

À IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E DOS RECURSOS HUMANOS PARA UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Ana Lucia Pereira¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Este trabalho trata da importância da administração e dos recursos humanos para uma empresa de telecomunicações. Identificou-se que a empresa utiliza padrões de gestão baseados em modelos antigos de administração e recursos humanos. Outro ponto observado é a falta de motivação, pois não são distribuídas as tarefas de forma correta e justa, bem como as remunerações baixas e a não percepção dos resultados obtidos. O objetivo deste artigo está em entender que uma boa gestão e administração fazem parte dos processos diários e que podem refletir de forma positiva nos rendimentos. Os principais resultados desse estudo foram os ajustes ocorridos em relação ao sistema com o auxílio do suporte e implementações que o programador da empresa se disponibilizou a fazer e a aceitação de *feedback* dos funcionários para os gestores e dos gestores para os funcionários. As principais metodologias utilizadas para a realização do estudo foram referências bibliográficas, observações *in loco*, entrevistas informais e pesquisa de campo.

Palavras chave: Administração. Recursos Humanos. Gestão.

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

THE IMPORTANCE OF ADMINISTRATION AND RESOURCES HUMAN SERVICES FOR A TELECOMMUNICATION COMPANY

Ana Lucia Pereira³

José Correia Gonçalves⁴

ABSTRACT

This paper addresses the importance of management and human resources for telecommunications company. It was identified that company uses management standards based on old management models and human resources. Another point observed is the lack of motivation, because the tasks are not distributed correctly and fairly, as well as the low remuneration and the lack of perception of the results obtained. The purpose of this article is that a good management and administration are part of daily processes that can reflect positive incomes. The main results of this study were the adjustments made in relation to the system with the aid of the support and implementations that the programmer of the company made available to do and the acceptance of feedback from the employees to managers and managers to employees. The main methodologies used to carry out the study were bibliographical references, observation, informal interviews and field research.

Keywords: Administration. Human Resources. Management.

1 INTRODUÇÃO

As relações estabelecidas entre os Recursos Humanos e a Administração de Empresas sempre foram critério para o avanço significativo no mundo dos negócios tornando-se de cunho essencial para as empresas, estabelecendo assim estratégias e vantagens sobre a ampla concorrência.

O propósito deste estudo é observar e compreender a importância de dar ênfase a uma boa gestão de pessoas e processos, constando possíveis falhas que podem ser corrigidas, bem

³ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

⁴ Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

como apontar melhorias e direções a se seguir mantendo assim uma aliança com seus clientes e colaboradores.

O estudo é justificado pelo fato e a necessidade empresarial em manter um bom relacionamento com seus clientes e funcionários, havendo total desequilíbrio, entre tarefas com má distribuição, objetivo nos serviços prestados, problemas com remunerações, sistemas e comunicação. Aspectos de extrema importância que devem ser corrigidos prosperando para o avanço organizacional e a omissão do retrocesso.

Os contratemplos se dão pelo fato de que os gestores da empresa analisada carregam com sigilo a sede de garantir um bom lucro de forma rápida e otimizada, o que acarreta em pressão e desconforto. Portanto, percebe-se assim a falta de uma boa gestão de recursos humanos e uma boa administração.

O objetivo geral desse artigo foi observar do ponto de vista de um administrador, das dificuldades da empresa, para determinar as soluções de uma forma eficaz e inteligente, sem prejudicar qualquer área e sem afetar aqueles que fazem parte do desenvolvimento. Os objetivos específicos são: verificar como pode ser feito um maior controle de gastos e gerenciamento de cada setor e o setor de recursos humanos verificando o papel do gestor dessa área; descrever a importância de tratar todos os aspectos e setores da organização, cuidando dos recursos, processos e principalmente das pessoas que são peças-chaves para qualquer tipo de avanço; avaliar e criar recomendações a serem feitas, tornando possível a plenitude e o equilíbrio da empresa de telecomunicações.

As metodologias se baseiam em pesquisas e conversas com um dos donos da empresa Alvo Telecom, assim como conversas com alguns funcionários e estagiários, referências bibliográficas e observações *in loco*.

O estudo apresenta por meio das observações a relevância de se utilizar os processos administrativos e gerenciais com eficácia, como por exemplo ter empatia e *feedbacks* compartilhados entre gestores e funcionários, ter também reuniões que possam servir para compartilhar novas ideias e informações sem o medo e o sentimento de estar perdendo tempo, desta forma ajudando seus funcionários e ampliando seus resultados.

O artigo disponibiliza de tópicos importantes para agregar conhecimentos a respeito do estudo realizado o qual irá expor autores de destaque que ajudam a referenciar o tema proposto. Inicialmente o artigo conta com o referencial teórico o qual tem uma breve explicação seguido do tema, problemas encontrados e breves soluções na tentativa de corrigir as falhas observadas ou propor sugestões de melhorias para os gestores e empresários da empresa de comunicações Alvo Telecom.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento empresarial é necessário uma boa administração e suprimento da área de recursos humanos. Arbache; Dutra (2018, p. 5) destacam que: “O sucesso da forma como gerenciamos e preparamos os profissionais para que alcancem melhores resultados está diretamente ligado ao peso e reconhecimento da importância que a organização dá à área de recursos humanos.”

Desta forma fica evidente que adotar estratégias para um bom desempenho da empresa torna-se parte de uma boa administração e gestão. Ivancevich (2008, p. 9) enfatiza que: “Os gestores precisam entender que adotar programas e estratégias de RH é estrategicamente vital. Sem a participação do gestor, é alta a probabilidade de surgirem grandes problemas relacionados a recursos humanos.” Problemas estes que afetam de forma direta na motivação de seus colaboradores. Segundo Hiriyappa (2018, p. 3): “A motivação pode provocar crescimento e mudanças individuais ou coletivas. Ela refere-se ao desejo de atingir uma meta ou de participar de um empreendimento. Refere-se também a sentimentos que movem alguém na direção de um objetivo específico.”

Contudo, dar ênfase e importância as pessoas, quebram os velhos paradigmas de serem vistas como máquinas, uma boa gestão e recursos humanos podem fazer a diferença. Chiavenato (2008, p. 11) salienta que:

[...] quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Além das pessoas a busca dos objetivos organizacionais pode-se dar através das tecnologias e sistemas eficientes. Jr; Cegielski (2012, p. 5) evidenciam que: “A tecnologia da informação (TI) refere-se a qualquer ferramenta baseada em computador usado pelas pessoas para trabalhar com informações e apoiar as necessidades de informação e processamento de informações de uma organização.” Os sistemas e a informática são grandes aliados nos processos das empresas principalmente no processamento de dados importantes para a gestão de RH. Prado; Souza (2012, p. 4) destacam que:

[...] as organizações brasileiras desde o final da década de 1960, nota-se o início da utilização da informática para automatização de processos empresariais. Nascida em sua origem dentro da área financeira, TI tinha como principal objetivo aumentar o desempenho e diminuir erros em processamento de dados, tais como folhas de pagamento faturamento e recebimento.

Para um bom crescimento empresarial além dos sistemas como uma estratégia, a comunicação entre as pessoas torna-se um dos fatores indispensáveis quando passada de forma clara e sucinta. De acordo com Torquato (2015, p. 9): “[...] a comunicação exerce um poder expressivo no âmbito das empresas e instituições. Trata-se de um campo que pavimenta a legitimidade e credibilidade das organizações em seus públicos interno e externo [...].” Credibilidade esta que pode ser satisfeita entendendo os colaboradores como peça chave para a organização bem mais que remunerá-los cabe valorizá-los. Para Mota (2013, p. 16):

[...] o salário não foi considerado o maior fator motivador, embora a remuneração ainda esteja sempre em situação de evidência. As pessoas consideram outros fatores mais importantes para a motivação do seu dia-a-dia, e os que se destacam como fatores motivacionais são: ambiente de trabalho, reconhecimento do resultado profissional e investimento na qualificação profissional.

Para se obter resultados positivos na organização além da motivação, cabe uma boa gestão no sentido mais amplo segundo Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2006, p. 10): “Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização.” Para a sobrevivência empresarial se faz necessário uma boa administração aliada a eficiência e a eficácia de suas ações mantendo a sua integridade. Marques (2007, p. 19) ressalta que: “Uma organização eficaz não é um produto aleatório, ela é, antes de mais nada, o fruto do trabalho humano. Quem faz a organização são as pessoas.” Portanto se faz necessário o setor de recursos humanos que está voltado para o fomento e desenvolvimento dos profissionais garantindo um melhor caminho e novas direções para a empresa.

Pode-se concluir que utilizar as ferramentas necessárias é peça chave para uma boa administração e gestão de Recursos Humanos em uma empresa, ferramentas estas que vão desde os cuidados de cada funcionário até mesmo a adaptação às novas tecnologias, superando cada vez mais a concorrência com pequenos gestos e mudanças, com a união e colaboração de todos e principalmente com muita comunicação e informação.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa Zapelini e CIA LTDA – ME com nome fantasia AlvoTelecom iniciou as suas atividades no ano de 2001 pelo sócio administrador Andrei Zapelini Floriani e pelo técnico de redes Jacson da Silva Costa. É uma empresa de telecomunicações que conta com um profissionalismo direcionado ao setor Financeiro, Departamento Pessoal, Societário e Técnicos de rede e cabeamento. Visando o apoio para o crescimento empresarial com o auxílio de softwares, ferramentas e equipamentos adequados.

Opera no mercado provendo internet a clientes residenciais, dedicados e empresariais, com as tecnologias rádio e fibra óptica, além de oferecer a manutenção e terceirização de serviços técnicos a outras empresas do ramo. Os principais fornecedores da empresa AlvoTelecom são: EPF EPIS Equipamentos de Segurança e Rudinei Savariz Informática. Seus principais clientes são residenciais, dedicados e Seus principais concorrentes são todas as empresas de telecomunicações como por exemplo: TIM e ATPlus Telecom. Os objetivos estratégicos da empresa de telecomunicações é prestar serviços de forma competente além de observar o andamento de cada setor empresarial buscando manter de forma adequada o fluxo dos negócios.

A partir das observações *in loco*, foram investigados determinados pontos negativos relacionados à empresa. Para explicitar os problemas demonstrados, foi utilizado o diagrama de Ishikawa, conhecido como espinha de peixe, a fim de mostrar as possíveis causas dos problemas detectados na instituição:

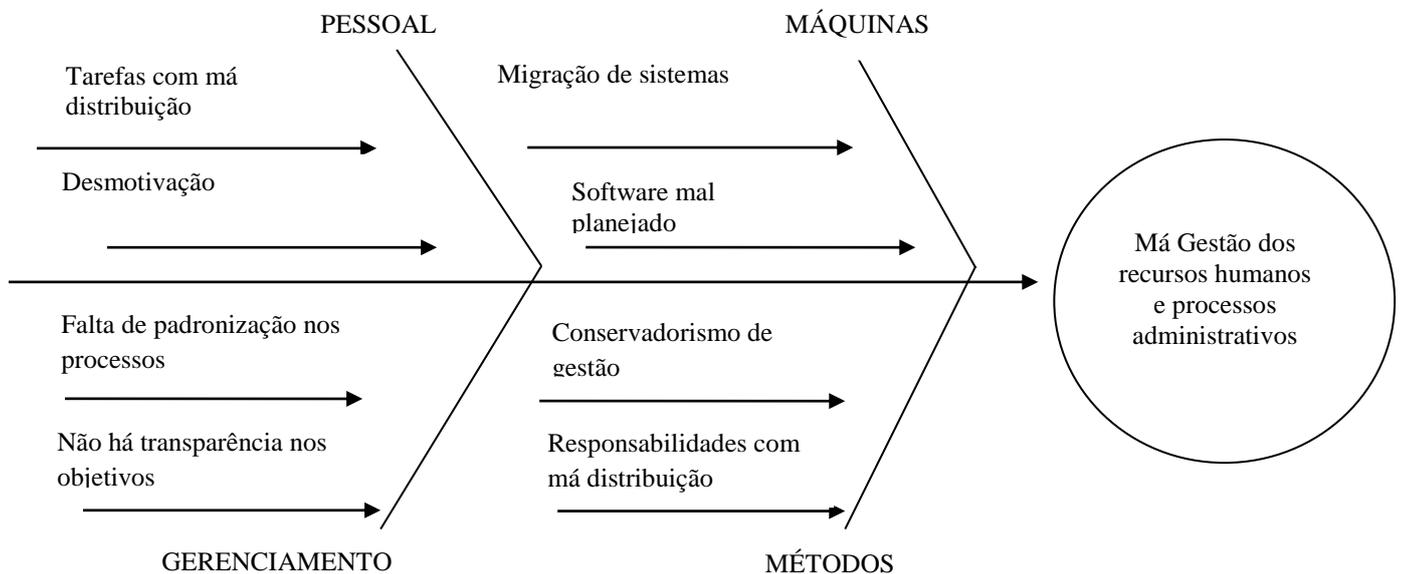
- Departamento Pessoal: tarefas com má distribuição entre os funcionários e estagiários, sobrecarregando alguns mais que outros e fazendo com que tenha um desvio de atenção ou seja a perda do foco ao querer terminar uma tarefa para começar o mais rápido possível outra, há também a desmotivação por não ter reconhecimento nas atividades desenvolvidas além de baixa remuneração muitas vezes não atendendo as reais necessidades do funcionário.

- Máquinas: com a migração de um sistema antigo para um novo, houve a dispersão de informações importantes para a empresa gerando grandes conflitos na resolução de problemas do dia a dia, o novo *software* disponibiliza recursos com muitas falhas e erros que dificultam as tarefas, por ser mal planejado traz complexidade como por exemplo adicionar informações fechando uma tela para poder entrar em outra.

- Gerenciamento: a falta de padronização nos processos e a análise de cargos acaba tornando as tarefas de uma forma mais avulsa a se fazer, não há uma lista organizada das tarefas que cada um deve executar tornando algumas pessoas ociosas e outras sobrecarregadas. No setor financeiro não há uma transparência nos objetivos, ou seja, não há uma explicação clara dos resultados que aquela tarefa irá proporcionar.

- Métodos: com o conservadorismo de gestão não há métodos diferentes ou até mesmo uma dinâmica para resolver os problemas de uma forma mais tranquila, as atividades muitas vezes são desenvolvidas sob pressão ou sem o devido auxílio de quem sabe, o que dá um retrocesso de tempos em que as pessoas eram vistas como máquinas, além das

responsabilidades entre os sócios que há uma má distribuição fazendo com que um corte gastos e o outro passe a gastar as economias além do investimento, gerando sempre uma controvérsia entre ambos descontrolando o fluxo empresarial.



4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Pode-se revelar que a empresa Alvo Telecom necessita de processos eficazes e novas tendências em sua gestão de recursos humanos e nos processos administrativos para sobreviver. Dalmau; Tosta (2009, p. 12) enfatizam que:

[...] as tendências ascendentes vão além do que prevê a Administração de Recursos Humanos, apontando novos caminhos. Essas tendências ampliam as possibilidades de participação das pessoas na gestão organizacional, a autonomia delas nos processos, que se apresentam descentralizados e valorizam o conhecimento.

Contudo, para melhorar o processo de gestão e administração da empresa em estudo é preciso que o chefe esteja mais aberto para novas ideias e sugestões de melhorias de acordo com seus funcionários e clientes. Saber receber um *feedback* e estar aberto e disposto a novas mudanças como por exemplo, abraçar as ideias de como distribuir as tarefas de forma igualitária para cada funcionário, além de reconhecê-las gerando mais motivação e resultados.

Na empresa analisada o não reconhecimento das tarefas, a baixa remuneração e o processo sistêmico, são os principais fatores de desistência dos funcionários. De acordo com Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2006, p. 126)

Ao se estabelecerem os requisitos do processo sistêmico, com frequência se descobre que a responsabilidade pelos trabalhos pode ser dividida entre várias pessoas de forma compatível com as suas habilidades e competências. Por isso é necessário que cada cargo observe uma sequência de atividades, a fim de evitar que

a mesma pessoa realize trabalhos que estejam além ou aquém do previsto na descrição de seu cargo. Assim evitam-se também os desajustes que podem ter como consequência a desmotivação, o baixo desempenho e o comprometimento dos resultados da organização.

Sendo assim, na empresa de telecomunicações os gestores devem dar importância aos trabalhadores e confortá-los no ambiente de trabalho fazendo com que contribuam de forma significativa com o desenvolvimento empresarial reconhecendo e gratificando pelos seus serviços, para não serem vistos como máquinas.

Em relação a migração de um sistema antigo para um novo, observou-se na empresa em questão que várias informações acabaram se perdendo, assim como os processos tornaram-se mais complexos a se fazer pois requer uma série de caminhos a seguir para chegar em um cadastro de cliente por exemplo. Segundo Stallings; Brown (2014, p. 84) “ O impacto de qualquer mudança proposta sobre os sistemas da organização deve ser avaliado, o que inclui não somente aspectos relacionados à segurança, mas também questões operacionais mais amplas.”

Ou seja, a avaliação da migração de sistemas deveria ser feita considerando diversos aspectos, tais como a complexidade na execução das atividades, segurança e se realmente será um investimento que não resultará em questões operacionais mais amplas além de facilitar o manuseio por parte dos funcionários.

Na empresa de telecomunicações não há uma análise detalhada de cargos tornando injusta a divisão de tarefas. Segundo Ribas; Salim (2016, p. 49): “[...] a análise de cargos procura determinar os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.”

Entretanto os gestores devem estabelecer a análise de cargos enriquecendo assim o controle de todas as atividades organizacionais que ajuda na verificação do que realmente está sendo exercido por cada pessoa assim como as metas a serem alcançadas, atendendo de forma justa e organizada os objetivos empresariais.

Na empresa em estudo, ser ágil e se adaptar às constantes mudanças nos métodos é algo que deve ser tratado o mais breve possível. Turban; Volonino (2013, p. 5) enfatizam que: “A importância de ser uma empresa ágil, aquela que tem capacidade de se adaptar rapidamente, nunca foi tão grande quanto agora em função da luta pela recuperação econômica e por causa dos avanços da tecnologia móvel.”

Desse modo, a empresa necessita equilibrar suas ações, garantindo estabilidade financeira sem deixar prevalecer controvérsias e o descontrole do fluxo empresarial, tratando assim da saúde econômica. Deve também, se adaptar às constantes mudanças sejam elas

externas ou internas e mudar a rotina de seus trabalhadores de uma forma dinâmica garantindo a satisfação de seus colaboradores por sair de tarefas rotineiras gerando satisfação e motivação nas atividades desempenhadas.

5 CONCLUSÃO

No final deste artigo, pode-se analisar a importância da Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de telecomunicações dando foco também para a administração empresarial que servem como grandes auxiliares nas tomadas de decisão dos gestores de uma organização. Através do tema em estudo pode-se deparar com diversos problemas a serem tratados do ponto de vista de um administrador, pequenas coisas que podem refletir na saúde da empresa Alvo Telecom e no bem-estar de seus colaboradores e clientes.

Deparando-se com breves resistências dos empregados a assumir tarefas a mais que outros, um dos sócios assumiu motivá-los através da divisão em equilíbrio de tarefas diárias, além de tentar organizar suas atividades para poder assumir um papel de líder e ajudá-los nas funções até o recrutamento de uma nova pessoa.

Durante a análise observou-se que houve pequenas mudanças e que o intuito dos sócios é melhorar a integridade empresarial, porém ainda há falhas de comunicação e gastos excessivos por parte de um dos sócios havendo um desequilíbrio financeiro.

O trabalho desenvolvido proporcionou um amplo conhecimento sobre a necessidade e a importância da utilização de uma boa gestão de recursos humanos aliado com a administração de empresas em todos os setores de uma organização. O estudo trouxe a visão das necessidades a serem implantadas dentro da empresa sendo elas, um bom planejamento, organização, direção e controle dos processos, assim como a otimização do gerenciamento de recursos humanos sem causar grandes desconfortos e transtornos além de uma má visão dentro e fora da empresa de telecomunicações.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, A. P; DUTRA, D. A (Org.). **Recursos humanos: transformando pela gestão**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora. Virtual Books, 2018. Disponível em :<ht tps://books.google.com.br/books?id=vg9jDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=recursos+humanos+transformado+pela+gest%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjzg_W0zI7dAhXKDZAKHW4yAvcQ6AEILzAB#v=onepage&q=recursos%20humanos%20transformando%20pela%20gest%C3%A3o&f=false>. Acesso em: 29 ago. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier: Virtual Books, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+pessoas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj6mKX7hYzdAhVIJAKHXKiCgMQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

DALMAU, M. B. L. TOSTA, K. C. B T. **Estratégia de gestão de pessoas**. [S.I.]: Curitiba: IESDE Brasil S.A. Virtual Books, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=CDVWXIkWbcC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+pessoas+e+recursos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj-q5PzutfgAhXIuVkKHVTpAf4Q6AEIUTAI#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20e%20recursos&f=false>>. Acesso em: 06 mar. 2019.

HIRIYAPPA, B. **Gestão de motivação e suas teorias**. [S.I. s.n]: Virtual Books, 2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=LllaDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=motiva%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiTrr3594vdAhVFHpkAKHe0CD9QQ6AEILTAB#v=onepage&q=motiva%C3%A7%C3%A3o&f=false>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. [S.I.]. São Paulo: AMGH: Virtual Books, 2008. Disponível em: <<https://books.google.Com.br/books?id=ZfrYuGhhLmsC&printsec=frontcover&dq=recursos+humanos&hl=pt-BR&as=X&ved=0ahUKEwibmōTF6IvdAhULHZAKHU18AJ8Q6AEIMzAC#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=fals e>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

JR, R. K.; CEGIELSKI, C. G. **Introdução a sistemas de informação: apoiando e transformando negócios na era da mobilidade**. 3. ed. São Paulo: Campus. Virtual Books, 2012. Disponível em:<https://books.google.com.br/books?id=Bq84DwAAQBAJ&pg=PT363&dq=sistemas+de+informa%C3%A7%C3%A3o+para+a+tomada+de+deciso es&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiT8oCckp_bAhVMlpAKHYQOBasQ6AEIOTAE#v=onepage&q=sistemas%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20para%20a%20tomada%20de%20de ciso es&f=false>. Acesso em: 29 ago. 2018.

MARQUES, W. L. **Recursos humanos**. 1. ed. [S.I]: Cianorte: Virtual Books, 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=IU1GBQAAQBAJ&pg=P A22 0&dq=VERGARA.+S.+C.+Gest%C3%A3o+de+pessoas.+2.+ed.+S%C3%A3o+Paulo:+Atlas,+2000.&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwinq6VvZDdAhU#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

MOTA, R. S. **Motivação e liderança e a importância da remuneração neste processo**. ed. [S.I]: São Paulo: Virtual Books, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=9BRRBQAAQBAJ&pg=PA16&dq=a+remunera%C3%A7%C3%A3o+como+fator+mo tivacional&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj_5bwt5DdAhUIHpaKHbi7CScQ6AEILj AB#v=onepage&q=a%20remunera%C3%A7%C3%A3o%20como%20fator%20motivaciona l&f=false>. Acesso em: 29 ago. 2018.

PRADO, E. P. V. SOUZA, C. A de (Org.). **Fundamentos de sistemas de informação**. [S.I.]: São Paulo Virtual Books, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=JJaoBQAAQBAJ&pg=PT21&dq=fundamentos+de+sistemas+de+informaci%C3%B3n+20>>

12&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjX8tmu2qvaAhXEI5AKHbh_DQEQ6AEIKDAA#v=onepage&q=fundamentos%20de%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%202012&f=true >. Acesso em: 09 set.2018.

RIBAS, A. L, SALIM, C. R. **Direto ao ponto: gestão de pessoas para concursos**. 4. ed. [S.I.]: São Paulo: Virtual Books, 2016. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?id=mlHCDAAAQBAJ&pg=PT108&dq=desmotiva%C3%A7%C3%A3o+chiavenato&hl=pt-BR&a=X&ved=0ahUKEwidxoKCyejgAhW2IbkGHXAOAV8Q6AEIQzAE#v=snippet&q=a%20analise%20de%20cargos%20procura&f=false>>. Acesso em: 06 mar. 2019.

STALLINGS, W. BROWN, L. **Segurança de computadores: princípios e práticas** .2.ed.[S.I.]:Rio de Janeiro: Virtual Books, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=y2DcAwwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Seguran%C3%A7a+de+Computadores:+Princ%C3%ADpios+e+Pr%C3%A1ticas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiB4ZXMku7gAhUoHbkGHTATBu8Q6wEIKjAA#v=onepage&q=o%20impacto%20de%20qualquer&f=false>>. Acesso em: 06 mar. 2019.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 1 ed. [S.I.]: Rio de Janeiro: Virtual Books, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=OBmHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+de+pessoas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiI4rvpsJDdAhUGF5AKHVPRCtMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações**. São Paulo: Summus editorial. Virtual Books, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=p4nCCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+empresarial&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj_19P7spDdAhVCDpAKHRtNCqUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20empresarial&f=false>. Acesso em: 29 ago. 2018.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8. ed. [S.I.]: Virtual Books, 2013. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?id=S7g3AgAAQBAJ&pg=PA280&dq=sistemas+de+informa%C3%A7%C3%A3o+e+rh&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjC5Lm29sjaAhVIHZAKHTprAscQ6AEIOTAD#v=onepage&q=sistemas%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20rh&f=false>>. Acesso em: 06 mar. 2019.