

# Administração, Empreendedorismo e Inovação 2

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



**Atena**  
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Administração, Empreendedorismo e Inovação 2

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação 2 [recurso eletrônico] /  
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa  
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo  
e Inovação; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-315-6

DOI 10.22533/at.ed.156190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações  
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume é composto por dezenove capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “As Intenções Empreendedoras na Carreira de *Digital Influencer*” e objetivou entender as intenções empreendedoras na carreira de *digital influencers*. O segundo capítulo tem como título “Papéis e Desafios de Mulheres Cientistas no Empreendedorismo Brasileiro” e objetivou analisar alguns fatores que ainda contribuem para a pouca presença de mulheres cientistas - sobretudo na área do empreendedorismo - no Brasil. O terceiro capítulo, intitulado “Relações do Estilo Cognitivo com a Autoeficácia e a Intenção Empreendedora”, objetivou analisar as relações entre estilos cognitivos com a autoeficácia e a intenção empreendedora de estudantes, sob influência do comportamento planejado.

O quarto capítulo é intitulado “Empreendedorismo Social no Brasil: diferentes conceitos e um mesmo objetivo” e teve como objetivo realizar uma revisão de autores nacionais e internacionais, dos conceitos de empreendedorismo, empreendedorismo social e negócios sociais. O quinto capítulo, intitulado “Empreendedorismo Social: diagnóstico do ambiente de negócio de um empreendimento social”, buscou diagnosticar o modelo de negócio de um empreendimento social, considerando as pessoas e o associativismo. O sexto capítulo tem como título “Comunicação para a Transformação: empreendedorismo social e sustentabilidade no projeto pedagógico do curso de publicidade e propaganda” e objetivou analisar no âmbito do Projeto Pedagógico do curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Metodista acerca das práticas pedagógicas que são desenvolvidas a partir de uma abordagem de comunicação participativa, dialógica e transformadora, de forma a envolver os alunos e aproximar todos os públicos de interesse, na gestão dos seus processos de comunicação onde se amplia possibilidades reais na comunicação social.

O sétimo capítulo é intitulado “Empreendedorismo e Desenvolvimento: uma análise multivariada do Programa Microempreendedor Individual – MEI” e objetivou apresentar um cenário do Microempreendedor Individual - MEI, de forma a analisar

os benefícios e a efetividade deste programa. O oitavo capítulo tem como título “Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica sobre Economia Solidária no Brasil” e objetivou identificar e analisar a literatura sobre economia solidária, através da busca de publicações, em periódicos e eventos nacionais, relacionadas ao tema no Brasil, objetivando destacar sua importância no desenvolvimento local e regional, no período de doze anos (2003-2015). O nono capítulo, intitulado “Empresas Juniores e seu Papel Social quanto Projeto de Extensão”, trata-se de um relato de experiência que traz o papel social de uma empresa júnior junto à sociedade.

O décimo capítulo, intitulado “O Caso da ENACTUS: uma rede para atenuar os desafios no uso da pesquisa participativa ativa”, trata-se de um ensaio que examina como os métodos participativos podem desempenhar um papel crucial, produzindo resultados socialmente robustos que contribuem para a solução de problemas complexos. O décimo primeiro capítulo tem como título “Ensino da Gestão no Brasil: a produção científica no quadriênio 2013-2016” e buscou responder a seguinte questão de pesquisa: quais os padrões da produção científica brasileira acerca do tema “Ensino de Administração no Brasil”, na base SPELL, entre 2013 e 2016?. O décimo segundo capítulo, intitulado “Otimização do Ensino Prático por Meio da Utilização da Plataforma SIMULAVest”, teve como objetivo relatar a satisfação de um grupo de discentes facilitadores extensionistas de um projeto de cursinho preparatório na elaboração de simulados através de uma maneira mais dinâmica e prática, que é através da plataforma do *software* SIMULAVest.

O décimo terceiro capítulo tem como título “RochaGo: uma atividade real baseada em um jogo virtual” e trata-se de um estudo prático que buscou aproveitar o conceito geral de busca no mundo real do *game* para fomentar que os alunos do quarto ano do curso de Geologia da UNIMONTE fossem “ao mundo real” buscar rochas reais, em ambientes até então inusitados para eles, na disciplina Geologia do Brasil. O décimo quarto capítulo é intitulado “Um resgate empírico sobre a internacionalização na hotelaria: apresentando um framework das abordagens teóricas no segmento” e buscou propor um resgate de estudos empíricos acerca da internacionalização na hotelaria. O décimo quinto capítulo é intitulado “Opções de Financiamento da Inovação: uma visão do pequeno e médio empresário” e tem o intuito de debater como são compreendidas as políticas de financiamento à pesquisa e ao desenvolvimento para as pequenas e médias empresas no cenário nacional, além de apresentar os mecanismos de financiamento e seu funcionamento nas políticas de divulgação de massa, para a evolução do parque tecnológico no Brasil.

O décimo sexto capítulo tem como título “Eventos para e com o Consumidor. Como? *Design Thinking*” e propõe o uso da Metodologia do *Design Thinking* (imersão, problematização, ideação, prototipagem e teste) para agregar inovações aos encontros de pessoas nos diversos modelos de eventos. O décimo sétimo capítulo é intitulado “A Inovação como Geradora de Competitividade Econômica e Mercadológica: uma análise baseada no setor de serviços na sociedade contemporânea” e propõe uma

reflexão sobre o atual cenário e as perspectivas de inovação no universo da prestação de serviços. O décimo oitavo capítulo tem como título “As Contribuições da Teoria Comportamental da Administração para a Inovação das Políticas de Gestão de Recursos Humanos: O *homo administrativus* como parte central da evolução da organização” e objetivou apresentar as principais características atualmente apresentadas pelas políticas de recursos humanos, verificando as prerrogativas e semelhanças com a Teoria Comportamental. O décimo nono capítulo, intitulado “Excelência no Ensino da Gestão no Brasil: a produção científica no quadriênio 2013-2016”, teve como objetivo apresentar respostas à questão de pesquisa: quais os padrões da produção científica brasileira acerca do tema “Ensino de Administração no Brasil”, na base SPELL, entre 2013 e 2016?

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
AS INTENÇÕES EMPREENDEDORAS NA CARREIRA DE <i>DIGITAL INFLUENCER</i>	
Fabio Eduardo de Oliveira Júnior	
DOI 10.22533/at.ed.1561908051	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>15</b>
PAPÉIS E DESAFIOS DE MULHERES CIENTISTAS NO EMPREENDEDORISMO BRASILEIRO	
Isabel Cruz Pinheiro	
Samara Miyuki Mamede Shimon	
DOI 10.22533/at.ed.1561908052	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>20</b>
RELAÇÕES DO ESTILO COGNITIVO COM A AUTOEFICÁCIA E A INTENÇÃO EMPREENDEDORA	
Sabrina do Nascimento	
Suzete Antonieta Lizote	
Amélia Silveira	
DOI 10.22533/at.ed.1561908053	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>37</b>
EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO BRASIL: DIFERENTES CONCEITOS E UM MESMO OBJETIVO	
Vitoria Minto Pinatto	
Christiano França da Cunha	
DOI 10.22533/at.ed.1561908054	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>45</b>
EMPREENDEDORISMO SOCIAL: DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE DE NEGÓCIO DE UM EMPREENDIMENTO SOCIAL	
Ana Paula Cavalcante de Santana	
Aluísio Sampaio Neto	
Andressa de Jesus T. de Lessa	
Deranor Gomes de Oliveira	
Isadora Rodrigues Vasconcelos	
Jairo da Silva Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.1561908055	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>54</b>
COMUNICAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO: EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE NO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA	
Marina Jugue Chinem	
DOI 10.22533/at.ed.1561908056	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>60</b>
EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA DO PROGRAMA MICROEMPREENDEODR INDIVIDUAL – MEI	
Jean Gleyson Farias Martins	
Walid Abbas El-Aouar	
Jizabely De Araújo Atanasio	
Graziele Mayara Silva Rocha	
Arthur William Pereira Da Silva	
Alípio Ramos Veiga Neto	
Rodrigo José Guerra Leone	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1561908057</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>79</b>
UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL	
Taís Pentiado Godoy	
Leoni Pentiado Godoy	
Murilo Sagrillo Pereira	
Luana Inês Damke	
Domingos Athaides Pires Barbosa Junior	
Clandia Maffini Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1561908058</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>95</b>
EMPRESAS JUNIORES E SEU PAPEL SOCIAL QUANTO PROJETO DE EXTENSÃO	
Sudário Alves Batista	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1561908059</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>100</b>
O CASO DA ENACTUS: UMA REDE PARA ATENUAR OS DESAFIOS NO USO DA PESQUISA PARTICIPATIVA ATIVA	
Alexandre da Trindade e Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.15619080510</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>107</b>
OTIMIZAÇÃO DO ENSINO PRÁTICO POR MEIO DA UTILIZAÇÃO DA PLATAFORMA SIMULAVEST	
Igor Antônio Gomes Teles	
Gilzamir Ferreira Gomes	
George Edson Albuquerque Pinto	
Thiago Rodrigues Magalhães	
Quitéria Larissa Teodoro Farias	
<b>DOI 10.22533/at.ed.15619080511</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>119</b>
“ROCHAGO”, UMA ATIVIDADE REAL BASEADA EM UM JOGO VIRTUAL	
Samara Cazzoli y Goya	
<b>DOI 10.22533/at.ed.15619080512</b>	

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>133</b>
UM RESGATE EMPÍRICO SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO NA HOTELARIA: APRESENTANDO UM <i>FRAMEWORK</i> DAS ABORDAGENS TEÓRICAS NO SEGMENTO	
Fábio Aurélio de Mario Fabiane Cortez Verdu	
<b>DOI 10.22533/at.ed.15619080513</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>154</b>
OPÇÕES DE FINANCIAMENTO DA INOVAÇÃO: UMA VISÃO DO PEQUENO E MÉDIO EMPRESÁRIO	
Giuliano Carlo Rainatto Fernando Rodrigues Da Silva Norberto De Almeida Andrade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.15619080514</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>174</b>
EVENTOS PARA E COM O CONSUMIDOR. COMO? DESIGN THINKING	
Ana Carolina Corrêa Baracho dos Santos Buongiorno Vinicius Diniz De Carvalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.15619080515</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>185</b>
A INOVAÇÃO COMO GERADORA DE COMPETITIVIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA: UMA ANÁLISE BASEADA NO SETOR DE SERVIÇOS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA	
Diego José Casagrande Janaina de Oliveira Natalia Maria Casagrande	
<b>DOI 10.22533/at.ed.15619080516</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>199</b>
AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO PARA A INOVAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O <i>HOMUS ADMINISTRATIVUS</i> COMO PARTE CENTRAL DA EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
Maria Helena Carvalho Costa Thaís Carneiro de Brito Aline Guimarães Carvalho Maria da Penha Medeiros Noêmia Climintino Leite Olívio Medeiros de Oliveira Netto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.15619080517</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>211</b>
EXCELÊNCIA NO ENSINO DA GESTÃO NO BRASIL: A PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO QUADRIÊNIO 2013-2016	
Marcelo Ribeiro de Carvalho Silva Marcus Brauer Leonel Estevao Finkelsteinas Tractenberg	
<b>DOI 10.22533/at.ed.15619080518</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>233</b>

## AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO PARA A INOVAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O *HOMUS ADMINISTRATIVUS* COMO PARTE CENTRAL DA EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### **Maria Helena Carvalho Costa**

Universidade Federal de Campina Grande- UFCG  
Patos, Paraíba- PB

### **Thaís Carneiro de Brito**

UNIFACISA  
Sumé, Paraíba-PB

### **Aline Guimarães Carvalho**

Faculdades Integradas de Patos- FIP  
Patos, Paraíba- PB

### **Maria da Penha Medeiros**

Universidade Federal de Campina Grande- UFCG  
Patos, Paraíba- PB

### **Noêmia Climintino Leite**

Universidade Federal de Campina Grande- UFCG  
Patos, Paraíba- PB

### **Olívio Medeiros de Oliveira Netto**

Universidade Estadual da Paraíba- UEPB  
Patos, Paraíba- PB

**RESUMO:** O presente trabalho insere-se nos estudos de Teoria Geral da Administração, onde discute a Teoria Comportamental, ressaltando suas colaborações para a modernização das políticas de Recursos Humanos nas empresas. Objetiva-Se mediante este estudo, apresentar as principais características atualmente apresentadas pelas políticas de RH, verificando as prerrogativas e semelhanças com a Teoria Comportamental, a fim de medir o grau de

influência que esta possui até os dias atuais. Ressalta-se conceitos que buscam delimitar as principais características da referida abordagem, bem como as práticas de RH mais utilizadas nas empresas, como forma de embasamento teórica para a conclusão dos objetivos aqui propostos. Os resultados da pesquisa mostram que o impacto que TC teve na administração ainda perpetua nos tempos atuais, revelando-se principalmente na gestão de RH, que por sua vez, atua em uma linha onde o ser humano é continuamente avaliada buscando seu desenvolvimento conjunto com a empresa. Espera-se através dessa pesquisa, estimular os pesquisadores a debruçar-se sobre essa linha, a fim de gerar mais interpretações referentes a essa relação, com vista a modernizar a gestão RH de forma mais humanística e sistematizada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teoria das Relações Humanas. Gestão de Recursos Humanos. Administração contemporânea. Desenvolvimento administrativo.

**ABSTRACT:** The present work is included in the studies of General Theory of Administration, where it discusses Human Relations Theory, emphasizing its collaborations for the modernization of Human Resources policies in companies. The objective of this study is to present the main characteristics currently presented by HR policies, verifying their

similarities with Human Relations Theory, in order to measure the degree of influence it has until the present day. It highlights concepts that seek to delimit the main characteristics of Human Relations Theory, as well as the HR practices most used in companies, as a theoretical basis for the conclusion of the objectives proposed here. The results of the research show that the impact that HRT has had on management still perpetuates in the current times, revealing itself mainly in HR management, which in turn operates in a line where the human being is continuously evaluated seeking its joint development with the company. It is hoped by this research, to stimulate the researchers to look at this line, in order to generate more interpretations regarding this relation, with a view to modernizing HR management in a more humanistic and systematized way.

**KEYWORDS:** Human Relations Theory. Human resource Management. Contemporary management. Administrative development.

## 1 | INTRODUÇÃO

A Teoria das Relações Humanas foi criada no ano de 1929, e surgiu através de uma grande crise gerada a partir da queda da bolsa de valores em Nova York. A teoria propunha uma nova perspectiva voltada para a recuperação das empresas, além de apresentar um tratamento mais complexo com os trabalhadores.

Até então o trabalhador era interpretador de forma muito mecânica (vestígios da teoria clássica), a partir daí passou a considerar-se o *“homo social”*. Segundo Chiavenato (1997) a teoria das relações humanas surge com a finalidade de humanizar e democratizar a administração, a fim de extinguir os conceitos rígidos e mecânicos a ela vinculados, tornando-se assim, um movimento que buscava a redemocratização dos conceitos administrativos.

No entanto, a teoria foi fortemente criticada e passou por um processo de reestruturação, o que deu origem a abordagem ou teoria comportamental da administração, que segundo Chiavenato (1987), marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais.

Segundo Paula (2000), esta escola começou a se constituir durante a década de 40 e exerceu grande influência nas empresas brasileiras durante toda a década de 70. Quanto a influência dessa abordagem na administração de recursos humanos, tem-se que:

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. (ANDRADE, 2009, p.02).

Essa modificação na atuação do departamento de recursos humanos é reflexo

da mudança na forma como o trabalhador era interpretado dentro das organizações. Segundo Pizolotto e Piccinini (2000), essas modificações estão ligadas aos fatores fundamentais como a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, introduzindo novas formas de gestão de recursos humanos, procurando reformular seu relacionamento com a força de trabalho.

Quanto a essa reformulação entre o trabalho e o trabalhador, tem-se:

Implica pensar as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e colectivamente organizadas. Conduzir as pessoas a realizar o seu potencial significa saber gerir os recursos humanos com inteligência, sensibilidade e flexibilidade e requer a atribuição de uma maior liberdade e responsabilidade na gestão das pessoas.(Santos, 2004, p.147).

Isso mostra a importância de uma reorientação na gestão das pessoas em seu ambiente de trabalho, considerando suas limitações e habilidades, a fim de satisfazer as necessidades da empresa através da melhor utilização de seus trabalhadores, sem esquecer de suas necessidades próprias.

Nesse sentido, o presente estudo será desenvolvido mediante o seguinte problema de pesquisa: **Quais as técnicas de gestão de recursos humanos contemporâneas, que assemelham-se com os preceitos estabelecidos pela abordagem comportamental e até que ponto isto influencia no bom desenvolvimento do setor de RH?**

Mediante o exposto, o trabalho tem como objetivo geral apresentar quais as consequências da Teoria Comportamental hoje apresentadas e refletidas nas práticas de gestão de recursos humanos das empresas. De forma específica, o trabalho busca detalhar as principais características da TC; ressaltar técnicas de gestão de recursos humanos para a gerência das organizações e; relacionar as teorias criadas através da referida abordagem com as técnicas atuais a fim de medir seu grau de contribuição para a gestão de pessoas.

Metodologicamente o trabalho é classificado como uma Revisão Bibliográfica com método de análise qualitativa, e elaborado mediante obras de autores das áreas selecionadas através de filtros estabelecidos pelo autor.

A pesquisa justifica-se através de seu caráter explicativo, a mesma utiliza de conceitos e debates referentes as colaborações da Teoria das Relações Humanas para a construção do atual setor de RH. Busca-se através de seu desenvolvimento colaborar para a construção de novas discussões que sirvam de base para o aprimoramento do referido setor.

## 2 | METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza bibliográfica e exploratória e utiliza como método de análise a metodologia qualitativa. Foram consideradas em sua elaboração,

estudos de autores da área, bem como abordagens que se complementam em suas colaborações.

Os textos aqui discutidos encontram-se disponíveis nas plataformas: Scielo, Google Acadêmico e Portal de Periódicos da Capes. Como filtros para escolha das obras, considerou-se a metodologia utilizada na produção de cada um destes, bem como a forma de abordagem da temática, a fim de considerar o tipo de contribuição que cada obra poderia dar a pesquisa.

Na pesquisa qualitativa “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”. (PRODANOV, 2013, p.70). Ou seja, é uma metodologia que permite ao pesquisador reduzir todas as abordagens consideradas, a uma única discussão.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica. Quanto a esta tem-se:

Busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. (Boccatto, 2006, p. 266).

Desse modo, o estudo desenvolve-se por meio de uma série de obras, que apresentam um elevado grau de conhecimento, sendo estas sintetizadas de acordo com aquilo que o problema de pesquisa se propõe a responder.

Já a técnica exploratória foi utilizada visto a objetivo do autor em definir com precisão o grau de influência exercida pela Teorias das Relações Humanas na gestão de RH. Na visão de Zikmund (2000) os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias, o que colabora para o atingimento dos objetivos aqui propostos.

Assim, o estudo contou com técnicas de pesquisa que permitiram a conclusão do problema elaborado, além de promover um desenvolvimento teórico sintetizado que se delinea pelo âmbito da discussão com fácil compreensão.

### **3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Abordagem comportamental da administração: surgimento, prerrogativas e contribuições**

A Teoria Comportamental da Administração (também chamada de Behaviorista) surgiu na década de 40 e traz a administração um novo eixo de atuação: o estudo da motivação humana (suas necessidades básicas), e a caracterização das organizações como sistemas sociais cooperativos e sistemas de decisões.

O surgimento da teoria é marcado pela publicação de “O Comportamento Administrativo” de Herbert Alexander Simon, nos Estados Unidos no ano de 1945. A partir daí o desenvolvimento humano dentro do contexto organizacional passa a ser considerado, passando-se a ter a ideia de “*homo administrativus*”, que segundo Chiavenato (2011) procura sempre uma estratégia satisfatória para a realização de atividades, considerando sempre suas possibilidades, e tomando sempre decisões adequadas para aquele momento,

Diante disto, atentou-se para a necessidade do administrador compreender as necessidades humanas e utilizar táticas de motivação para desenvolver o ambiente organizacional e pessoal. A partir daí surgiu os estudos da motivação humana que apresentam a Pirâmide de Necessidades de Maslow, os Fatores de Herzberg, a Teoria dos Dois Fatores de McGregor e os Sistemas de Likert (tabela 1).

Teorias da Motivação Humana	
Necessidades de Maslow	<b>Necessidades Primárias:</b> Necessidades fisiológicas e necessidades de segurança. <b>Necessidades Secundárias:</b> Necessidades sociais, necessidade de estima e necessidades de autorealização.
Fatores de Herzberg	<b>Fatores Higiênicos ou Extrínsecos:</b> referem-se ao ambiente ou condições de trabalho controlados pela empresa. <b>Fatores Motivacionais ou Intrínsecos:</b> aquilo que o indivíduo faz ou desempenha.
Teoria X de McGregor	Apresenta uma gestão administrativa rígida e autocrática, que se assemelha com a da Administração Científica
Teoria Y de McGregor	Sugere um estilo de administração participativo com base em valores humanos e sociais.
Sistemas de Likert	<b>Sistema 1</b> - Autoritário Coercitivo <b>Sistema 2</b> – Autoritário Benevolente <b>Sistema 3</b> - Consultivo <b>Sistema 4</b> – Participativo

Tabela 1: Teorias da motivação humana.

Fonte: Elaboração autoral (2019).

Assim, a Abordagem comportamental contava com um conjunto de teorias cuja finalidade central era promover a motivação humana no ambiente trabalho, a fim de que a organização e os trabalhadores fossem beneficiados por esse processo.

Avaliando cada uma dessas teorias, e considerando os preceitos por elas estabelecidos é perceptível que todas elas se voltam para a melhor locação do ser humano no ambiente de trabalho, considerando isto um fator que influencia diretamente na evolução da organização em conjunto com o trabalhador.

### 3.2 As práticas de Gestão de Recursos Humanos e as principais técnicas de gerência

Em todas as áreas de negócios ocorre um aumento de competitividade, sobretudo nos dias atuais, onde a dinamicidade está presente em todas as organizações empresariais, isso faz com que novas tendências de mercado surjam, exigindo estratégias rápidas e processos bem elaborados, para que as mesmas acompanhem o mercado e suas mudanças.

Nesse contexto, para que as organizações estejam sempre preparadas para possíveis desafios e adversidades, é necessário investir na gestão de pessoas, desde a equipe ou o colaborador efetivo, aos processos que o mesmo está designado a cumprir. A gestão de recursos humanos é extremamente importante para que os colaboradores se sintam mais encorajados e motivados, corroborando para que o trabalho, produtos e serviços sejam executados da melhor forma, uma equipe bem preparada é extremamente comprometida com a companhia, isso faz com que a mesma tenha um diferencial competitivo muito forte.

As companhias têm buscado cada vez mais adotar estratégias no tocante a administração de pessoas, especialmente por saberem que o seu capital mais importante são seus funcionários, o sucesso de uma organização empresarial é o somatório do sucesso individual de cada colaborador.

Tendo em vista a importância da gestão de pessoas, as organizações passaram a se preocupar cada vez mais com as condições de trabalho, a licença de benefícios, além de estreitar os laços entre empregador e empregado, isto é, nesse novo modelo de gestão de pessoas é notório uma relação intrínseca entre negociação e funcionários, com a finalidade alcançar objetivos comuns, além de exercitar o relacionamento interpessoal realizando as atividades propostas ao longo do tempo (DUTRA, 2011). Quanto a isso, tem-se:

A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e de sua potencialidade. Sem eficácia competitiva os recursos disponíveis tornam-se improdutivos. Uma empresa de sucesso é avaliada não só pela qualidade de seu desempenho financeiro, como também pelas habilidades de manobrar perante as turbulências ambientais, ou seja, deve-se analisar a qualidade dos recursos humanos e as forças organizacionais, além dos processos financeiros e tecnológicos (CARDOSO et al., 2012, p. 42).

Para tanto, as organizações empresariais precisam fazer um diagnóstico da forma de gerenciar seus colaboradores, seus resultados, corrigindo processos e avaliando a sua atuação perante ao mercado.

As organizações, em seu contexto amplo, são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos, caracterizando-se como organismo social sujeito a mudanças (CHIAVENATO, 2009).

Implementar métricas que avaliem a eficiência dos colaboradores e do negócio como um todo, são os elementos finais de um ciclo que, por sua vez, deve ser contínuo,

envolvendo a clareza dos objetivos, a promoção do conhecimento e da diversidade, um maior engajamento de todos os colaboradores e a identificação dos processos de melhorias que devam ser implementados.

Dentro deste contexto, a condução de feedbacks que, ao mesmo tempo, sejam claros tanto no que os colaboradores têm a melhorar, quanto os seus pontos positivos, faz parte da rotina de toda organização e deve estar alinhada com os seus propósitos, visando crescimento pessoal e profissional do colaborador e, por conseguinte a otimização dos resultados do negócio. O Departamento de Pessoal é responsável pelos direitos e deveres do colaborador, além de levar em consideração o que acontece com o funcionário no seu dia a dia.

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera (CHIAVENATO, 2010, p. 71).

As organizações precisam das pessoas e de seu comprometimento com a finalidade de tornar a empresa cada vez mais exitosa, essa relação entre as pessoas e a organização anda numa linha tênue, onde o papel desempenhado por cada colaborador tem grande importância no resultado final. Nesse sentido, uma organização empresarial é representada por seus funcionários. Nessa seara, surge a importância da área de Recursos Humanos, uma vez destacada a sua importância nas empresas, pois trabalha diretamente com pessoas, ou seja, é o setor que mais está em contato com os colaboradores, estes devem ser intimamente relacionados e comprometidos com a missão e visão da empresa.

### **3.3 A incorporação da Teorias das Relações Humanas na contemporaneidade da Gestão de Recursos Humanos**

Através das experiências desenvolvidas através da teoria comportamental a influencia de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho passou a ser melhor interpretada e avaliada. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança passaram também a ser considerados na Administração de Pessoal.

Na visão de Veloso (2007), a função de recursos humanos remete para a atividade que surge na resposta a necessidades organizacionais ou atividades que sejam funcionais ou de departamento. Isto quer dizer, que o setor de RH não limita-se apenas a uma função de departamento restrita, mas que se deleita por toda organização, visto que é algo que envolve todo corpo de trabalho.

De acordo com Costa (2017) existem práticas de elevado desempenho como um conjunto separado das práticas de gestão de recursos humanos mas que no fundo estão interligadas entre si, pois seguem a mesma orientação: recrutar e selecionar, desenvolver, motivar e reter colaboradores na organização.

Quanto as políticas de RH, Chavienato (2009, p. 124) diz que “As políticas de

recursos humanos se referem às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais”.

Nos dias atuais, a gestão do setor de RH está alinhada com o negócio e a estratégia da organização (BECKER, *et al.*, 2001), assim, com essa união entre gestão de pessoas e gestão estratégica a função dos recursos humanos é servir

como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, 2002).

Os principais subsistemas de Recursos Humanos são definidos em: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e, remuneração e motivação.

O processo de recrutamento de pessoal dirige o contato direto com o mercado de mão de obra, e dá-se através de seleção de contratação de pessoal. Santos (1973) define seleção como um processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional.

A fase de treinamento e desenvolvimento, a área de Treinamento foi criada dentro das organizações com a intenção de capacitar as pessoas a ocupar determinados cargos ou desenvolver-se dentro daquele que ela ocupa. (ARAÚJO, 2006).

Considerando a capacidade de desenvolvimento de autodireção e capacidade que o ser humano possui, o treinamento torna-se capaz de desenvolver quatro tipos de mudanças de comportamento como a transmissão de informações, o desenvolvimento das habilidades, a modificação de atitudes e o desenvolvimento de conceitos.

Por fim, a remuneração estratégica apresenta-se como um conjunto equilibrado de formas diferentes de remuneração, e vem apresentando crescimento considerável em decorrência da relevância que há no processo de criação de vínculo entre empresa e funcionários.

Na visão de Wood e Picarelli (2004), a remuneração e motivação estratégica apresenta diversas formas de remuneração, com destaque para: remuneração funcional, salário indireto (benefícios), remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável e participação acionária.

Considerando os subsistemas de RH, hoje existentes, podemos perceber a influência que a teoria comportamental teve no desenvolvimento da administração, visto que no presente momento as organizações conseguiram desenvolver o senso de valorização e motivação de seus funcionários, considerando também a importância que esses dois fatores representam não só para o crescimento individual do funcionário, mas também para o desenvolvimento conjunto de toda empresa, não só em sentido financeiro, mas também administrativo.

Os fatores considerados pelas teorias motivacionais da abordagem comportamental são considerados nessas políticas, e isso mostra a sua real colaboração para a construção de uma política de RH menos ríspida, bem como que apesar dos debates terem sido desenvolvidos há um longo espaço de tempo, as suas conclusões seguem bastante atuais.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o desenvolvimento das teorias administrativas as organizações passaram por um período de transformação em suas práticas de gerência, atingindo todos os setores e reformulando a forma como o trabalhador era interpretado. Buscando nesse sentido, reverter as ideias deixadas pela teoria clássica que robotizava o desenvolvimento do funcionário em seu âmbito de trabalho.

Assim, a Teoria Comportamental, que surgiu através da Escola das Relações Humanas apresentou consideráveis colaborações nesse processo. Pizolotto e Piccinini (2000) ressaltam que essas transformações estão diretamente ligadas a fatores como qualificação, a flexibilidade e a produtividade, o que implica na visão de Santos (2004) em pensar o trabalhador como gerador de conhecimento, através de potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas.

É o chamado “*homo administrativus*”, definido por Chiavenato (2011) como aquele que procura sempre uma estratégia satisfatória para a realização de atividades. A partir dessa ideia de estratégia satisfatório surgiu também necessidade do administrador compreender as necessidades humanas, que são abordadas através da Pirâmide de Necessidades de Maslow, os Fatores de Herzrberg, a Teoria dos Dois Fatores de McGregor e os Sistemas de Likert.

Em todas essas teorias o ser humano e suas mais variadas necessidades são consideradas enquanto parte importante do processo de êxito da produção, no sentido de que a satisfação e bom desenvolvimento do trabalhador no ambiente de trabalho são necessários para que as metas sejam de fato atingidas.

Diante todas essas reconsiderações feitas pela Teoria Comportamental, o setor de recursos humanos passou por importantes reformulações incorporando as teorias propostas, onde segundo Andrade (2009) deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização, visto que anteriormente a isso o o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado.

Hoje é cenário foi modificado, e na visão de Dutra (2011) as organizações passaram a se preocupar cada vez mais com as condições de trabalho, a licença de benefícios, além de estreitar os laços entre empregador e empregado, isso é permitido através de uma reformulação nas práticas de gerir a organização, onde torna-se necessária a organização estratégica dos diversos setores da empresa, estando essa sempre voltada para o desenvolvimento conjunto de empregados e empregadores.

Chiavenato (2010) define estratégia organizacional como uma técnica de gerência que se refere ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Nesse sentido, Cardoso (2012) acrescenta que A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e de sua potencialidade. Sem eficácia competitiva os recursos disponíveis tornam-se

improdutivos. Uma empresa de sucesso é avaliada pelas habilidades de manobrar perante as turbulências ambientais, ou seja, deve-se analisar a qualidade dos recursos humanos e as forças organizacionais, além dos processos financeiros e tecnológicos.

Costa (2017) define essas estratégias como um conjunto separado das práticas de gestão de recursos humanos que tem a mesma ordem: recrutar e selecionar, desenvolver, motivar e reter colaboradores na organização. Para Becker *et.al* (2001) a gestão do setor de RH é diretamente influenciado pela estratégia da organização, e isso é de fato relevante visto que essa união serve como um caminho que pode orientar as melhores decisões diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, 2002).

Elencando todas as necessidades do ser humano e também da organização o setor de RH divide-se em subsistemas que são definidos em: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e, remuneração e motivação.

Através do recrutamento se dá através da seleção de contratação pessoal, onde a empresa abre as portas para novos funcionários. Em seguida inicia-se a fase de treinamento e desenvolvimento, cuja finalidade é capacitar as pessoas a ocupar determinados cargos ou desenvolver-se dentro daquele que ela ocupa. (ARAÚJO, 2006). E por fim, a remuneração estratégica, que para Wood e Picarelli (2004), apresenta diversas formas de remuneração: remuneração funcional, salário indireto (benefícios), remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável e participação acionária.

Desse modo, é perceptível a influências que as teorias desenvolvidas pela abordagem comportamental tiveram no desenvolvimento das técnicas de gestão de RH, visto que esta passou a considerar uma série de fatores em sua execução, fatores esses que vão além das prioridades de produção da organização, considerando também o trabalhador como parte da empresa que precisa e deve ser desenvolvido por meio de práticas que permitam seu melhor aprimoramento no local de trabalho.

## 5 | CONCLUSÃO

A Teoria das Relações Humanas foi de considerável relevância para o debate referente a humanização trabalhista, que por sua vez, apresentava na época um perfil mecanizado, resultante da Teoria Clássica. No entanto, mediante as críticas sofridas, a Teoria das Relações Humanas deu espaço para a Teoria Comportamental, que trouxe uma nova forma de abordagem administrativa para as organizações, onde considerou o *homo administrativus*.

Através da Teoria Comportamental, surgiram também as teorias das necessidades humanas, onde autores ressaltavam quais as primordialidades humanas que deveriam ser consideradas no processo de produção para seu próprio êxito, e também para o bom desenvolvimento do trabalhador.

A partir desse conjunto de teorias, a visão que se tinha de capital humano foi

reformulada e passou a considerar a importância de se observar os serviços que os trabalhadores tinham melhor desenvolvimento, a fim de aloca-los em funções que lhes dessem melhor rendimento.

Atualmente, esses fatores ainda são fortemente refletidos na gestão de RH, que está sempre buscado a melhor estratégia organizacional para assim, atingir uma gestão eficaz, capaz de distribuir o capital humano da organização de forma eficaz. Nesse sentido, o setor divide-se em subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e, remuneração e motivação.

Cada um desses setores, abarca fatores que foram desenvolvidos a partir da Teoria Comportamental, como a consideração das habilidades do funcionário, o ambiente de trabalho, se está colaborando para a atividade em questões, fatores físicos, fisiológicos, emocionais, entre outros.

Concluindo o problema de pesquisa aqui proposto, apresenta-se os subsistemas da gestão de RH como estratégias organizacionais desenvolvidas a partir das observações e teorias elaboradas com a abordagem comportamental. A sua influência é notória mediante o papel que o setor de RH ocupa em uma organização e na sua linha de atuação, que perpassa a burocracia da contratação de um funcionário e vai até a análise de seu desempenho, bem como dos fatores que estão facilitando ou dificultando essa questão.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. 7 ed. São Paulo: Gente, 2002.

ANDRADE, Priscila Vieira. **Gestão de Pessoas o novo perfil do RH nas organizações**. 2009.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BECKER, B. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Books, 1995.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CARDOSO, B. M. F et al. **Balanced scorecard com ênfase na estratégia**

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Ed. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 8. ed. São Paulo: Campus, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral a administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 3ª ed., São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: **o capital humano das organizações** / Idalberto Chiavenato – 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro :Elsevier, 2009.

COSTA, Natália Isabel Moreira da et al. **Práticas de gestão de recursos humanos no setor hoteleiro**. 2017. Dissertação de Mestrado.

DE AZEVEDO, Katya Cristiane da Fonseca; HABER, Denise Dallmann; MARTINS, Solange. **As Diferenças Entre Departamento de Recursos Humanos e Departamento Pessoal**. Inesul-Faculdade Integrado Inesul, 2014.

Chiavenato, Idalberto. **Organizações**. Revista Científica do Unisaesiano, ano 3, n. 6, jan./jun. 2012.– 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro

PAULA, Ana Paula Paes. **As Inexoráveis Harmonias Administrativas e a Burocracia Flexível**. In: ANPAD, 24, 2000, Florianópolis, SC. Paulo:Livraria Pioneira, 1973.

PIZOLOTTO, Maira F.; PICCININI, Valmíria C. **Gestão estratégica de recursos humanos: um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho**. Encontro da ANPAD, v. 24, p. 1-16, 2000.

Prodanov, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** /Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, v. 6, n. 12, p. 142-158, 2004.

SANTOS, O. B. **Psicologia paliçada à orientação e seleção de Pessoal**. São TOLEDO, F. Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**WOOD, T.; PICARELLI, V.** Remuneração Estratégica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

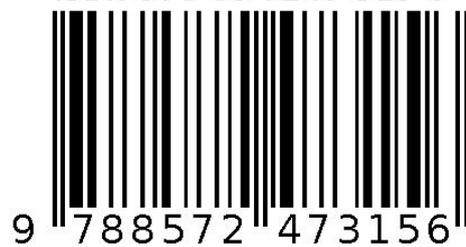
ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-315-6



9 788572 473156