



A Nova Filosofia de Gestão

Adelaide Florêncio Felix da Silva
adelaideflorencio9@gmail.com
FECAP

Claudia Mastromauro
claudiamurano@gmail.com
FECAP

Karolina Rodrigues Silva
karolinarsilva97@gmail.com
FECAP

Maria Paula da Silva Ribeiro
mariapaularibeiro6@gmail.com
FECAP

Mauro Campello
mcampello@yahoo.com
FECAP

Resumo: Este artigo tem como objetivo discorrer acerca da Nova Filosofia de Gestão (NFG), que possui o foco central em disseminar a felicidade no trabalho. A Nova Filosofia de Gestão nos leva à reflexão de como são conduzidos os processos dentro das organizações e as formas que como tais influenciam no clima de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Com base nesses estudos da Nova Filosofia de Gestão, pode-se verificar que a aplicação da mesma trouxe uma série de benefícios às organizações que adotaram a ideia de que é preciso avaliar e renovar o modo de gerir pessoas, pois as mesmas são a parte fundamental de qualquer atividade proposta. Dentro da mesma perspectiva, são analisados o modo de relacionar-se com clientes e fornecedores, pois a prática da Nova Filosofia de Gestão não traz somente benefícios aos colaboradores, mas à toda cadeia consumidora, pois com funcionários motivados e bem valorizados, a forma de lidar com o destinatário do produto ou do serviço executado muda. Consequentemente, a cativação do cliente e do fornecedor gerará lucro para a organização, que possibilitará na criação de novos postos de trabalho. Isto é possível, através da maneira de lidar com quem gera o capital da empresa.

Palavras Chave: Filosofia de Gestão - Pessoas - Recursos Humanos - -



1. INTRODUÇÃO

Neste artigo será abordada A Nova Filosofia de Gestão. Esse tema traz a ideia de uma nova abordagem de desenvolvimento, treinamento, compartilhamento de ideias, gestão e liderança. Uma nova visão de que tudo que for aprendido e criado. Qualquer novo conhecimento adquirido deve ser compartilhado de uma forma recíproca que será transmitida do colaborador para o líder e do líder para o colaborador.

Esse novo projeto chamado A Nova Filosofia de Gestão (NFG) foi criado por Márcio Fernandes, administrador de empresas e CEO de uma multinacional. Ainda jovem, sempre teve o sonho de um dia poder contribuir de forma positiva para o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa de forma conjunta e assim, compartilhar suas ideias com pessoas, contribuindo para que elas possam trabalhar felizes e satisfeitas. Segundo Fernandes, colaboradores felizes geram mais lucro à empresa. Foi através dessa ideia que ele publicou sua primeira obra chamada Felicidade dá Lucro, onde relata sua trajetória e como se tornou CEO e fez com que sua gestão tornasse a organização em que atuava uma das melhores empresas para se trabalhar na América Latina.

Com o avanço intenso da tecnologia, muitas empresas em diversas áreas acabam deixando de lado seus valores, a ética e o comprometimento com seus colaboradores na busca por espaço e poder. Essas atitudes contribuem para o absenteísmo, rotatividade e processos trabalhistas por assédio moral e demissões mal conduzidas.

Nos últimos anos, o interesse dos altos executivos por cultura corporativa saiu do reino da teoria para o reino da aplicação real. Havendo assim um interesse genuíno dos executivos, diretores e líderes de grandes organizações em tornar os métodos tradicionais de liderança e gestão em projetos de vida. Integrando totalmente o colaborador nas inovações, resultados, estimulando sua autonomia em processos de fácil desenvolvimento e incentivando o capital intelectual com *feedbacks* específicos.

“A missão, visão e os valores da sua empresa não podem ser apenas mais um quadro na parede. Os colaboradores precisam acreditar e vivenciar no dia a dia a convergência de propósito com a organização” (FERNANDES, 2015, p. 149).

Essa nova filosofia traz a ideia de que todo mundo é capaz de fazer ou ser o que quiser. As pessoas acabam colocando muitos obstáculos no seu caminho e nem se dão conta de que são seus pensamentos que estão atrapalhando seu desenvolvimento. Isso está ligado diretamente ao seu ambiente de trabalho. Ter sempre um compromisso de autovalorização ajuda a observar se suas ideias e as da organização são recíprocas quando se trata de plano de ação conjunto.

Inovações incluem mudanças na cultura corporativa, trazendo à tona o “obstaculismo” e, junto com ele, a inércia. Inicialmente a organização deve mudar de dentro para fora, eliminar a centralização do poder, o individualismo e começar a valorizar mais as pessoas, baseando-se nos quatro pilares que a Nova Filosofia apresenta: acreditar, praticar, melhorar e compartilhar.

2. GESTÃO DE PESSOAS

Neste primeiro capítulo serão abordados temas sobre gestão, liderança e *feedback*. Através da implantação de uma boa gestão na organização é possível desenvolver um bom líder e conseqüentemente sua liderança trará bons resultados. É necessário que os colaboradores ajudem a identificar os pontos que precisam se aprimorar e melhorar. Para que os resultados sejam contínuos é essencial dar *feedbacks* específicos para que o indivíduo possa se desenvolver juntamente com a empresa.



2.1. GESTOR

O modo de gestão das organizações mudou muito ao longo dos anos. Com a chegada da administração de Recursos Humanos no Brasil, as empresas começam a entender que para o crescimento, desenvolvimento e boa colocação no mercado, os métodos tradicionais de gestão e a forma como seus líderes e gestores guiam suas equipes estão ultrapassados.

“Podemos dizer que gestão é a forma de comandar e administrar, seja em uma organização ou em qualquer lugar que haja necessidade de gerenciamento de recursos e pessoas” (FERREIRA, 2016, p.19).

Gestão é uma função do cotidiano das pessoas; ela é definida de acordo com a atividade a ser desenvolvida, seja ela dentro do âmbito profissional ou familiar. Ambas as partes exigem tomadas de decisões e escolhas que irão interferir de forma direta as pessoas que convivem naquele ambiente. Para que as ideias sejam passadas da melhor maneira é preciso que o gestor saiba inspirar, motivar e dar autonomia.

“Um modelo de gestão deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que oferecem, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a” (DUTRA, 2004, p.55).

Para que o desenvolvimento da organização seja constante é necessário que os gestores estejam sempre dispostos a mudar seu modo de gerir e pensar. É necessário abandonar os modelos tradicionais e conservadores de gestão, propor algo diferente, ideias que possam aperfeiçoar e facilitar as tarefas de seus colaboradores no dia a dia. Saber ser resiliente é essencial para promover mudanças organizacionais e implantar em sua equipe a cultura colaborativa. Isso faz com que as pessoas tenham mais autonomia e se sintam parte da organização.

Fernandes (2015, p.100) diz que: “o melhor líder oferece o seu melhor e recebe o melhor dos outros. Assim, ele desenvolve e atrai os colaboradores com alto desempenho, com autonomia e que são protagonistas do próprio sucesso”.

3. LIDERAR

Saber lidar com pessoas não é uma tarefa simples, já que exige muito comprometimento, respeito, atenção e acreditar na capacidade de cada um, desde o colaborador do setor operacional até os cargos mais altos ocupados na organização.

“O líder é capaz de agregar pessoas e fazer com que estas pessoas o sigam por convicção, admiração e cooperação. O líder tem carisma e tem as pessoas ao seu redor, é capaz de fazer com que elas trabalhem para ele em busca de um resultado comum” (SILVA, 2016, p.44).

Para Fernandes (2015, p.162): “ser líder é ser feliz e inspirar o outro a investir toda a energia para ser feliz também”. Liderar pessoas é ser capaz desenvolver a si e sua equipe de forma conjunta. A base da nova filosofia de gestão é acreditar, respeitar e cuidar. Estimular o crescimento profissional do seu colaborador é dar a ele a oportunidade de reconhecimento e valorização, eliminando definitivamente da gestão a centralização do poder, o individualismo e o imediatismo.

Implantar a colaboração inteligente dentro da organização e fazer com que todos tenham participação ativa dentro dos processos e que todas as ideias sejam bem vindas, fazendo com que os colaboradores sejam mais presentes dentro da empresa do que os funcionários. Fernandes (2015) diz que chamar as pessoas de funcionários remete muito a uma forma mecânica e nada humana. Devemos chamá-los de colaboradores, pois eles contribuem, ajudam e colaboram para o crescimento constante da empresa. “Ser líder é ser



feliz e agir todos os dias para estimular cada pessoa também a lutar para conquistar a própria felicidade” (FERNANDES, 2015, p.154).

4. FEEDBACK

Saber orientar o colaborador é muito importante. Mas ajudá-lo a desenvolver seu capital intelectual, motivar suas mudanças é ainda mais interessante para os objetivos e para futuras conquistas da organização e para o próprio crescimento do colaborador.

Feedback (retorno de informação ou, simplesmente, retorno) é o procedimento que consiste num processo de comunicação e provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

Um grande estudo global, realizado em 2003, pelo Corporate Leadership Council's Benchmarking the High-Performance Organization mostrou o seguinte em relação à prática de dar *feedback*:

- O *feedback* honesto e exato é, dentre os 106 fatores administrativos examinados no estudo, a força mais importante para impulsionar o desempenho do trabalho;
- A ênfase no *feedback* positivo pode causar impacto superior a 36% sobre o desempenho positivo do empregado;
- O *feedback* honesto e exato pode causar impacto sobre o desempenho em torno de 39%.

Além disso, uma pesquisa realizada pela revista VOCÊ S/A mostra que 92% dos líderes não sabem aplicar *feedbacks*; quando acontece algum erro, espalham medo, tristeza e raiva entre os colaboradores.

Para que isso aconteça é essencial que o líder saiba dar *feedback* que irá orientar e guiar sua equipe numa melhoria contínua. Muitos líderes acabam se desviando do foco principal da conversa que é dar um retorno verdadeiro para seu colaborador, que espera entender o real motivo pelo qual não conseguiu aquela tão desejada promoção, por exemplo. Mas para a visão do gestor “amigo” não ser distorcida, ele acaba dando um *feedback* genérico e nada específico para o indivíduo, que sai com mais incertezas e desmotivado a continuar fazendo parte da organização.

Segundo Fernandes (2015) existem dois tipos de *feedbacks* que podem ser dados ao colaborador:

- *Feedback* genérico: é quando o líder não detalha os motivos, nem diz o porquê e o que precisa ser melhorado. Tentando agradar diz: “você não conseguiu aquela vaga interna, mas faltou pouco... só espere um pouco mais. Não desista, tá bom?”. O colaborador acaba saindo da conversa sem saber por onde começar e se deve começar.
- *Feedback* específico: é quando o líder é mais específico, metuculoso e, às vezes, até bem duro. Ser franco é mostrar interesse genuíno em contribuir para a melhoria e o desenvolvimento do colaborador, por exemplo: “Dessa vez aquela vaga do recrutamento interno não foi sua porque está faltando o curso técnico XYZ. Precisa melhorar sua língua portuguesa, você comete erros básicos como falar ‘para mim fazer’... Consequência disso será um retorno mais assertivo e direto.

“O êxito de *feedbacks* específicos depende muito do jeito de o líder se comunicar. Você pode dizer palavras duras e, ainda assim, continuar sendo querido e respeitado. É o exercício do carisma. Mas é preciso combinar com a outra pessoa. Basta perguntar antes se ela está disposta a ouvir, filtrar e assimilar aquilo que você tem para dizer. O líder pode estar disposto a colaborar para o desenvolvimento do outro.

Mas o indivíduo também tem que estar disposto a ouvir com o coração aberto” (FERNANDES, 2015, p. 64).

Por outro lado, o *feedback* pode ser contínuo ou formal. O primeiro, com uso frequente e/ou nos incidentes críticos, permite a oportunidade de intervenção imediata para reforçar e/ou corrigir um comportamento que comprometa os objetivos acordados. É feito durante conversas informais, reuniões de acompanhamento, sessões de *coaching*, etc.

Já o segundo caso, *feedback* formal, faz parte do processo de gestão de desempenho e envolve uma síntese das avaliações e apoios dados durante o período de avaliação. Não deve conter “surpresas” em sua aplicação.

5. CULTURA COLABORATIVA

Cultura Colaborativa é um novo método que as empresas de grande porte vêm adotando para ampliar a consciência dos funcionários e integrantes de sua equipe. Através deste método possível, reduziram-se as taxas de erro em até 75% e aumentou-se a produtividade em cerca 10%, segundo o site www.contenttools.com.br.

A mudança organizacional apresenta diferentes níveis de profundidade e de amplitude. Ela pode simplesmente não acontecer em empresas estáticas ou ocorrer topicamente em determinada área de atividade na organização e ficar restrita a ela. Ou pode estar contida fragmentada em uma porção de projetos esparsos e que não guardam nenhuma interdependência ou relação entre si. Ou pode ser uma mudança mais ampla partindo da base para o topo, de maneira gradual e incremental ao longo do tempo. Ou, finalmente, pode ser uma mudança revolucionária, radical, focada na criatividade, engenhosidade e inovação constantes (CHIAVENATO, 2016, p.181).

Os departamentos e cargos se transformaram. Funcionários uniram-se e formaram um time, quase uma família. A Cultura Colaborativa surgiu a partir do princípio de que, juntos, é possível fazer o melhor pela empresa. Através de ferramentas como a internet é possível gerar áreas diversas e instrumentos que possibilitem desenhar atividades não mais de forma isolada, mas agora em equipe, todos juntos. A Cultura Colaborativa é o método de participação de todos para alcançar o mesmo objetivo, sempre direcionado para contribuir com a informação, produtividade e soluções em prol da empresa.

A Cultura Colaborativa pode ser aplicada em tudo, desde o desenvolvimento de processos e até mesmo para que os colaboradores trabalhem de forma mais motivada, quebrando tabus e crenças limitadas. Possibilita também nas tomadas de decisão e, conseqüentemente, propor e observar soluções. Através de processos mais transparentes, as empresas podem reconhecer melhor os talentos, alavancar com mais propriedade a força das equipes, chegando às suas metas desejadas. Com um processo eficiente desde sua implantação, motiva-se mais rapidamente os colaboradores a trabalhar, criar e compartilhar ideias e informações de forma mais eficaz.

A Cultura Colaborativa permite uma forma de trabalho menos hierárquica e mais descentralizada, aumentando o trabalho em equipe, gerando melhor comunicação e produção mais efetiva. É importante a realização de reuniões, eventos que celebrem o resultado do empenho e da equipe, para demonstrar que a cultura colaborativa ajuda nestas conquistas. Essa harmonia irá unir mais as equipes competitivas, tornando-as mais satisfeitas ao contemplar os resultados.

Nos casos de conflitos, é importante ter um canal de comunicação aberto e transparente, acompanhamento e intervenção nos diversos setores da empresa para possibilitar a diminuição dos erros, do estresse e da tensão. Desta forma, os integrantes das equipes se



sentirão acolhidos e haverá uma melhor atmosfera para a colaboração. Possibilitará mais uma vida equilibrada e feliz e poderá gerar maior rentabilidade.

Segundo Maximiano (2000), as regras são os elementos mais importantes da cultura organizacional.

Edgard Schein definiu cultura organizacional da seguinte maneira:

Cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, p.5).

Cultura organizacional é o que abrangem outros componentes além das regras. É analisada a cultura por diversos indicadores tais como: identidade, tolerância ao risco, individualismo, coletivismo, participação e adaptação.

O ciclo da humanização da Nova Filosofia de Gestão abrange um propósito das pessoas poderem evoluir e acreditar em si mesmas quando existe valores, critério, autonomia, mudança, comunicação, equilíbrio, compromisso, persistência, confiança, consciência, desenvolvimento, exemplo e legado. Aqueles que acreditam, praticam, melhoram e compartilham certamente terão uma vida melhor e um trabalho mais próspero.

Essa visão geral é apresentada na Figura 1.



Figura 1: O ciclo da humanização da nova filosofia de Gestão.

Fonte: www.linkedin.com

6. OS PILARES DA FILOSOFIA

A Nova Filosofia de Gestão é baseada em quatro pilares fundamentais: acreditar, praticar, melhorar e compartilhar. Tais alicerces são extremamente necessários para dar impulso à NFG e aplicá-la de maneira saudável sem atropelar nenhum processo e ter o maior êxito possível.

Os pilares citados são a seguir descritos.



6.1. ACREDITAR

Segundo Ferreira (2000, p.14), acreditar significa: “dar crédito a; fazer criar crédito a; abonar alguém; autorizar junto de alguém; crer, ter fê; criar fama de bom.”

Conforme a Nova Filosofia de Gestão deve-se dar crédito e respeitar as limitações de cada pessoa e trabalhá-las, acreditando que através do esforço pode-se tirar a Nova Filosofia do papel, pois “quem acredita muda depressa” (FERNANDES, 2015, p. 148).

6.2. PRATICAR

A prática da Nova Filosofia de Gestão consiste na retenção de talentos, pois a mesma aborda no bem estar do colaborador que conseqüentemente desenvolverá as pessoas a serem melhores profissionais.

Na NFG, “as pessoas trocam de lugar, de função, de área, aprendem novas tarefas e crescem (...)” (FERNANDES, 2015, p.163).

6.3. MELHORAR

De acordo com o senso comum, melhorar quer dizer aperfeiçoar-se, aprimorar-se.

Para o líder engajado com a Nova Filosofia de Gestão, melhorar é sempre estimular a sua equipe a saírem da zona de conforto e ser constante na busca de melhores resultados, superar metas e criar nos colaboradores um espírito de desenvolvimento constante.

6.4. COMPARTILHAR

Com os resultados obtidos com a prática da Nova Filosofia de Gestão vê-se a necessidade de dividir aquilo que foi aprendido. A NFG não é exclusiva de uma empresa, mas uma ideia que visa à mudança de mentes de diferentes corporações.

O compartilhamento abrange ações de cidadania e ajuda pessoas a serem melhores.

7. GESTÃO DE PESSOAS E LUCRATIVIDADE

Neste capítulo será abordado o conceito de gestão de pessoas e lucratividade, debatendo conceitos que desmistificam que as pessoas formam o maior capital intelectual da organização. Segundo Chiavenato (2010), saber selecionar, capacitar, motivar e engajar pessoas é a base fundamental do sucesso empresarial.

Fagundes (2016, p.22) enfatiza que: “Toda empresa é constituída por pessoas individuais que se agregam para atingir uma meta. É o somatório dos Eus pessoais em prol do Eu coletivo”.

Marques (2013) demonstra em sua pesquisa que “buscar o conhecimento e crescimento das pessoas é conseqüentemente gerar lucro e se diferenciar da concorrência”.

Pode-se observar que ambas as citações nos informam que as pessoas possuem metas individuais de crescimento e as organizações também, se uma contribuir com o crescimento da outra a lucratividade é certa. Marques (2013) ainda acrescenta que este ponto é um diferencial para a concorrência.

Conforme citado, as pessoas formam um capital intelectual de uma empresa, e cada vez, mais participam das tomadas de decisões da organização e na condução de estratégias. Essa autonomia se reflete diretamente na retenção de talentos da organização, pois os colaboradores sentem-se valorizados e conseguem unir o desenvolvimento dos objetivos pessoais e trabalhar em prol dos da empresa.



O engajamento da gestão em motivar e acreditar nos colaboradores impacta diretamente na felicidade e lucratividade da organização.

Fernandes em seu livro demonstra isso perfeitamente nas experiências que compartilha. “(...) em menos de dois anos (de 2012 a 2014), tivemos 22% de ganhos de eficiência nos custos operacionais (quase 100 milhões de reais), enquanto o indicador de qualidade dos nossos serviços melhorou mais de 15% sem investimentos adicionais” (FERNANDES, 2015, p.69).

Tantos os dados qualitativos, quanto os quantitativos demonstram que a gestão de uma organização é primordial para o sucesso da mesma, com o foco nas pessoas isso se torna um resultado inevitável e atrativo no mercado com a solidificação da cultura que a empresa e os colaboradores inspiram para todos.

8. FILOSOFIA EM AÇÃO

Conforme abordado nos tópicos anteriores, a Nova Filosofia de Gestão é um novo modo de gerenciamento de pessoas com interesse genuíno no desenvolvimento. No início, a implantação da nova maneira de pensar é um pouco conturbada, mas depois se percebe que sempre há a necessidade de sair da inércia e iniciar algo. “Quando percebia que não estava no controle absoluto de alguma situação, sentia raiva e até vontade de jogar tudo para o alto” (FERNANDES, 2015, p.125).

As atuais conjunturas das empresas ainda são bastante engessadas a ponto de não permitirem uma mudança de cenário, o que faz com que muitas organizações permaneçam do mesmo modo. Por este motivo a aplicação de uma nova forma de liderar muitas vezes encontra resistência por parte dos subordinados, que podem cogitar que as mudanças possam ser um sinal de cortes.

Como é de conhecimento geral “as pessoas trabalham mais e melhor quando se sentem valorizadas” (FERNANDES, 2015, p. 128). Por este motivo, a Nova Filosofia de Gestão tem na sua prática a valorização das pessoas e das suas ideias que tanto podem contribuir para o desenvolvimento da organização.

Porém, apesar da NFG ter foco nas pessoas, não significa que pô-la em exercício crie um ambiente paternalista sem metas e desafios. Pelo contrário, a nova prática estimula que os colaboradores busquem sua autonomia e deem o melhor de si naquilo em que acreditam.

Na Nova Filosofia de Gestão, o chefe é o moderador que impulsiona os liderados a nunca se acomodarem, sempre adquirirem novas habilidades e nunca se restrinjam sua função sem buscar novos conhecimentos.

Para Chiavenato (2005), a motivação é intrinsecamente ligada ao comportamento humano, quando o mesmo tem um propósito, que uma grande gama de fatores irá instigar a causa que o indivíduo está empenhado.

Então, a Nova Filosofia de Gestão defende que nem só o salário motiva o colaborador, mas o encantamento é que possibilita “um processo continuado de desenvolvimento e a oferta de oportunidades horizontais, verticais e agora diagonais” (FERNANDES, 2015, p.144).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseados nos estudos feitos pode-se concluir que a adoção de novas ideias é de extrema importância para a sobrevivência das organizações. Em um cenário onde a Gestão de Recursos Humanos preza pela valorização dos colaboradores as corporações precisam se adequar às novas situações.



De acordo com as propostas da Nova Filosofia de Gestão, ela veio para auxiliar neste processo de mudança, gerir pessoas e conseqüentemente, gerar mais lucros para as empresas. Porém este novo modo de administrar não faz com que as relações dentro das empresas tornem-se paternalistas, mas mais focadas naquilo que realmente importa, corrigindo quando for necessário e gratificando quando é pertinente.

A aplicação da Nova Filosofia de Gestão não restringe os resultados aos funcionários das organizações, mas toda cadeia é atingida pelos resultados delas. Esta nova proposta de administração alcança fornecedores e o consumidor final o que leva à geração de mais capital.

A Nova Filosofia de Gestão também transforma o modo de como os colaboradores se relacionam entre si; as equipes não são mais somente um conjunto de pessoas, mas verdadeiras famílias unidas em um único propósito - isso se chama cultura colaborativa. A cultura colaborativa sob o olhar da Nova Filosofia de Gestão pode ser aplicada em tudo desde a forma de relacionar-se até na estrutura hierárquica da organização.

Pode-se perceber que mudanças demandam tempo e é necessário que as pessoas se adaptem a ela, pois o diferente nem sempre é sinal de cortes ou que determinado serviço vai acabar, pelo contrário as mudanças departamentais podem significar aumento de produção, pois se há uma maior quantidade de serviços e atividades a serem feitas são necessárias mudanças para que o progresso não atrole nem passe por cima de ninguém.

Infelizmente ainda há muita resistência por parte de gestores que continuam vendo as empresas de modo arcaico e a atual conjuntura das empresas nem sempre permite que mudanças sejam feitas, mas uma vez que a Nova Filosofia de Gestão é aplicada as mudanças para melhor são tantas que se torna quase impossível voltar ao modo arcaico de lidar com as pessoas e com os negócios.

A Nova Filosofia de Gestão veio para melhorar as relações, valorizar os profissionais por aquilo que eles têm de melhor e conseqüentemente gerar o lucro que o mercado tem como objetivo, mas este lucro será concebido de uma forma mais humanizada, vendo os funcionários como colaboradores, não como meras peças que podem ser trocadas, muitas vezes sem qualquer motivo.

10. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. Iniciação à Administração de Recursos Humanos. 4. ed. Barueri: Manole, 2010.

_____. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa. 8. ed. Barueri: Manole, 2016.

DUTRA, Joel. Competências: conceito e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FAGUNDES, Paola. O eu dentro do coletivo. Coletânea ADM Associação Brasileira de Administração. Ano 3, São Paulo: ADM, Set. 2016. 22 e 23 p.

FERNANDES, Márcio. Felicidade dá lucro, São Paulo: Schwarcz, 2015.

_____. Filosofia de Gestão: algo simples que pode mudar a sua empresa e quem sabe sua vida. 08 ago. 2016. Disponível em: <<https://www.fitnessbrasil.com.br/filosofia-de-gestao/>>. Acesso em 04 nov. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio. 24 set. 2016. Disponível em: <<https://dicionarioaurelio.com/acreditar>>. Acesso em 05 nov.2017.

MARQUES, José. Gestão de Pessoas: Oportunidade de crescimento para sua empresa. 04. Jun. 2013. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-pessoas-oportunidade-crescimento-empresa/>> Acesso em: 09 out.2017.



MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2000.

SENDIN, Tatiana. Conheça o presidente que todos os funcionários adoram. Você S/A, São Paulo, 9 out.2014.
Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br>>. Acesso em: 23 set.2017.

SILVA, Douglas. Somos todos gestores? O que você precisa saber sobre gestão. 2. ed, São Paulo: Globus, 2016.