Quadro 05 – As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIROS
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados no cargo • Horário rigidamente estabelecido • Preocupação com normas e regras • Subordinação ao chefe • Fidelidade a organização • Dependência da chefia • Alienação à organização • Ênfase na especialização • Executoras de tarefas • Ênfase nas destrezas manuais • Mão-de-obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipe • Metas negociadas e compartilhadas • Preocupação com resultados • Atendimento e satisfação ao cliente • Vinculação a missão e a visão • Interdependência com colegas e equipes • Participação e comprometimento • Ênfase na ética e na responsabilidade • Fornecedores de atividades • Ênfase no conhecimento • Inteligência e talento

Fonte: (Chiavenato, 2005).

Assim então, o desenvolvimento profissional tem como embasamento desenvolver as técnicas e habilidades do seu colaborador, tendo em mente uma prestação de serviços mais qualificada. O mesmo se torna mais eficiente, quando seguido após de um acompanhamento pessoal, pois o empregado tende a produzir melhor seu trabalho, devido a uma ótima inteligência emocional e estabilidade mental.

Segundo Chiavenato (2005, p.374):

O desenvolvimento pessoal está ligado intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. Carreiras é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional e gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos.

3. METODOLOGIA

O presente artigo, cujo o assunto foi Gestão de pessoas e suas vertentes, visando encontrar um modo eficaz de aplicá-lá dentro das organizações atuais, foi composto por uma pesquisa bibliográfica realizada na biblioteca da Etec que abordam o tema de forma abrangente, além de uma profunda análise em livros de administração e afins, que trazem à tona áreas importantes relacionadas a ao assunto tratado e a distinção entre os termos "gestão e colaborador". Nas obras supracitadas, encontram-se citações de autores importantes que contribuíram para a formação de um trabalho completo, viável e satisfatório, tanto para o grupo, quanto para quem vai lê-lo no intuito de receber auxílio para suas possíveis dificuldades relacionado ao tema. Além da pesquisa de campo que levantou dados importantes relacionados ao tema.

4. DESENVOLVIMENTO

Foram aplicadas pesquisas com a Gestão e professores da Etec Professor Armando José Farinazzo com intuito de analisar as diferentes gerações e a visão em relação com a evolução da gestão de pessoas.

- **GESTÃO**

1. Quais métodos são oferecidos para a motivação do seu colaborador?

RESPOSTA 1: Ambiente de trabalho alegre e feliz. Possibilidade de capacitação e progressão funcional.

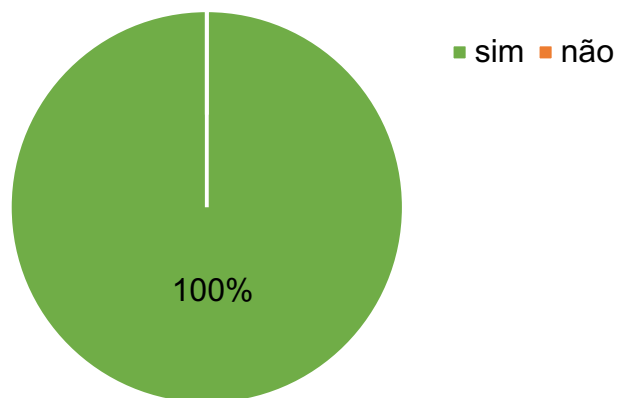
RESPOSTA 2: Treinamento, reconhecimento de trabalho.

2. Quais os objetivos a serem atingidos com os métodos motivacionais?

RESPOSTA 1: Saúde mental e física em condições de trabalho alegre e feliz.

RESPOSTA 2: Excelência na execução dos trabalhos e satisfação dos alunos.

3. Você acha que seus colaboradores são bem remunerados ?



Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

4. Quais benefícios vocês oferecem aos seus colaboradores?

RESPOSTA 1: Trabalhar em uma instituição renomada e em companhias agradáveis;

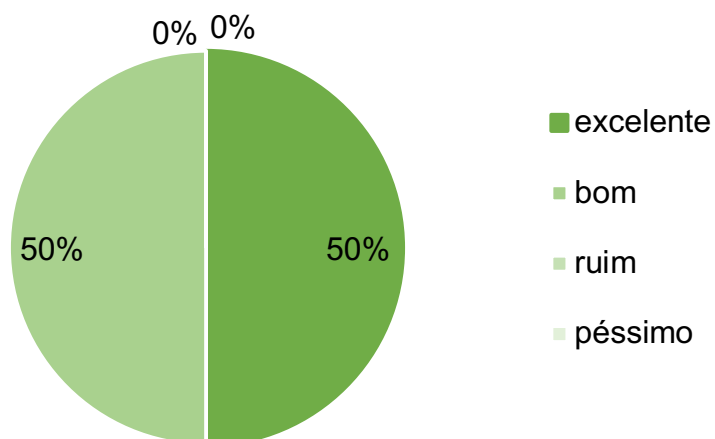
RESPOSTA 2: Vale transporte, vale alimentação, 14º salário (Bônus).

5. Qual a sua visão para com os colaboradores?

RESPOSTA 1 : O treinamento é fundamental para a execução das tarefas.

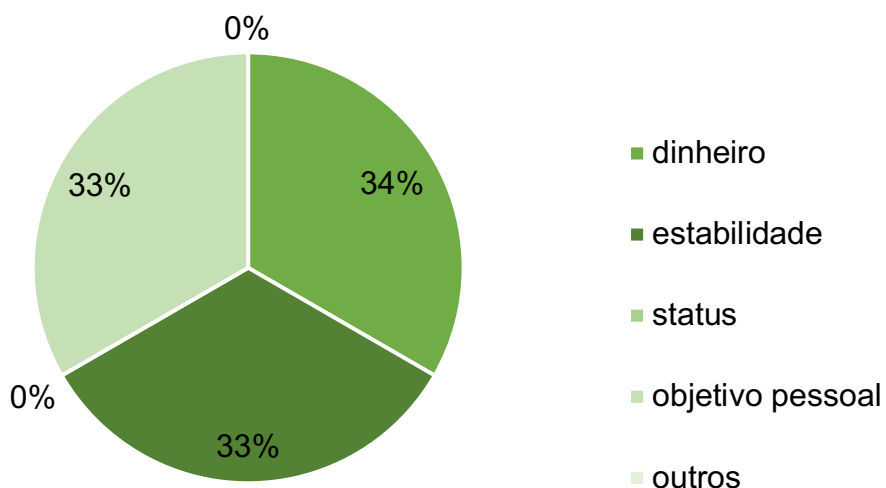
RESPOSTA 2: Importante e fundamental para o desenvolvimento da empresa.

6. Classifique o desenvolvimento pessoal e profissional aplicado na empresa.



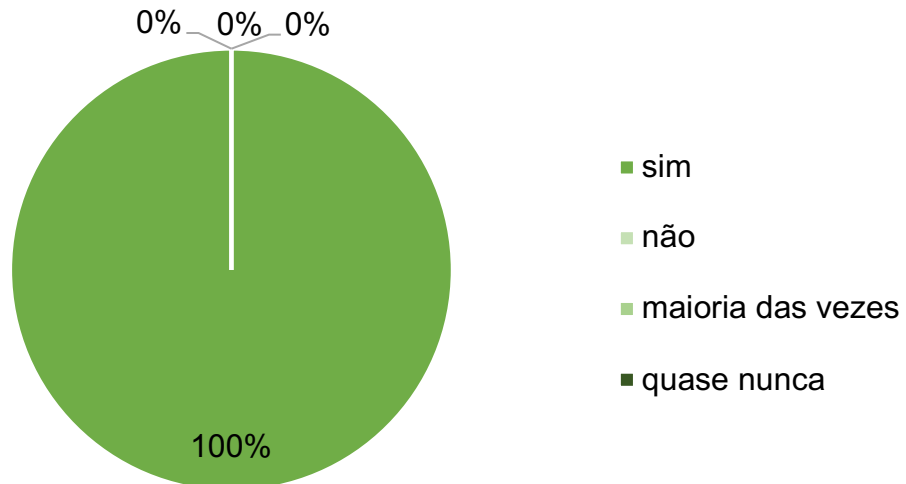
Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

7. Por que você trabalha nessa instituição de ensino ?



Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

8. Vocês levam em consideração a opinião de seus colaboradores ?



Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

9. Classifique (de 1 a 5) de acordo com a sua opinião, quais estratégias apresentam melhores resultados, quanto á motivação dos funcionários.

• **RESPOSTAS**

1º Maiores Salários

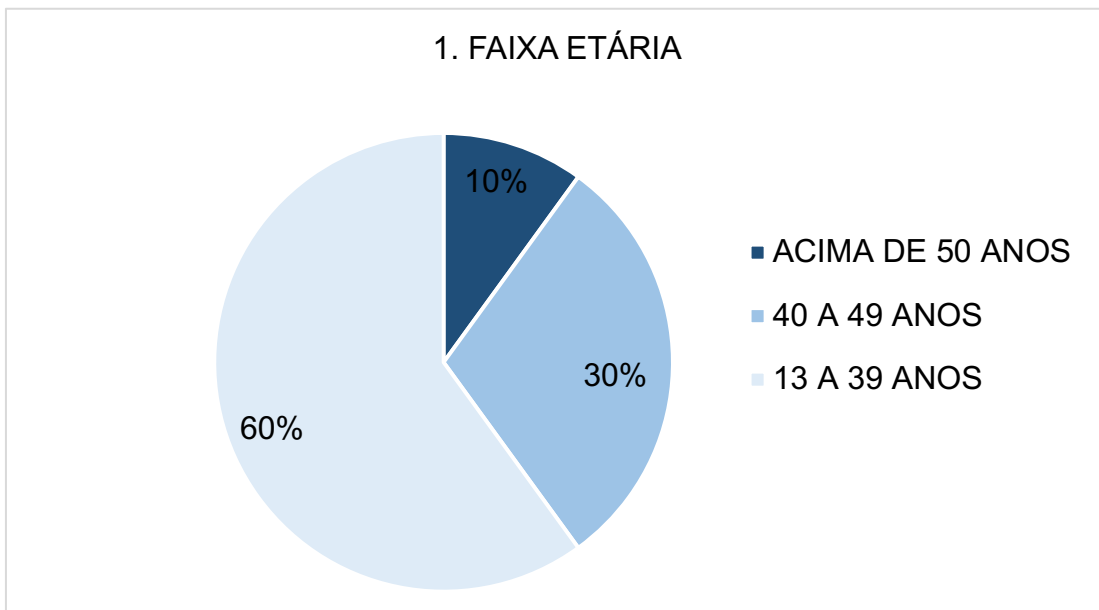
2º Evolução Profissional

3º Reconhecimento Profissional

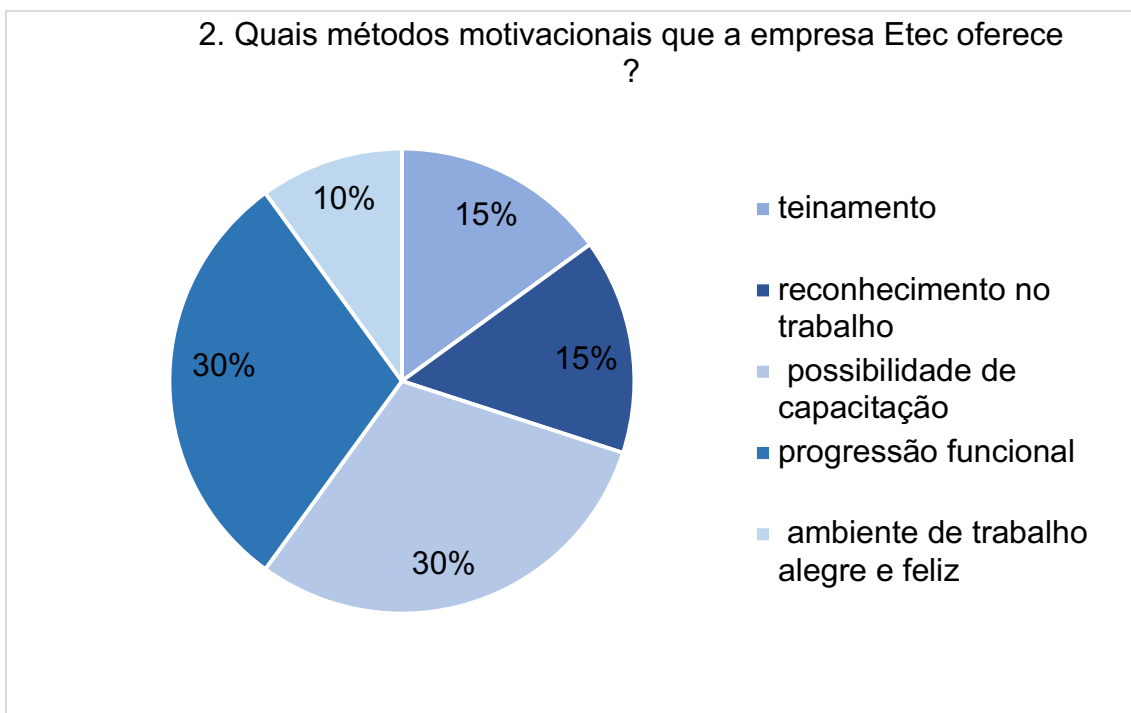
4º Clima Organizacional

5º Acesso a informações relevantes a instituição

- **PROFESSORES**

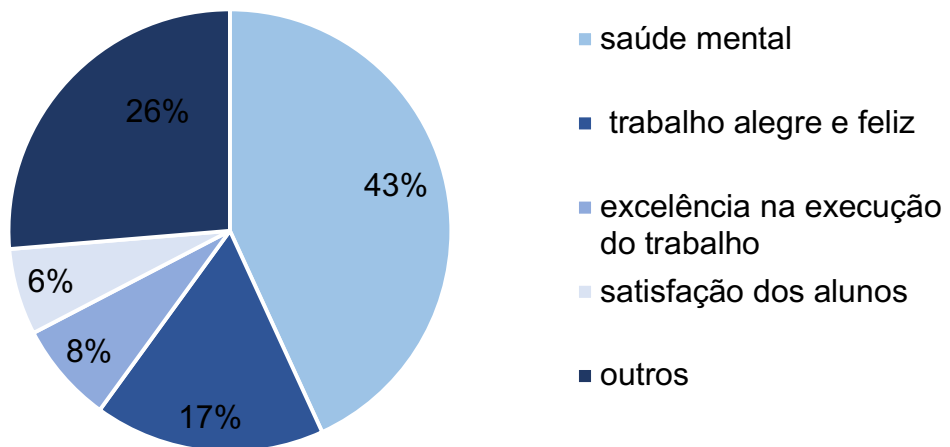


Fonte: (Dos próprios autores, 2019).



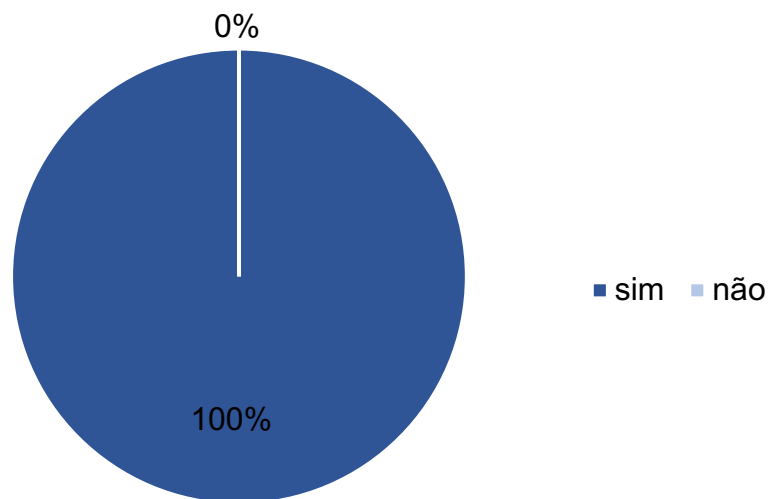
Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

3. Quais os resultados que os métodos motivacionais aplicados pela empresa Etec proporcionam a você?



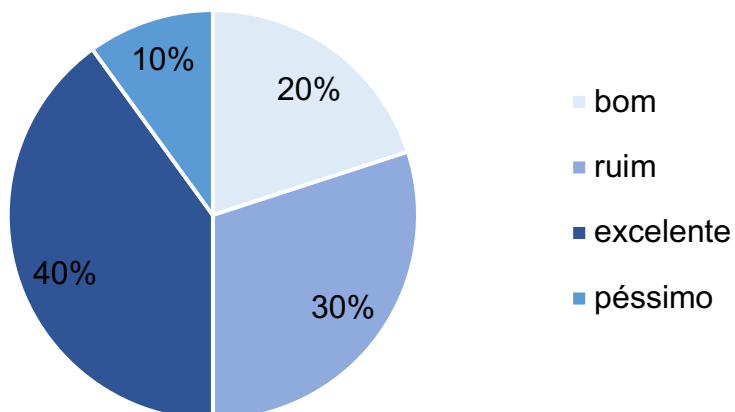
Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

4. Você se considera bem remunerado ?



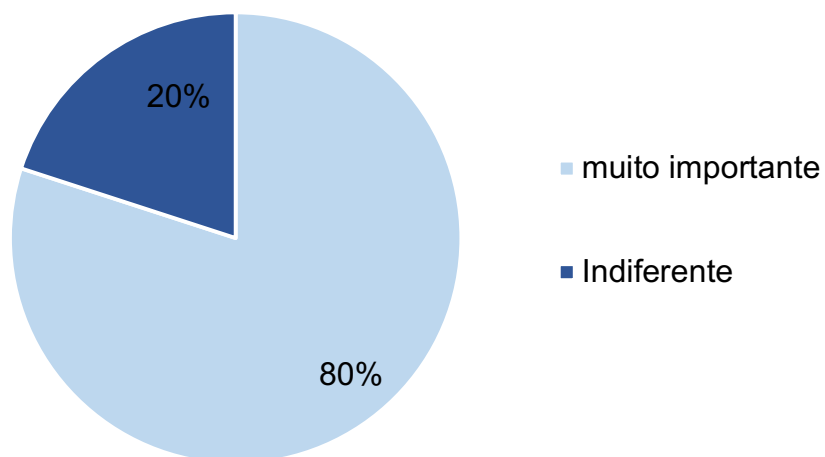
Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

5. Qual sua opinião sobre o treinamento oferecido?



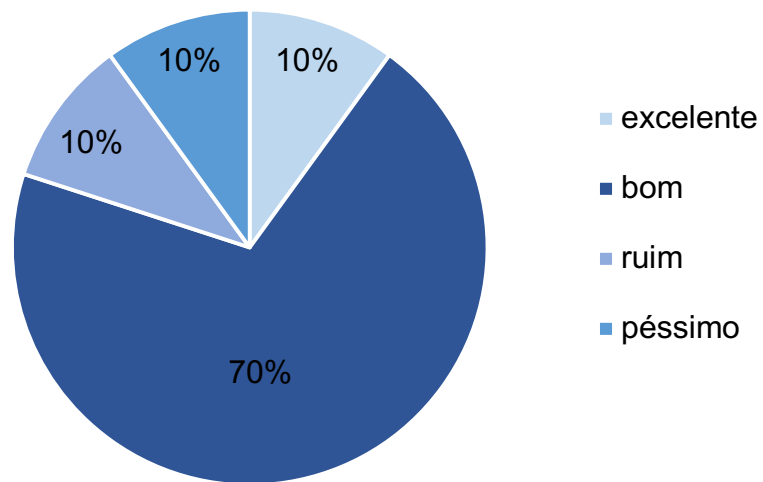
Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

6. Em sua opinião, qual a importância do treinamento para com os colaboradores?



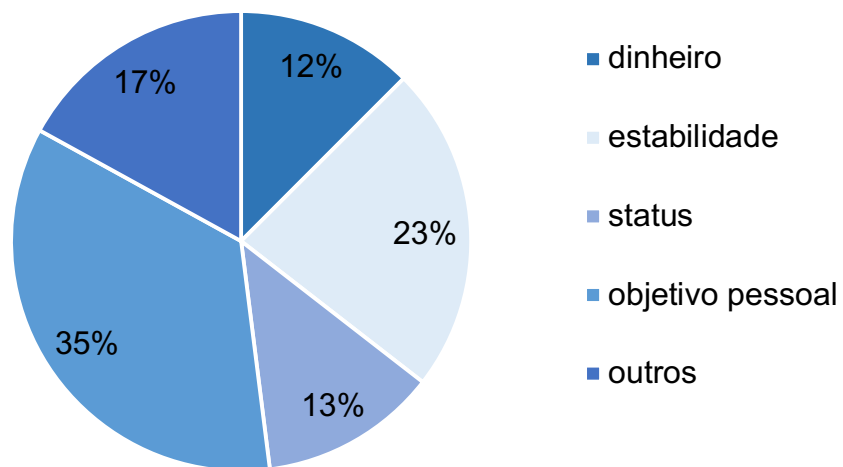
Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

7. Classifique o desenvolvimento pessoal e profissional aplicado na empresa?

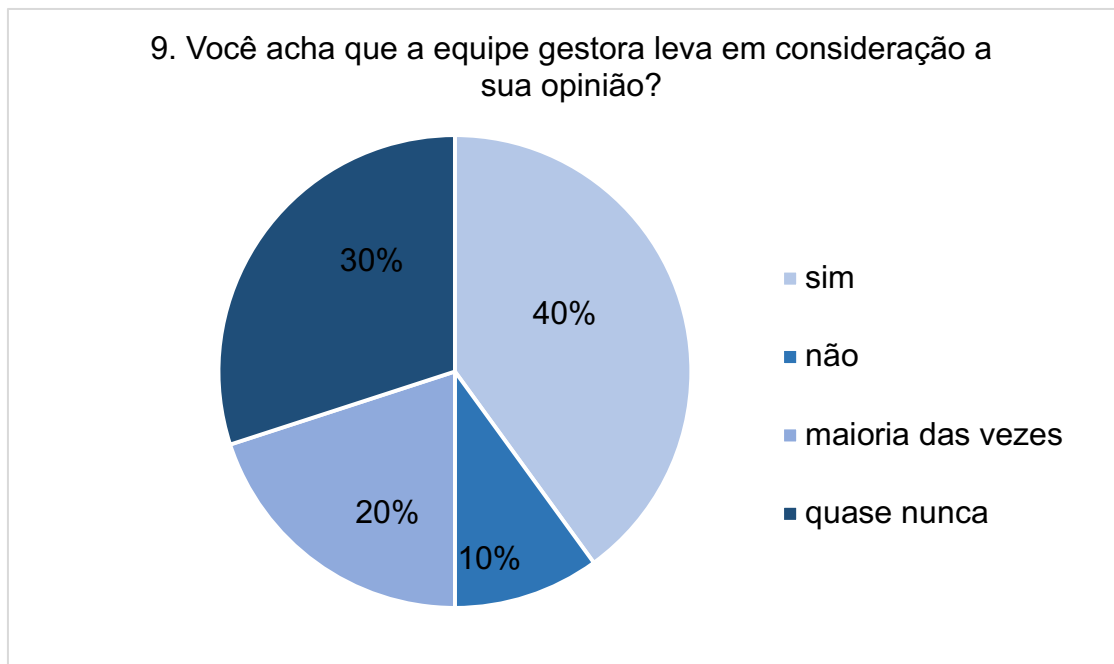


Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

8. Por que trabalha nessa instituição de ensino ?



Fonte: (Dos próprios autores, 2019).



Fonte: (Dos próprios autores, 2019).

10. Classifique (de 1 a 5) de acordo com a sua opinião, quais estratégias apresentam melhores resultados, quanto á motivação dos funcionários.

1º Reconhecimento Profissional

2º Clima Organizacional

3º Evolução Profissional

4º Acesso a informações relevantes a instituição

5º Maiores salários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que estudamos ao longo desses anos e no que pudemos ver com o trabalho de conclusão de curso, chegamos a conclusão que as gerações interferem e muito no modo com que a gestão de pessoas vai agir ou como age dentro de uma empresa. as gerações interferem de modo direto na gestão.

As gerações mais novas, tendem a ter conflito com as gerações mais antigas, pelo modo com que cada uma pensa sobre assuntos tratados dentro da empresa. Assim, fazendo com que haja desentendimentos internos entre colaboradores e gestores.

Como o tema estudado aborda os conflitos, pudemos concluir a importância da gestão nas empresas e a relevância de ser conduzida de maneira correta e dando a atenção necessária para todos os colaboradores que na empresa trabalha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PEIXOTO, Neverton, h. **SEGURANÇA DO TRABALHO**. Santa Maria: E-tec Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **GESTÃO DE PESSOAS**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ROBBINS, Stephen, p. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**. São Paulo: Pearson, 2006.

GIL, Antonio, C. **ENFOQUE NOS PAPÉIS PROFISSIONAL**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **DESEMPENHO HUMANO NAS EMPRESAS**. Barueri, SP: Manole, 2009.

BERGAMINI, Cecilia, W. **MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.