

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

CAMPUS CAMPOS BELOS

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO DE PROJETOS

ALDINE GOMES SOARES

**A IMPORTÂNCIA DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS PARA O
CRESCIMENTO DAS EMPRESAS**

CAMPOS BELOS / GO

2021

ALDINE GOMES SOARES

**A IMPORTÂNCIA DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS PARA O
CRESCIMENTO DAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Projetos como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista.

Orientador (a): Me. Rogério Santos Brant

CAMPOS BELOS/GO

2021

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano

S Soares, Aldine Gomes
A Importância da Moderna Gestão de Pessoas para o
Crescimento das Empresas / Aldine Gomes Soares;
orientador Rogério Santos Brant. -- Campos Belos,
2021.
30 p.

Monografia (Pós-graduação Lato Sensu em em PÓS-
GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE PROJETOS) --
Instituto Federal Goiano, Campus Campos Belos, 2021.

1. Moderna Gestão. 2. Pessoas. 3. Empresas. I.
Brant, Rogério Santos, orient. II. Título.

ALDINE GOMES SOARES

**A IMPORTÂNCIA DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS PARA O
CRESCIMENTO DAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Projetos como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

Me. Rogério Santos Brant
Coordenador do Curso de Pós Graduação em Gestão de Projetos / IF Goiano Campus
Campos Belos/ Orientador

Me. Leonardo Guimarães Medeiros
Administração / IF Goiano Campus Campos Belos

Me. Keila Mara de Oliveira Farias
Administração/ IF Goiano Campus Campos Belos



TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese | <input type="checkbox"/> Artigo Científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> Monografia - Especialização | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input type="checkbox"/> TCC - Graduação | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ | |

Nome Completo do Autor: Aldine Gomes Soares

Matrícula: 2019106302040301

Título do Trabalho: A importância da moderna gestão de pessoas para o crescimento das empresas

Restrições de Acesso ao Documento

Documento confidencial: Não Sim, justifique: _____

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIIF Goiano: 30/05/2021

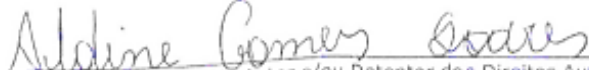
O documento está sujeito a registro de patente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não
O documento pode vir a ser publicado como livro?	<input type="checkbox"/> Sim	<input checked="" type="checkbox"/> Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

- o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Campos Belos-Go, 30/05/2021.
Local Data


Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:


Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 8/2021 - UE-CB/GE-CB/CMPCBE/IFGOIANO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano - Campus Campos Belos

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU EM GESTÃO DE PROJETOS*

Aos 30 dias do mês de abril do ano de 2021, às 16h00min (dezesesseis horas), reuniram-se os componentes da banca examinadora em sessão pública por videoconferência, para procederem a avaliação da defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, em nível de Pós-graduação *Lato Sensu*, de autoria de Aldine Gomes Soares, discente do curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Projetos do Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. A sessão foi aberta pelo presidente da Banca Examinadora, Prof^o. *Me. Rogério Santos Brant*, que fez a apresentação formal dos membros da Banca. A palavra, a seguir, foi concedida à discente para, no tempo de 20 a 30 minutos, proceder à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro da banca arguiu a examinada. Terminada a fase de arguição, procedeu-se à avaliação da defesa. Tendo-se em vista as normas que regulamentam o curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Projetos, e procedidas às correções recomendadas, o Trabalho de Conclusão de Curso foi **APROVADO COM RESSALVAS** considerando-se integralmente cumprido este requisito para fins de obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO DE PROJETOS, pelo Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. A conclusão do curso dar-se-á quando da entrega definitiva do TCC e cumprimento de todos os requisitos necessários, em acordo com a orientação normativa 01/2021 da Coordenação de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou esta sessão de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, e para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Precisar fazer uma revisão metodológica, ortográfica/gramatical.

Ajuste no título e ABNT

Trazar a discussão trazendo a Moderna Gestão de Pessoas.

Sugestões de alterações do trabalho (*Em caso de Aprovação com Ressalvas*):

Formatação do trabalho (ABNT); Fazer correção de coerência, concordância.

Me. Rogério Santos Brant
Orientadora
(assinado eletronicamente)

Me. Leonardo Guimarães Medeiros
Membro
(assinado eletronicamente)

Me. Keila Mara de Oliveira Farias
Membro
(assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- Keila Mara de Oliveira Farias, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 10/05/2021 09:10:21.
- Leonardo Guimaraes Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/05/2021 15:57:23.
- Rogério Santos Brant, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 30/04/2021 17:58:52.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/04/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgolano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 263792
Código de Autenticação: 91b5f81011



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Campos Belos
Rodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal nº 614, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP 73.840-000
(62) 3451-3386

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter permitido que meus objetivos fossem alcançados e aos familiares pelo incentivo e apoio aos meus estudos.

A equipe de professores do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Projetos e demais que fazem parte do corpo docente e discente do Instituto Federal Goiano Campus e Campos de Goiás pelo compromisso ético e democrático, profissionalismo em conduzir nossa formação.

O clima organizacional é a atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação irá gerar um clima de desinteresse e apatia CHIAVENATO (1994).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	14
2.1 Gestão de Pessoas.....	14
2.2 O desafio da Gestão de pessoas.....	17
2.3 A moderna da Gestão de Pessoas.....	18
2.4 Tipos de empresas.....	23
2.5 A utilização da Gestão de Pessoas nas empresas.....	24
3. METODOLOGIA.....	25
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

A IMPORTÂNCIA DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

SOARES, Aldine Gomes¹

Data de submissão: 16 /04/2021.

Data de aprovação: 30/04/2021.

RESUMO

A pesquisa com o referido tema surgiu da necessidade de compreender melhor os conceitos e definições que são bases do desenvolvimento de uma empresa. O artigo tratou da Moderna Gestão de Pessoas, sendo uma pesquisa de cunho qualitativo que tem como objetivo compreender a Moderna Gestão de pessoas, conceitos e definições acerca do tema em estudos bibliográficos abordando e pontuando ideias e elementos científicos de diversos autores. Desse modo, buscou compreender como os recursos humanos estão sendo desenvolvidos nas organizações e diversas áreas da administração. Foram produzidos por reflexões de diferentes autores, entre eles Amaral (2007), Chiavenato (2002 e 2007), Marques (2015), Maxwell (1947), Ribas (2013), Santos (1982), Vaz (2017), etc. Por meio desse referencial de diversos pesquisadores e pensadores acerca do tema abordado, diversos elementos ilustram as definições da moderna gestão de pessoas, do perfil gestor e das atitudes de pessoal frente às suas responsabilidades profissionais.

Palavras chave: Moderna Gestão, Pessoas, Empresas.

ABSTRACT

The research with this theme arose from the need to better understand the concepts and definitions that are the basis of the development of a company. The article dealt with Modern People Management, being a qualitative research that aims to understand the Modern Management of people, concepts and definitions about the subject in bibliographic studies addressing and punctuating ideas and scientific elements of several authors. Thus, it sought to understand how human resources are being developed in organizations and various areas of administration. It was produced by reflections of different authors, including Amaral (2007), Chiavenato (2002 and 2007), Marques (2015), Maxwell (1947), Ribas (2013), Santos (1982), Vaz (2017), etc. Through this reference of several researchers and thinkers on the subject addressed, several elements illustrate the definitions of modern people management, the manager profile and the attitudes of personnel towards their professional responsibilities.

Keywords: Modern Management, People, Companies.

¹ Graduada em Gestão em recursos humanos pela Faculdade de Goiânia (FAG). Especializando em Gestão de Projetos pelo Instituto Federal de Goiás/Campus Campos Belos. E-mail: aldinegomes@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A empresa não deve ser tratada como uma ilha, onde os seus administradores ou gestores se isolam das demais áreas que compõem o seu todo. A mesma é uma organização composta de pessoas com escalas, funções e práticas diferentes, para assim manter o seu bom funcionamento é necessário diálogo e compartilhamento constante de ideias.

Ninguém administra sozinho, nem tão pouco alcança sozinho o sucesso. Dessa forma, a empresa é feita de pessoas, que produzem e prestam os serviços necessários. O gestor da empresa, o empregador, líder, administrador ou diretor da mesma, deve adotar medidas cabíveis de descentralização do poder, baseado em princípios éticos e democráticos, sabendo com respeito e eficácia controlar possíveis abusos, desatenções e descuidos com as obrigações de cada um.

Desse modo, aquele que faz a gestão, deve pautar sua conduta na construção de arranjos administrativos dos quais fortaleça a autoconfiança, a autoestima, e com isso possa diagnosticar possíveis problemas nas relações humanas do grupo ou equipe de trabalho, tendo a capacidade de saber lidar com problemas específicos de cada um, como por exemplo, a observação atenta de comportamentos como baixa de produtividade muitas vezes com origem em problemas de saúde, familiares, etc.

O gestor, não deve se aprofundar na personalidade das pessoas, mas intervir de forma positiva nos casos que seja possível contribuir com a superação de algum problema por parte de alguma pessoa.

Assim a gestão de pessoas não é uma tarefa simples, requer preparação psicológica, formação específica, capacidade de liderança, conhecimento das especificidades que envolvem as relações de trabalho, bem como a legislação que define os direitos e deveres do empregador, do empregado e do consumidor.

Diante da relevância do tema retratado na sociedade atual, considerando as relações empresariais, que envolvem consumidores e produtores de bens e serviços, há, portanto, diversos elementos que compõe as organizações, desse modo, alguns deles se

destacam como a moderna gestão de pessoas.

Dessa maneira, o presente artigo teve como problema: “Como a moderna gestão de pessoas está sendo desenvolvidas nas organizações”?

A pesquisa tem como objetivo analisar a Moderna Gestão de pessoas, conceitos e definições acerca do tema em estudos bibliográficos abordando e pontuando ideias e elementos científicos de diversos autores.

Previamente pode se afirmar que a maioria das organizações tem buscado elementos que agreguem novos valores no cumprimento de sua missão no mercado, ou nas relações de prestação de serviços públicos e privados.

A visão moderna na gestão de pessoas tem sido uma exigência nas relações comerciais, das instituições ou organizações sociais na prestação de serviços públicos, entre outras.

É comum no dia a dia das empresas e organizações, perceberem que as mesmas mudaram seus comportamentos, neste contexto, a relação patrão e empregado ganharam novas dimensões, pautada em atitudes de interação e dinamização dialógica entre os sujeitos.

O perfil de gestor que administra concentrando poder em suas mãos, apenas delegando funções e organizando burocracias, já não é tão visto e desejado nas empresas. Até mesmo nas relações políticas, os cidadãos já mudaram e muito o conceito quanto à seleção daqueles que irão representá-los. Essas mudanças de conceitos e paradigmas influenciam as formações desses gestores e também transformações no trato da coisa pública, ou seja, na administração governamental.

A pesquisa é uma produção científica por meio de reflexões de diferentes autores, entre eles Amaral (2007), Chiavenato (2002 e 2007), Marques (2015), Maxwell (1947), Ribas (2013), Santos (1982), Vaz (2017), etc. Sendo, portanto, um estudo bibliográfico de artigos e livros que tratam do tema, trazendo elementos qualitativos acerca da Moderna Gestão de pessoas.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

A importância da moderna gestão de pessoas para o crescimento da empresa depende de fatores que influenciam cada setor da mesma, desse modo, cada instituição seja de qualquer seguimento, depende de um gestor de pessoal para que os trabalhos de produção ou serviços prestados aconteçam de forma harmônica e equilibrada, ou seja, dentro de um clima social capaz de despertar em cada um a capacidade de fazer o melhor de si.

A instituição ou empresa geralmente tem um administrador geral, um diretor que muitas vezes desempenha funções diversas, entre elas gerenciar o quadro de pessoal ou recursos humanos, equipes de trabalhos etc.

O essencial é que cada empresa dependendo de seu porte de quadro de pessoal, deve ter um gestor de pessoas capaz de desenvolver ações junto às mesmas, entre elas; atividades de socialização, momentos de reflexão, reuniões frequentes para tratar de assuntos relevantes, etc. É fundamental que este profissional esteja seguro de que sua contribuição deve agregar elementos positivos, e que sua função não o torna melhor que outro, ao contrário, todos estão dentro de um mesmo objetivo, desenvolver um bom trabalho, produzir com qualidade em perfeita harmonia, equilíbrio e bem estar.

2.1 Gestão de Pessoas

Composição do perfil do gestor
Gestor administrador
Formação; Capacidade de aprender e aperfeiçoar; Reconhecer-se como de fundamental importância no gerenciamento e na organização de gestão de pessoas para o sucesso da empresa.
Atitudes na gestão de pessoas
A formação neste contexto geralmente deve pautar-se na teoria administrativa de uma empresa, pesquisa de campo, análise de dados, formação na área de relações humanas e ou gestão de pessoas. É importante ressaltar que a formação técnica e ou superior não finda em si, é

necessário construir uma prática de aperfeiçoamento por meio de reciclagem e outras formas de adquirir conhecimentos acerca da gestão de pessoas.

Reconhecer-se importante, não significa se comportar como o mais importante, mas que sua função é primordial, na consolidação da harmonia, do equilíbrio das relações das pessoas,

A arte de administrar está na compreensão de que o outro é parte fundamental de seu sucesso ou não. Depende de suas atitudes de gestão de pessoas numa dialógica moderna.

Fonte: SOARES (2020).

Para Ribas e Salim (2013) “um modelo de gestão de pessoas é constituído pela combinação de elementos” que dialogam entre si, tendo cada um sua importância no bom desempenho da empresa, seja pública e ou privada. O quadro abaixo representa esses quatro elementos com sua breve descrição.

1- Princípios: Compõe as crenças e valores adotados pelas organizações.	GESTÃO DE PESSOAS	2 - Políticas: São as diretrizes a serem seguidas pela organização
3- Processos: São compostos dos métodos utilizados para a execução das várias atividades e a obtenção dos resultados desejados.		4 - Estilo de Gerentes: Compõem os modelos de comportamento e de relacionamento.

Fonte: (RIBAS e SALIM (2013), adaptação SOARES (2020)).

A empresa necessita estar consolidada nesses quatro elementos, pois cada um está interligado ao outro e faz parte da constituição da empresa enquanto um sistema organizacional, pautado em suas crenças e valores, suas diretrizes, métodos e modelo de comportamentos que configuram o seu perfil.

O que se deve atribuir a essa composição é uma gestão ética, democrática e capaz de lidar com as relações humanas de forma harmônica e equilibrada, para que o produto ou serviço prestado tenha qualidade e valor de mercado suficiente para manter a instituição funcionando com lucratividade. Uma gestão de pessoas pautada no autoritarismo não consegue sobreviver no mercado.

A gestão de pessoas evoluiu ao longo da história da administração, denominada em várias épocas, como Modelo de gestão de pessoas, gestão de pessoas como departamento de pessoal, gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, gestão de pessoas como gestão estratégica de pessoas, gestão de pessoas como gestão por competências (RIBAS e SALIM, 2013 p. 41-46).

Os conceitos de gestão de pessoas evoluíram ao longo da história empresarial, desse modo, ganhando novas formas de lideranças, como o trato para com a equipe de funcionários que compõe uma empresa. Se antes a gestão de pessoas se baseava apenas em um departamento de burocracias trabalhistas e de ordens de trabalho e ou de produção, atualmente as empresas estão mais preocupadas com a harmonia, o equilíbrio e a produtividade das pessoas por meio de estratégias, observando as competências diversas de seus funcionários.

Mas essa nova visão de trato na gestão de pessoas passou por inúmeros processos de mudanças, muita dessas, incentivadas pela pressão da classe trabalhista e por pensadores que ao longo da história foram moldando um novo perfil de gestor de empresas, assim, tendo em vista também as inúmeras literaturas acerca do tema, as próprias empresas foram reconstruindo seu perfil no mercado de trabalho.

Para Vaz (2017, p.99) “o Gestor de pessoas é aquele que exerce uma liderança sem que ele seja o único líder que eleva as condições de ação de um indivíduo ou um grupo de pessoas”, neste contexto, assume aspectos considerados de suma importância na reorganização do ambiente de trabalho, tendo algumas competências, a saber,

A moderna Gestão de Pessoas tem a capacidade de concertar (sentido de concerto de algo) a pluralidade, as competências e capacidade das pessoas e fazer com que isso eleve a Missão e a visão de qualquer organização, seja no campo público ou no campo privado. A Moderna Gestão de Pessoas tem atividades Gerenciais, pedagógicas de Coach (processo de Desenvolvimento), talentos, capacidades humanas e não é só isso; na verdade é um conjunto de ações onde a Gestão de Pessoas seja um diferencial decisivo e sério nas boas organizações (VAZ 2017,p.99).

Entende-se que a empresa é uma composição de pessoas, mesmo antes de existir, no projeto inicial, na construção de sua estrutura física, sendo assim, ela é a ação do pensar, do agir e do fazer humano, desse modo, as pessoas é a sua fundamental peça chave de existência e sucesso, aliado aos demais elementos físicos que a compõem.

Sua existência nasceu de um projeto, de um sonho, de um objetivo empresarial, ou de outras ações diversas, o que a coloca como algo a ser cuidado, preservado e ativo na sociedade consumidora. A empresa seja ela qual for, tem sempre um gestor, administrador e ou líder que a representa e a faz existir e se fazer presente na vida das pessoas, dos clientes, etc. Essa pessoa, na maioria dos casos e de acordo com os ideais da

moderna gestão de pessoas, é chamado de líder, o qual possibilita a dialógica constante das relações humanas dentro da empresa e fora da mesma, dependendo de seu perfil, produto ou serviço prestado.

É de fundamental importância que os líderes estejam preparados para conceber visão e senso de valores autênticos para as pessoas que lideram se comunicar e motivar de maneira ainda mais eficaz, manter suas capacidades e produtividade também em situações de pressão, sobretudo, se adaptar rapidamente às constantes mudanças (VAZ 2017,p.106).

Portanto um líder é uma figura representativa, com forte perfil dentro da empresa, ele é muitas vezes visto como alguém que direciona a empresa a constituir o seu perfil, molda a sua estrutura de visão e missão nas diversas relações que a envolve em sua vivência diária.

Os funcionários esperam no líder que suas atitudes sejam firmes, pautada nos valores éticos, democráticos e que ele seja também alguém que estabeleça confiança e contribua com a harmonia da empresa e seu sucesso no mercado empresarial.

2.2 O desafio da Gestão de pessoas

A gestão de pessoas tem sido um desafio, pois trata de novos paradigmas e que requer espírito inovador, o que implica aos gestores mudar velhos conceitos e atitudes até então vistas como práxis. A mudança requer rompimento de velhas posturas.

Esses desafios envolvem velhas culturas administrativas de empresas, as quais não vêem a formação intelectual, a dinamização das equipes, as relações sociais harmônicas e equilibradas dos trabalhadores como sendo um foco importante, pois acreditam que o funcionário ou empregado tem que produzir porque recebe um salário mensal pra isso e ponto final.

Para Chiavenato (2007, p.265) é preciso que o gestor fortaleça sua equipe, crie um excelente local de trabalho, melhore a qualidade de vida dos seus funcionários e reconheça o bom trabalho, recompensando o alcance de objetivos.

Ainda segundo Chiavenato (2007, p.265) o gestor ainda precisa treinar e educar continuamente o seu pessoal: fazendo investimentos em conhecimentos, habilidades e

competências, aumentando o seu capital intelectual.

Pela lógica das literaturas pesquisadas alguns dos desafios mais comuns na gestão de pessoas é a dificuldade em estabelecer diálogos que sejam harmônicos e equilibrados com o pessoal, bem como investimentos em formação intelectual e técnica e na saúde do pessoal da empresa. Além da dificuldade em abrir mão do poder de delegar funções e tarefas prezando apenas pela produção e não pela qualidade e saúde do ambiente de trabalho.

Para Maxwell (1947) “Aprender a liderar com eficácia tem sido um desafio e tanto. Ensinar outras pessoas a liderar com eficácia tem sido um desafio ainda maior”. Desse modo, evidência que, a liderança eficaz exige sacrifícios, participação ativa, aprendizado, humildade no trato com as pessoas, investimentos. O líder ou gestor deixa seu campo de conforto, para adentrar nas diversas especificidades da empresa, buscando conhecer a mesma, seus pontos fracos e fortes, isso inclui conhecer bem o seu pessoal e estar em diálogo constante com os mesmos.

Toda empresa tem como desafio que é crescer como um todo, para isso todos os setores devem estar alinhados. São importantes que os colaboradores estejam engajados nesse processo, tendo apoio, acompanhamento, assistências diversas e incentivos.

Nesse sentido, a empresa precisa promover para seus colaboradores um ambiente inspirador e inovador, neste contexto, equilíbrio, conforto, harmonia são imprescindíveis.

O sucesso da empresa não está somente na qualidade dos produtos e serviços prestados, também nos valores que fizeram com que a mesma crescesse e conquistasse o sucesso no mercado, seja ele interno ou externo.

2.3 A moderna da Gestão de Pessoas

A moderna gestão de pessoas tem sido tema de vários cursos de capacitação e formação na área administrativa. Atualmente o Coaching como moderno conceito

metodológico de desenvolvimento profissional, envolve diversas ferramentas, técnicas e conhecimentos, como um dos principais cursos para ajudar no desenvolvimento de capacidades e competências humanas na empresa.

É importante ressaltar que a pessoa humana não é uma máquina e que sofre as diversas transformações psicológicas, físicas, etc. Essas transformações podem surgir de problemas pessoais, nas relações de trabalho, na sociedade e diversas outras origens.

O lado que ninguém observa é que a área de gestão de pessoas representa o início do processo de gestão e não o fim. É na área de gestão de pessoas que se avalia, desenvolve o colaborador para que assim se torne mais qualificado para desempenhar com qualidade suas atribuições, trazendo maior produtividade para a empresa e posiciona cada colaborador para desempenhar as funções de acordo com suas habilidades. A parte mais importante da empresa é o capital humano (PAULA & NOGUEIRA, 2016).

A empresa deve ater a isso, conhecer o seu funcionário, intervir se necessário de forma harmônica e equilibrada no intuito estabelecer a solidariedade e a ajuda se caso for necessário a intervenção. O autoritarismo no trato de problemas de funcionários não resolve os possíveis problemas.

É tarefa básica da administração, fazer as coisas por meio de pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns, depende diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa (VAZ, 2017, p.95).

Como já mencionamos, o administrador é a peça chave da empresa para que as pessoas que produzem ou prestam serviços tenham uma representação, alguém com o perfil de incentivar, contribuir e melhorar o desempenho de todos.

Sem pessoas encorajadas a produzir, não há empresa que se sustente no mercado seja ela empresarial e ou de prestação de serviços públicos.

O desempenho e a produtividade das pessoas é o fator de vital importância para que a empresa seja bem-sucedida, com a qualidade dos seus produtos, o prazo de entrega, os custos competitivos e a rentabilidade do negócio. A transparência das relações, a valorização profissional e pessoal, as perspectivas pessoais e profissionais, o bom ambiente de trabalho e as condições de trabalho são requisitos essenciais para o bom andamento (VAZ, 2017, p.95).

O ambiente de trabalho é muitas vezes onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas, longe do lazer, das atividades cotidianas, da família etc. Por si, já se torna uma situação de extremo distanciamento da vida social e familiar, e que causa mudanças de comportamentos, sentimentos de solidão, de preocupação com os entes queridos que muitas vezes só podem ser vistos em momentos rápidos nos fins de semana e feriados, isso porque, muitas dos trabalhadores em empresas aproveitam esses dias de folga para organizar a vida pessoal e as demais obrigações de casa.

Esse distanciamento causa conflitos externos e podem prejudicar o bom andamento da empresa, ou seja, baixa produtividade. É neste momento que a gestão de pessoas surge como de fundamental importância para sanar esse tipo de problema, o que exige do gestor ou administrador um fino trato da situação, neste contexto, com humildade e capacidade de se colocar no lugar do outro, de ser solidário e possibilitar formas de solução do problema ou amenização do mesmo, isso se chama boa gestão de pessoas.

Gestão de pessoas (GP) também é conhecida como Departamento de Pessoas (DP), Recursos Humanos (RH) e outros. Segundo Chiavenato (2002) passou três fases: Operacional: até a década de 60, só opera rotinas administrativas; Gerencial: Década de 60 a 80, assume papel de parcerias de outros setores e Estratégica: A partir dos anos 80, reconhecida como importante para a estratégia da empresa (VAZ, 2017, p.95).

A moderna gestão de pessoas hoje muito difundida, anteriormente era tratada como departamento de pessoal e que apenas se via na obrigação de resolver situações burocráticas, alcançar o patamar das estratégias da empresa como forma eficaz de consolidar seu sucesso. Tendo a gestão de pessoas não mais como uma mera administração de quadro de pessoal, mas como menciona Chiavenato (2003), uma inovação de valores empreendedores, a saber:

Uma nova visão de pessoas não mais como um recurso organizacional, um objetivo servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações (CHIAVENATO, 2003, p. 27).

O gestor ou administrador à frente dos encaminhamentos que envolvem a gestão de pessoas necessita também de humildade, não construindo em si, um perfil do qual o coloca como melhor que os demais, aliás, ele é um líder que deve atribuir ao seu

desempenho inúmeras competências.

As diversas competências das quais deverá ter em seu currículo, deve favorecer o equilíbrio social, empresarial e financeiro da empresa, tendo a mesma, condições de boas relações humanas, qualificando seu produto ou serviço prestado, obtendo avaliação positiva do consumidor.

Segundo Vaz (2017), apud Chiavenato (2003), afirmam que a gestão de pessoas deve ser uma prática de diálogo e de compartilhamento de ideias, a saber:

Participação das pessoas nas decisões, Atribuição de responsabilidade pelo alcance de metas e resultados, Liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho, programas de ação, com a ajuda e apoio do gerente, Atividade grupal e solidária e trabalho em equipe, Avaliação do próprio desempenho da equipe (VAZ 2017, p.98 apud CHIAVENATO 2003).

Pessoas não devem ser tratadas como comandadas a produzirem, elas devem fazer parte da empresa, se sentirem compromissada com o seu sucesso, desse modo, elas devem ter participação, expressão de ideias na construção de melhorias em visão e missão empresarial.

Marques (2015) aponta que numa perspectiva de evolução, podemos tratar a gestão de pessoas em três estágios, a saber:

- a) Administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores; administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- b) Gestão de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu maisvalioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas (MARQUES, 2015, p.13).

Ainda segundo Marques (2015), a gestão de pessoas consiste em equilibrar as relações de trabalho, contribuindo com a qualificação de desempenho e produção, a saber:

O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham (MARQUES, 2015, p.13).

A gestão de pessoas depende de estratégias das quais possibilitam alcançar objetivos e metas, e na atual conjuntura da administração em suas diversas áreas é imprescindível o diálogo entre gestores e pessoal, neste cenário, Marques (2015) traz algumas considerações importantes, as quais definem que:

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequada para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance (MARQUES 2015, p.23).

Desse modo, é preciso compreender que na moderna gestão de pessoas, o foco de bons resultados e quantitativos de produção, deve anteriormente ser construído de situações das quais nas relações de trabalho ofertou condições favoráveis, incentivos, tratamento equilibrado e harmônico para que o trabalhador possa ter se sentido encorajado, preparado de maneira humanizada para isso. O que não cabe situações de exaustão, carga horária excessiva, chantagens quanto permanência no trabalho, etc.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual (MARQUES 2015, p.23).

Mas, por outro lado a moderna gestão de pessoas não é uma estratégia que aceita algumas fraquezas, como falta de interesse em aprender, aperfeiçoar, dedicar e produzir com excelência, não basta ter um bom gestor, o quadro de pessoal tem que estar apto no engajamento de produção e qualificação do trabalho, dos produtos e serviços prestados. Desse modo, Marques (2015), afirma que:

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão (MARQUES 2015, p.23).

Diante do exposto, o profissional seja ele no posto de gestor ou de outra área de trabalho, deve compreender que faz parte de uma empresa ou organização, que o mesmo tem suas responsabilidades e que deve rever suas posturas e atitudes, prezando pela

constante reflexão acerca de seu perfil profissional.

Diante do exposto Marques (2015), define alguns critérios de mudanças no trato da gestão de uma organização, onde atitudes e termos ganham dimensões significativas do ponto de vista dos resultados, harmonia e equilíbrio, conforme o quadro abaixo;

Substituir de	Para
Presença física	Resultado
Pura aceitação	Iniciativa
Simple lealdade	Compromisso
Garantias	Oportunidade
Obediência cega	Flexibilidade
Comunicação de cima para baixo	Comunicação em mão dupla
Fazer sua tarefa	Conhecer os objetivos da organização
Progressão por tempo de serviço	Progressão por desempenho e mérito

(MARQUES 2015, p.29) adaptação SOARES (2020).

A partir do momento em que a gestão muda o formato de relações com o pessoal da organização, o que antes se viam como imposição de chefia, passa a ser um compromisso de todos na reorganização de objetivos e metas, melhorando os arranjos de produção e excelência nos serviços prestados.

2.4 Tipos de empresas

Chiavenato (2007, p.41) apud Santos (1982), destaca que, empresa é,

Comumente definida pelos economistas como uma unidade básica do sistema econômico, cuja principal função é produzir bens e serviços. Para conseguir fabricar seus produtos, ou oferecer seus serviços, a empresa combina diversos fatores de produção, ou seja, os recursos naturais, o capital e o trabalho necessários para o desempenho da função produção (CHIAVENATO 2007, p.41 apud SANTOS 1982).

As empresas sejam elas quais forem geralmente são avaliadas pelo seu desempenho, e numa sociedade digital, de redes sociais ativas, onde a maioria da população se comunicam em tempo real, proliferando informações diversas a todo o momento, esse processo avaliativo por parte do consumidor é mais amplo, rápido e pode gerar fracasso em qualquer ramo empresarial e do setor de serviços públicos governamentais ou não.

Existem inúmeras empresas no Brasil, por exemplo, dentre elas as que oferecem produtos diversos nas áreas de tecnologia, cosméticos, serviços públicos (educação, saúde), serviços privados, consultoria, etc.

Chiavenato aponta algumas dessas especificações, como resumo na tabela abaixo, a saber:

EMPRESA ATIVIDADES	
Produção de bens	Prestação de serviços
Consumo	Hotelaria, lavanderia, cinema, hospital, escolas, bancos, financeiras, treinamento, consultoria, telefonia, propaganda, lojas e comercio em geral, oficinas de reparos, restaurante, transporte urbano, interurbano, rodoviário, ferroviário, aéreo, etc.
Móveis, roupas, eletrodomésticos, produtos alimentícios, automóveis, material de escritório, materiais de construção, artesanato etc.	
Produção	
Prensas hidráulicas, matérias-primas, máquinas operatrizes, componentes, semi-acabados etc.	

Fonte: CHIAVENATO (2007 p.44) adaptação SOARES (2020).

Mesmo sendo uma instituição pública, uma escola, um hospital, não deixa de ser uma empresa, administrada por alguém, que deve ter em seu perfil formação específica para atuar e capacidade de gestão de pessoas, porque sem isso, o serviço prestado não terá a eficácia mínima necessária que resultará em indicadores positivos.

2.5 A utilização da Gestão de Pessoas nas empresas

Mencionado nos tópicos anteriores, a utilização da gestão de pessoas tratou do perfil do gestor e da empresa, neste quesito a seguir, trataremos da utilização dessa concepção dentro das empresas como requisito primordial na consolidação do seu sucesso no mercado.

O mundo está em constante evolução, a tecnologia moderna, os diversos meio de comunicação, as formas variadas de relações empresas e consumidor, tem exigido maior compromisso estratégico dos empresários para manterem-se no mercado.

A globalização e a extrema competitividade das organizações nos dias de hoje, aliadas ao acesso impressionantemente veloz à informação e à constante necessidade de mudança, exigem que as empresas adaptem-se, buscando estruturação sólida, com equipes consolidadas. Os funcionários e as equipes de trabalho, atualmente, necessitam apresentar comportamentos, atitudes e posturas alinhados aos valores organizacionais e orientando o resultado final (RIBAS e SALIM, 2013 p. 51).

Uma empresa que atua de modo ético e democrático, cujos valores e missão propunham desenvolver boas relações humanas, por si, já se destaca na qualidade de seus produtos e serviços. Isso porque embora, as tecnologias façam parte da realidade produtiva, a pessoa humana ainda é e será sempre a peça chave da produção e da qualidade de seus serviços prestados.

Para Ribas e Salim, (2013 p. 58) “a atuação da área de gestão de pessoas nas organizações está relacionada à criação e à implementação de políticas e práticas ligadas ao seu objeto de atuação, as pessoas”, a saber:

Políticas	Práticas
São guias para a ação. Princípios e diretrizes que ajustam as decisões e os comportamentos na organização e das pessoas na relação com elas.	Procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação nas decisões e norteamento das ações.

Fonte: (RIBAS e SALIM, 2013 p. 58) adaptação SOARES (2020).

É no âmbito das políticas e práticas de gestão das empresas, que se estabelecem os princípios e as diretrizes que consolidam os comportamentos organizacionais, moldando os procedimentos, métodos e técnicas que fundamentam o perfil da empresa e sua qualificação na confecção do produto ou na prestação de serviços.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é um estudo de cunho bibliográfico que teve como objetivo apresentar os conceitos e práticas de relações humanas no âmbito de uma empresa, buscando consolidar as características fundamentais de um gestor, suas funções, currículo e trato na mediação com as pessoas que compõem o quadro de funcionários da mesma. Amaral classifica metodologia de pesquisa bibliográfica como sendo de fundamental importância na construção de dados, informações e conhecimentos acerca de um tema, do qual traz uma problemática,

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (AMARAL, 2007, p.1).

É uma pesquisa que buscou qualificar o tema por meio dos estudos em referenciais bibliográficos, neste contexto, apresenta um panorama da Moderna Gestão de pessoas, desde seu conceito, perfil do gestor, aspectos e atitudes das empresas e organizações de prestação de serviços públicos.

Para Amaral (2007) “é imprescindível, portanto, antes de todo e qualquer trabalho científico fazer uma pesquisa bibliográfica exaustiva sobre o tema em questão, e não começar a coleta de dados e depois fazer a revisão de literatura”, neste contexto aponta algumas etapas para melhor conduzir a construção de todo o trabalho:

- ✓ Fazer um histórico sobre o tema,
- ✓ Atualizar-se sobre o tema escolhido,
- ✓ Encontrar respostas aos problemas formulados,
- ✓ Levantar contradições sobre o tema,
- ✓ Evitar repetição de trabalhos já realizados (AMARAL, 2007, p.1).

Neste contexto, a pesquisa bibliográfica qualifica o tema em suas diversas abordagens conforme os subtemas propostos, respondendo ao problema com as possíveis soluções, conceituando o mesmo de forma compreensiva, dialógica entre os referenciais e as ideias e argumentos do pesquisador.

Diante do exposto, traz reflexões de diferentes autores, entre eles Chiavenato (2002 e 2007), Maxwell (1947), Ribas (2013), Santos (1982), Vaz (2017), entre outros grandes nomes da área de estudos e pesquisas acerca do Tema administração (empresas, gestão de pessoas, lideranças). Desse modo, a pesquisa é um estudo bibliográfico, com o intuito de trazer elementos importantes que configuram a temática abordada.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito conceitual da nova gestão de pessoas, é imprescindível reconhecer que gestores e pessoal se somam como parte de um todo, a empresa precisa de um líder que saiba fazer da sua gestão uma parceria de respeito e afinidades com sua equipe.

Desse modo, eles são responsáveis pelo sucesso ou não de sua excelência em

produção, o que envolve o alcance dos objetivos e metas, das quais qualidade e quantitativo fazem parte do produto ou serviço prestado a sociedade.

A empresa ou organização não é uma ilha, do ponto de vista de sua organização física e social, ela é um espaço de pessoas que culminam relações internas e externas dependendo de sua área de atuação.

Como afirmou Ribas e Salim (2013 p. 58), a empresa tem sua composição política e desse modo, o gestor e seu quadro de pessoal, soma entre si, os valores e a missão de cumprir seus objetivos e metas, o que pode ser uma parceria de grandes realizações, culminando em uma abrangência maior do ponto de vista do consumidor e ou de seu público atendido, prezando pelas políticas de boas relações pessoais, sociais e comerciais.

Revedo a concepção de Chiavenato (2003, p. 27), é preciso destacar que a moderna gestão de pessoas é de fato uma relação onde os resultados positivos dependem de boas iniciativas, compromisso, oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento, flexibilidade frente às diversas situações, problemas individuais e coletivos, o diálogo constante, o reconhecimento das especificidades da empresa ou organização dos quais envolvem objetivos e metas, bem como a progressão por desempenho e mérito.

Como anteriormente apresentado na concepção de Vaz (2017 p.106), administrar uma empresa dentro de uma concepção de moderna gestão de pessoas exige preparação enquanto formação e capacidade de relacionar com as pessoas sem ceder ao orgulho e prepotência muitas vezes regada de egoísmo pelo poder atribuído ao cargo.

O gestor é a figura norteadora e organizacional da empresa, desse modo, ele é um profissional do qual em sua responsabilidade está à possibilidade de equilibrar e promover a harmonia entre as pessoas, além das atividades burocráticas que muitas vezes é incumbência de sua pasta administrativa.

Esta concepção dialoga com Vaz (2017, p.97), “o Capital Humano é algo singular dentro de uma empresa, aprimoram a eficiência, possuem competências específicas e raras, suas capacidades não podem ser imitadas, e seus talentos devem ser combinados em prol da empresa”.

A empresa é um conjunto de elementos que se somam, a saber; pessoas, equipamentos, espaços, afazeres, manutenção, segurança, harmonia e equilíbrio, etc.

E Vaz (2017, p.97) complementa ainda que “o único bem na empresa que não pode ser copiado são as pessoas, o talento faz a diferença, o capital humano é um dos principais atrativos geradores de riqueza nas empresas”.

As pessoas são em suma o perfil da empresa, que associada à qualidade do produto ou serviço, logo se sabe a missão e os valores que a mesma prontificou em cumprir ao longo de sua existência.

A excelência no atendimento, na qualidade dos produtos e serviços prestados marcam o ponto chave de suas metas e objetivos esperados, ou seja, culminância da dinâmica anteriormente planejada junto às pessoas que compõem o quadro social da empresa.

O artigo “a importância da moderna gestão de pessoas para o crescimento das empresas” serve de contribuição para outros pesquisadores na área como fonte de pesquisa baseando nos conceitos, conhecimentos e informações que foram apresentadas pelo mesmo no intuito de melhor definir o tema tratado.

É importante ressaltar que esta pesquisa não é algo finito, do ponto de vista do tema tratado, a gestão de pessoas passa por diferentes transformações e mudanças de paradigmas acerca do papel a ser desempenhado pelo gestor de pessoal e a administração de empresas em geral.

Outra consideração importante a destacar é que cada autor apresenta conceitos e definições acerca do tema conforme seu ponto de vista, ou seja, são visões diferentes acerca da temática, o que enriquece mais o aprofundamento nos estudos sobre a gestão de pessoas.

Cada empresa tem um modelo de gestão, algumas delas, tem no seu gestor o perfil de aprendizado, experiências e conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação. Para isso futuras pesquisas acerca da temática abordada exigirá também novos estudos, reflexões e contexto do tema abordado.

Embora pontuadas as principais características da moderna gestão de pessoas, algumas lacunas acerca do tema não foram apresentadas de fato, ou até mesmo definições mais precisas, visto que a pesquisa não fez uma análise da realidade em um espaço campo contextual, devido às limitações do momento da pandemia mundial do coronavírus que exige o distanciamento social. Desse modo, não foi possível fazer um estudo de campo para melhor ilustrar o presente artigo, o que sugere que novos pesquisadores aprofundem mais no tema em um contexto empresarial.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, JOÃO J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Universidade Federal do Ceará. Coordenador do Núcleo de Ensino, Assistência e Pesquisa da Infância Cesar Victora (NEAPI) – 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel de RH**. 3. Ed., Rio de Janeiro, Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio** - 2. ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007.

Marques, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MAXWELL, John C., 1947- **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**/John C. Maxwell; tradução de Omar Alves de Souza. - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

PAULA, Vilson Vieira de. NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero de Gestão de Pessoas. XII Congresso Nacional de excelência em gestão. INOVARSE 2016. Disponível em http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf, acesso em 23 de maio de 2016.

RIBAS, Andreia Lins & SALIN, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concursos**. 2013, **Alumnus**, uma editora do grupo **LeYa**.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. **A criação de empresas industriais: a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1982.

VAZ, Sulamita Poloniato. **Moderna gestão de pessoas: Executive Coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico**. Revista Científica FacMais, Volume. IX, Número 2. Julho. Ano 2017.