

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL CENTRO PAULA SOUZA
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

JESSICA CARINA

LAIS MONIQUE

MURILO MACHADO

SIMONE BRITO

GESTÃO DE PESSOAS – O MAIOR DESAFIO DOS TEMPOS.

RESUMO

Manter a competitividade em alta hoje é um desafio permanente para todas as empresas. Nos negócios de hoje, o verdadeiro valor das organizações nem sempre guarda só relação com seu valor patrimonial físico, mas também está associado ao seu capital intelectual composto pelas pessoas que nelas trabalham.

Assim, tratar pessoas como seu verdadeiro banco de inteligência é, como se poderia dizer, o melhor e mais rentável dos investimentos. Talvez o único investimento que já vem com taxa de previsibilidade, ou seja, a empresa que tiver o melhor banco de inteligência e usá-lo como objeto de sua gestão estratégica, terá sua sobrevivência e sua maturidade garantidas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Talentos; Líderes; Organização

INTRODUÇÃO:

Em setembro de 2015, o Brasil e os outros 192 Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) assumiram o compromisso de contribuir para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS: diretrizes de uma agenda mundial que busca soluções para problemas dos âmbitos social, ambiental e econômico a partir da adoção de práticas consideradas transformadoras.

O ODS 8 se concentra na promoção do crescimento econômico inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos. Esse objetivo é fundamental para a erradicação da pobreza e a construção de sociedades mais justas e prósperas.

Trabalho decente significa ter acesso a um emprego que ofereça: salário digno e condições de trabalho seguras; proteção social e direitos trabalhistas; oportunidades de desenvolvimento profissional; igualdade de oportunidades e não discriminação.

Esses pontos são essenciais para o desenvolvimento individual e coletivo. Ele permite que as pessoas atendam às suas necessidades básicas e melhorem sua qualidade de vida, contribuam para o desenvolvimento econômico de seus países e participem ativamente da sociedade.

GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas hoje não são mais vistas como um recurso organizacional passivo e sim, como seres ativos dentro destas, capazes de tomarem decisões, inovarem e empreenderem dentro das organizações. Elas atualmente são vistas como agentes de desenvolvimento e, portanto, dotadas de inteligência, habilidade, sensibilidade, valor, talento, capacidade e visão tornando-se assim indispensáveis as suas participações e colaborações nas empresas bem-sucedidas, ou seja, as organizações dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Com a evolução da área, surgiram diferentes denominações, como desenvolvimento de recursos humanos, administração de recursos humanos e gestão de pessoas, indicando um longo caminho a percorrer na área.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), os programas de contratação, normalmente têm como objetivo a identificação, o recrutamento e a contratação dos melhores talentos. Mas a empresa precisa complementar estas práticas criando oportunidades para o aprimoramento das qualificações exigidas. Além disso, os funcionários precisam de oportunidades para se desenvolver no trabalho, pois a competência mais valorizada, normalmente está associada, não a capacidades ensinadas, mas a experiências aprendidas com o tempo dentro da organização. Como consequência, os gerentes precisam dar aos funcionários atribuições que ajudem a promover seu desenvolvimento, como também, certificar-se de que as tarefas e requisitos do trabalho são suficientemente flexíveis para permitir o crescimento e a aprendizagem.

Nos dias atuais vivemos na chamada era da informação, a tal Sociedade Pós Industrial, onde o conhecimento útil e produtivo tornou-se uma ferramenta essencial para se obter vantagem competitiva. A maior parte das organizações atualmente, são aquelas que investem nos seus funcionários. Os seres humanos quando motivados tendem a ser mais proativos, assertivos, inovadores e desenvolvedores de novas ideias. Por isso, investir nos funcionários significa investir no crescimento da organização. funcionários com repercussões causais, diretas e objetivas, no crescimento e vantagem competitiva das organizações.

DESENVOLVIMENTO

FUNCIONARIOS E VARIAS GERAÇÕES

Geração X, Y e Z.

Conforme o tempo vai passando, a sociedade vai se moldando e resultando em pessoas com personalidades muito diferentes do que as da geração anterior. Dentro de cada grupo, existem comportamentos em comum, que aparecem de maneira generalizada. Isso não significa que as pessoas possuem a mesma personalidade das outras, somente porque nasceram na mesma época. Mas é possível encontrar pontos em comuns entre elas, inclusive no ambiente profissional. Cada funcionário, independentemente de sua geração, vai se comportar de maneiras diferentes a um mesmo estímulo. É fundamental levar essas características particulares de cada pessoa somadas com o que se espera da geração a qual ela pertence. Antigamente era mais fácil estudar as gerações, mas hoje em dia as características se fundem e fica difícil separá-las. As mudanças sociais aparecem cada vez mais rápido. Estudos mostraram a cada dezena de anos se formam novas personalidades, o que antes levava aproximadamente 15 anos para acontecer.

As características mudam a forma de pensar, agir e consumir. No ambiente de trabalho, os traços também podem ser fortes influências para o jeito em que os funcionários enxergam a empresa, seu cargo e a maneira de definir seus objetivos.

Para trazer harmonia ao ambiente de trabalho, é importante refletir sobre si mesmo e como você vê outras pessoas. Você deve ser consciente dos vieses inconscientes que pode ter e que afetarão seus colegas de trabalho. Não assuma coisas sobre os outros a partir de estereótipos. Ao invés disso, veja todos por uma perspectiva imparcial. Se envolva com funcionários em diferentes estágios da vida em relação a onde você está agora. Tenha conversas abertas e honestas com esses colegas para aprender como eles pensam, agem, processam informações e para conhecer suas habilidades, métodos de comunicação e estilo de trabalho. Você pode aprender com cada geração. Estar envolvido com pessoas que trazem ideias e experiências únicas torna as coisas mais interessantes. Preserve seus funcionários mais geracionalmente diferentes, como os mais velhos que não se dão bem com tecnologia e os mais jovens que só pensam em ser famosos no TikTok.

Não importa o que a sua empresa produz ou vende. Se quiser prosperar, ela precisará das melhores pessoas, de profissionais empreendedores, inovadores, cheios de energia, visionários e bem-formados". (PONTES, 2001 apud CAMPOS, 2008, p. 118).

FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

GESTÃO DE PESSOAS - CONCEITO

"Gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes". (MILIOLI, 2002)

"Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho" (FISHER E FLEURY, 2001).

Para desenvolver suas atividades, serviços, produzir bens, atender a clientes e traçar estratégias, as empresas necessitam diretamente do trabalho humano, o que nos leva a compreender que a gestão de pessoas tem grande importância e deve ser bem gerida em todas as organizações, sendo ela de pequeno ou grande porte. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais vem passando por transformações nos últimos anos, tanto em seus aspectos tangíveis quanto conceituais também. Há um tempo atrás o relacionamento entre os funcionários e organizações eram tidos como conflituosos. Acreditava-se que os objetivos das organizações como lucro e produtividade por exemplo, iam de encontro às necessidades e objetivos dos funcionários, como melhores benefícios, desenvolvimento e bem estar. Com a evolução e adaptação das empresas, esse comportamento vem mudando e fazendo-as perceber que é possível obter resultados ainda mais positivos para a empresa quando atende às necessidades das pessoas. Hoje, as empresas entendem que os funcionários são mais que um recurso, são parceiros da organização.

São muitos os desafios que os departamentos de recursos humanos encontram no dia a dia. Os gestores de talentos devem motivar, engajar, incentivar, organizar ações que mantenham os colaboradores comprometidos com a empresa em que trabalham.

Alguns Desafios encontrado:

- Identificar talentos: pois dele vai depender o sucesso da empresa.
- Desenvolver talentos: é preciso dar condições para que este profissional aprenda e desenvolva as novas competências.
- Reter talentos: o desafio mais complexo da gestão de pessoas é reter os talentos na organização, pois o profissional de talento está sempre buscando novos desafios.
- Identificar e adequar: o processo de gestão de pessoas é muito trabalhoso, pois lida com pessoas de várias culturas, diferentes gerações, diferentes necessidades, por isso precisa se adequar.

CULTURA X CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura é algo mais denso e difícil de ser mudado. Qualquer ação que vise a mudança de uma cultura deve ser pensada em longo prazo, já que é muito difícil alterar os hábitos e as crenças dos profissionais que já estão na empresa. Para tanto, ainda é importante realizar ações diárias, que tornem o clima mais positivo e perto do que se deseja chegar.

Sendo assim, qualquer mudança cultural deve também envolver o clima organizacional, por exemplo, se o objetivo é criar uma cultura com foco no alto desempenho, é necessário criar um clima de urgência, que valorize prazos, padrões de qualidade e metas inicialmente definidas.

Por outro lado, se o objetivo é construir uma cultura com foco na satisfação total dos clientes, deve-se primeiro pensar em um clima que favoreça os funcionários, afinal, apenas com colaboradores felizes é possível atender com qualidade. Logo, uma coisa depende da outra.

Em resumo: a cultura organizacional está diretamente ligada ao propósito, às crenças e valores de uma empresa — ou à combinação destes fatores. Já o clima

organizacional diz respeito ao sentimento dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho que, quando saudável, gera benefícios para qualquer tipo de empresa.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL -

Cada organização é composta por pessoas e fatores que fazem com que elas sejam consideradas únicas, mas apesar de suas individualidades, quando as organizações são estudadas através de um questionário de clima organizacional é possível definir qual tipo de clima é predominante naquela organização (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017). O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. No clima bom o colaborador sente-se motivado, satisfeito, é dedicado as tarefas organizacionais, além disso, nas organizações que possuem esse tipo de clima os colaboradores sentem-se orgulhosos de fazerem parte do time. Já no clima prejudicado ou ruim, algumas variáveis organizacionais ficam presentes no cotidiano dos colaboradores como a rivalidade entre funcionários, desinteresse na realização das tarefas, ruído nas comunicações, e competições negativas. (LUZ, 2006).

Assim, podemos identificar 3 (três) tipos de clima organizacional nas empresas (BISPO, 2006):

1. Clima favorável;
2. Clima mais ou menos;
3. Clima desfavorável

A tabela 2 retirada da pesquisa “Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional” de Bispo (2006) aponta que o clima favorável (positivo) irá beneficiar empresa, fornecedores, clientes e funcionários, pois terá como resultado uma alta produtividade e dedicação, em conjunto com a redução de absenteísmo e rotatividade. O clima mais ou menos (parcial) terá como forte característica a indiferença, apatia, média dedicação e produtividade. Já o clima desfavorável (negativo), terá como resultado uma desmotivação, frustração, improdutividade, e uma falta de integração de empresa e funcionário (BISPO, 2006).

Tabela 2: Características dos tipos de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL MAIS OU MENOS		
DESAVORÁVEL		FAVORÁVEL
←		→
Frustração,	Indiferença,	Satisfação,
Desmotivação,	Apatia,	Motivação,
Falta de integração empresa/funcionários,	Baixa integração empresa/funcionários,	Alta integração empresa/funcionários,
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
Falta de retenção de talentos,	Baixa retenção de talentos,	Alta retenção de talentos,
Improdutividade,	Baixa produtividade,	Alta produtividade,
Pouca adaptação às mudanças,	Média adaptação às mudanças,	Maior adaptação às mudanças,
Alta rotatividade,	Média rotatividade,	Baixa rotatividade,
Alta abstenção,	Média abstenção,	Baixa abstenção,
Pouca dedicação,	Média dedicação,	Alta dedicação,
Baixo comprometimento com a qualidade,	Médio comprometimento com a qualidade,	Alto comprometimento com a qualidade,
Clientes insatisfeitos,	Clientes indiferentes,	Clientes satisfeitos,
Pouco aproveitamento nos treinamentos,	Médio aproveitamento nos treinamentos,	Maior aproveitamento nos treinamentos,
Falta de envolvimento com os negócios,	Baixo envolvimento com os negócios,	Alto envolvimento com os negócios,
Crescimento das doenças psicossomáticas,	Algumas doenças psicossomáticas,	Raras doenças psicossomáticas,
Insucesso nos negócios.	Estagnação nos negócios.	Sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo, 2006.

COMO MELHORAR A CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA?

É possível perceber que tanto a cultura quanto o clima organizacional, influenciam nos processos e nos resultados de uma empresa. Se não houver um cuidado especial, podem resultar em altos índices de turnover, baixa produtividade e consequentemente em uma baixa competitividade da organização.

Por isso é fundamental conhecer bem sobre esses conceitos e as diferenças entre eles. Assim, é possível estar sempre atento para encontrar as carências de ações de melhorias e qual dos dois precisa mais atenção em determinado momento.

Afinal, de nada adianta melhorar o clima organizacional se a cultura da empresa é sólida e bem desenvolvida, onde as ações de aprimoramento possam se apoiar.

Trouxemos algumas dicas para assegurar uma cultura e um clima organizacional fortes e estáveis:

- difunda os valores, missão e visão da empresa — é importante que todos os colaboradores tenha acesso às informações do que ele faz parte e pelo que ele trabalha;
- tenha boas atitudes enquanto gestor — é comum que o colaborador espelha em suas ações o comportamento de sus líderes, portanto é fundamental internalizar e respeitar a cultura da empresa;

- oficialize os canais de comunicação — tenha a certeza que estejam acessíveis a todos;
- permita que os trabalhadores se sintam ouvidos — suas opiniões e ideias também são importantes para o sucesso da empresa;
- valorize cada profissional — ser reconhecido como uma parte fundamental da empresa refletirá na sua produtividade e no seu desempenho;
- dê às suas equipes um propósito — trabalhar buscando um objetivo traz uma visão mais ampla ao funcionário que trabalhará mais satisfeito e feliz.

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

No dia 20 de março é celebrado o Dia Internacional da Felicidade. Pesquisa feita pela consultoria Robert Half para entender como empresas e trabalhadores se sentem em relação ao trabalho mostra que 89% das companhias reconhecem que bons resultados estão diretamente ligados à motivação e à felicidade dos colaboradores.

O estudo mostra que 79% dos profissionais se sentem, de modo geral, felizes com o trabalho. E os cinco principais fatores que promovem esse sentimento são:

- gostar muito da profissão (69%)
- bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional (62%)
- ser tratado com igualdade e respeito (58%)
- sentir orgulho da organização (53%)
- sentir-se realizado com o trabalho (51%)

A pesquisa faz parte da 23ª edição do Índice de Confiança Robert Half, que ouviu 1.161 profissionais, igualmente divididos em recrutadores, qualificados empregados e qualificados desempregados (com 25 anos ou mais e formação superior).

METODOLOGIA

Conforme Gil (2010, p.29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Para realizar essa pesquisa foram utilizados livros, artigos, revistas e materiais publicados na internet.

Para a coleta de dados foram aplicados questionários ao local onde estudamos Etec/Fatec Sumaré, aos colaboradores de empresas na região onde foi optado por manter o anonimato. O mencionado questionário foi distribuído por meio das plataformas WhatsApp e redes sociais, recebendo respostas de um total de 35 (trinta e cinco). Os resultados obtidos foram submetidos à apresentação em formato gráfico para facilitar a análise e compreensão dos dados.

O questionário é composto de doze (10) perguntas abertas, o grupo optou por fazer o questionário pelo google forms cujo intuito é identificar e comprovar o desafio da gestão de pessoas no século XX e necessidades dos colaboradores. Para a pesquisa em questão o questionário foi elaborado da seguinte maneira:

QUESTIONARIO:

B	C	D	E	F	G	H
Nome	Idade		Você trabalha atualmente ?	Função	Empresa familiar ou não familiar?	Como é o clima organizacional ?

I	J
Os líderes da empresa fornecem feedback construtivo e útil?	Se você pudesse escolher uma opção ,oque te motivaria ?

K	L
Como você avalia a gestão do seu líder?	O que te desmotiva?

SITUAÇÃO ATUAL

Desafios da Gestão de Pessoas

Porque tantas empresas sabendo da necessidade não implantam a Gestão de Pessoas? Porque as Empresas não percebem que só tem a ganhar com a Gestão de Pessoas? Essas são as indagações, as inquietações e os questionamentos em foco.

“Sabe-se que 95% das empresas brasileiras são afetadas pela falta de engajamento e retenção de talentos, onde sem motivação adequada o profissional afasta-se cada vez mais dos objetivos e metas que o fizeram para ser contratado (Nascimento, 2016, p. 29)”.

Hoje dentro das organizações é bastante visto pessoas com baixa produtividade devido a uma má gestão, o colaborador ele não está mais apenas focado em fatores econômicos, mas, também, em qualidade de vida, reconhecimento por parte dos líderes, planos de carreira que façam desempenhar um bom trabalho. As grandes empresas não procuram motivar o funcionário, mais sim, ter apenas como mais uma peça dentro do quadro, onde tem que produzir, e com isso acaba causando um número elevado de turnover.

As empresas têm ciência da necessidade de desenvolver ferramentas no intuito de identificar as habilidades dos líderes, motivar, e ainda não funcionar com tanta qualidade porque, além disso, é preciso à vontade de mudar, inovar e crescer realmente.

“E não deixando de orientar um ponto importante, cuidar de si próprio e o lazer com a família, que com isso se mantém produtivo (Nascimento, 2016, p.32)”.

A valorização pelo ser humano ainda não é um assunto atual, várias tentativas vêm sendo feito para que mudasse o modelo de gestão, que ainda é muito focado em máquinas, mais na última década a complexidade dos processos vem necessitando de pessoas capacitadas e focadas na organização (Fiates; Nascimento; Fiates, 2009, p. 161)

SITUAÇÃO PROPOSTA

Existem diversas razões que levam uma empresa a ter baixa produtividade, turnover, absenteísmo, sendo o clima do ambiente de trabalho um dos principais fatores que impactam nessas questões. O objetivo principal de elaborar uma pesquisa de clima organizacional é identificar o nível de satisfação das pessoas colaboradoras em relação à empresa. Por isso, um dos principais benefícios de pesquisa de clima organizacional é que essa ferramenta ajuda a identificar quais são esses aspectos, permitindo que o RH e a gestão desenhem planos de ação para corrigir os problemas e, assim, reverter a situação. As perguntas que devem constar na pesquisa de clima organizacional devem ser diretas e alinhadas aos objetivos da empresa.

- se existem questões que incomodam as pessoas em relação às suas equipes;
- como anda o relacionamento com os colegas de trabalho;
- quais pontos podem ser melhorados para que o ambiente de trabalho seja mais saudável.

Outro ponto crucial a ser descoberto por meio da pesquisa de clima organizacional é se as pessoas colaboradoras sentem que têm liberdade e autonomia para realizar as suas funções, ou se sentem muito dependentes dos líderes ou de seus pares. É fundamental que as respostas realmente sejam anônimas, até porque isso evita interpretações errôneas por parte dos gestores, isto é, que o departamento administrativo acabe permitindo que as suas atitudes sejam influenciadas por questões pessoais. A frequência das pesquisas é também um dos fatores mais importantes para se desenvolver uma pesquisa de clima confiável. Afinal, as pessoas não possuem os mesmos sentimentos todos os dias.

Sugestões para Implementação:

1. Pesquisas de clima: Realizar pesquisas regulares para entender as percepções dos colaboradores.
2. Treinamento: Capacitar líderes para fornecer feedback eficaz.
3. Definição clara de metas: Garantir que todos compreendam suas responsabilidades e objetivos.

Conclui-se que os métodos de recrutamento, seleção e admissão, feedback contínuo, avaliação desempenho, pesquisa clima organizacional são extremamente importantes para o bom andamento de uma organização, falhas nesses processos podem acarretar grandes prejuízos financeiros e emocionais. Deve-se priorizar uma equipe treinada para realizar tais processos a fim de evitar atitudes errôneas que irão refletir-se no futuro da empresa.

APÊNDICE

O gráfico a seguir (Figura 01) oferece uma visão detalhada da idade dos colaboradores, o que é fundamental para a gestão de recursos humanos e para empresa. Os dados destacam as faixas etárias predominantes entre os colaboradores que mostram que a faixa etária de maior predominância é entre 20 (vinte) e 31 (trinta e um) anos, correspondente a 43,75%.

Figura 01 – Idade dos Colaboradores

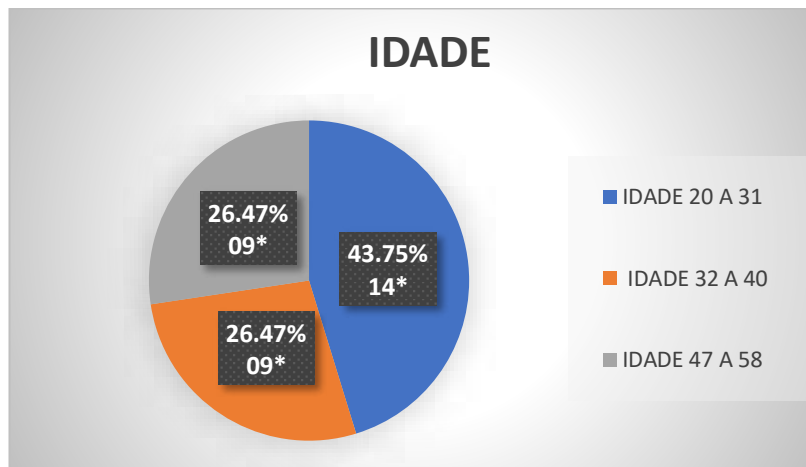
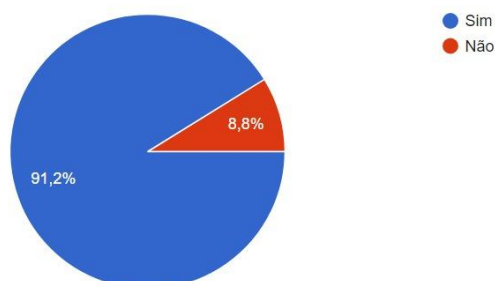


Figura 02 – Você trabalha atualmente?

Você trabalha atualmente ?

34 respostas

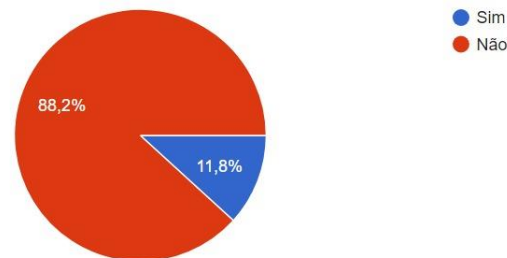


Com base no gráfico (figura 02) buscamos um público que está atualmente no mercado de trabalho para que possamos entender, quais as dificuldades e motivação dentro da empresa. Isso representa 91,2% colaboradores ativos no mercado de trabalho.

Figura 03 – Empresa que você trabalha é familiar?

Empresa familiar ou não familiar?

34 respostas

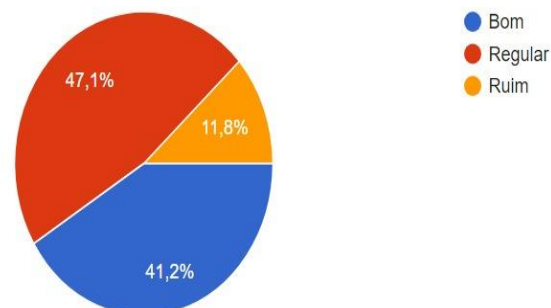


Embora não haja uma definição única, podemos considerar como empresas familiares aqueles negócios que possuem sua origem vinculada a uma família, em geral a partir da segunda geração. Em análise a apresentação do gráfico (Figura 03) demonstra 88,2 % dos colaboradores que respondem o questionário não fazem parte de uma empresa familiar.

Figura 04 – Como é o clima organizacional da empresa?

Como é o clima organizacional ?

34 respostas

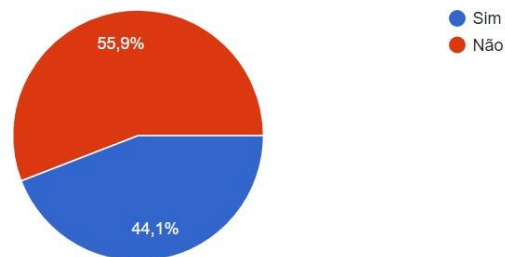


Um bom clima organizacional é aquele em que os colaboradores se sentem felizes, respeitados, valorizados, ouvidos e têm um bom relacionamento com os colegas. Em análise a apresentação do gráfico (Figura 04) demonstra que 47,1% dos colaboradores descreve que o clima organizacional das empresas que trabalha como regular.

Figura – 05 Os lideres da empresa oferece feedback?

Os lideres da empresa fornecem feedback construtivo e útil?

34 respostas

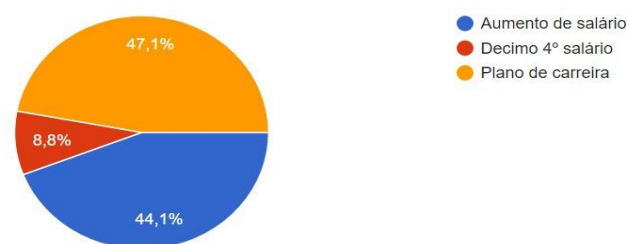


. O gráfico (Figura 05) demonstra que 55,9% dos colaboradores estão insatisfeitos pois não recebem feedback dos seus liderados. Os líderes que oferecem feedback podem ajudar a melhorar o ambiente de trabalho, a produtividade e a desenvolver a equipe.

Figura 06 – Se você pudesse escolher uma opção, o que te motivaria?

Se você pudesse escolher uma opção, o que te motivaria ?

34 respostas

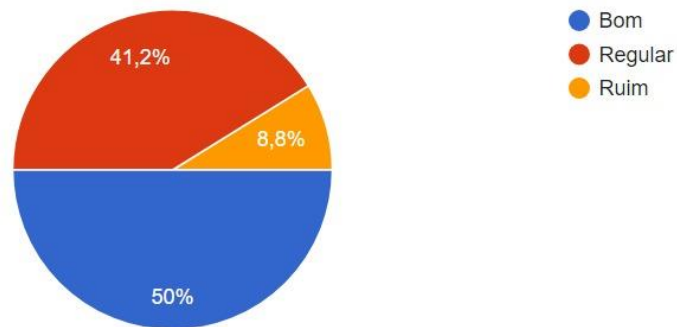


O gráfico (Figura 06) que aborda a motivação dos colaboradores, revela uma gama de respostas e sentimentos em relação ao trabalho. A maioria expressiva, correspondendo a 47,1% dos colaboradores, relata um alto nível de motivação, com a sensação de ter um plano de carreira.

Figura 07 – Como você avalia a gestão do seu líder?

Como você avalia a gestão do seu líder?

34 respostas



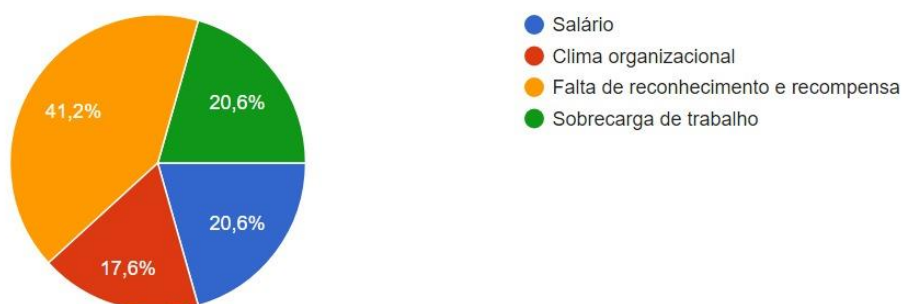
Com base no gráfico (figura 07) identificamos que os colaboradores, tem uma boa percepção de seus líderes que está representado o total de 50%, isso mostra a forte comunicação dos seus líderes com a equipe.

Figura 08 – O que te desmotiva?

O que te desmotiva?

34 respostas

 Copiar



A apresentação do gráfico (Figura 08) que investiga os principais fatores de desmotivação dos colaboradores. Notavelmente, 41,2% dos colaboradores consideram insatisfeitos, pois falta reconhecimento e recompensa aos colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

MILIONI, B. Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo (org.). Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 12.ed. São Paulo: Urr, 2007

GIL, A.C. Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

NASCIMENTO, M. da P. F. do. (2016). Desafios na Área de Gestão de Pessoas no Século XXI. *Revista PAGMAR*. Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 29 – 34.

AHRENS, Rudy Barros; TIMOSSI, Luciana da Silva; FRANCISCO, Antonio Carlos. Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional. *Revista Espacios*. Vol. 35, nº9, 2014, p. 14. Disponível em:> <https://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>>. Acesso em: 17 set, 2024

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Revista de Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, Mai/Ago. 2006. Disponível em :<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 17 set, 2024

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno Roberto. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. *Revista Espacios*, v.38, n.28, 2017.

Disponível em:< <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>>. Acesso em: 07 set 2020. Acesso em: 17 Set, 2024

Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/03/20/motivacao-no-trabalho-89percent-das-empresas-reconhecem-que-bons-resultados-estao-ligados-a-felicidade-dos-colaboradores-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 17 Set, 2024.

Disponível em: <https://rgcont.com.br/os-efeitos-da-valorizacao-de-pessoas-nas-organizacoes-privadas> Acesso em: 17 Set, 2024.

Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/funcionarios-de-varias-geracoes-como-lidar-com-eles> Acesso em: 17 Set, 2024.

Disponível em <https://blog.solides.com.br/como-fazer-gestao-de-conflitos-nas-organizacoes>. Acesso em: 17 Set, 2024.

Disponível em <https://blog.solides.com.br/clima-e-cultura-organizacional-entenda-diferenca-definitivamente> Acesso em: 17 Set, 2024.

Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/pt/insights/carreira/qual-diferenca-entre-cultura-organizacional-e-clima-organizacional>. Acesso em: 17 Set, 2024.

Disponível em: <https://blog.unipar.br/cultura-e-clima-organizacional/> Acesso em: 17 Set, 2024.

Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-influencia-da-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-um-estudo-de-caso-em-uma-secretaria-de-saude-da-zona-da-mata-mg/> Acesso em: 18 Set, 2024.

Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/pesquisa-de-clima-organizacional> Acesso em: 17 Set, 2024.

Disponível em: <https://exame.com/bussola/pedro-signorelli-por-que-o-feedback-continuo-pode-ser-melhor-para-sua-empresa-do-que-o-anual/> Acesso em: 17 Set, 2024

Disponível em: <https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/avaliacao-de-desempenho/> Acesso em: 17 Set, 2024

Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/ods-8-desafia-o-planeta-e-o-brasil/> Acesso em: 17 Set, 2024

Disponível em: <https://supercontrole.com/f/import%C3%A2ncia-do-fator-humano-nos-novos-tempos> Acesso em: 17 Set, 2024

