

**Tecnologia, inovação e sustentabilidade:
50 anos de Cursos de Tecnologia no Brasil.**

**Influência dos Fatores Organizacionais nas Relações Humanas
no Trabalho e nos Processos Produtivos das Organizações**

Aparecida Tomioka¹, José Manoel Sousa das Neves²

Resumo – Este artigo propõe uma reflexão sobre a influência dos fatores organizacionais nas relações humanas no trabalho e por consequência nos processos produtivos das organizações. O objetivo desta pesquisa foi relacionar os fatores organizacionais com os três pilares das relações humanas no trabalho: “as relações sociais”, a “identidade, organização e trabalho” e “o conhecimento e a aprendizagem nas organizações”. Através da análise *SWOT* foi possível evidenciar os cenários que influenciam nos processos produtivos a partir destas relações. O método de pesquisa, quanto aos objetivos foi descritiva, através de pesquisa bibliográfica e aplicada a análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), foi aplicado a categorização *à priori* dos e utilizado o *software Atlas.ti*©.

Palavras-chave: Fatores Organizacionais, Relações Humanas, Relações Sociais, Aprendizagem Organizacional

Abstract - This article proposes a reflection on the influence of organizational factors on human relations at work and consequently on the productive processes of organizations. The aim of this research was to relate organizational factors with the three pillars of human relations at work: “social relations”, “identity, organization and work” and “knowledge and learning in organizations”. Through *SWOT* analysis it was possible to highlight the scenarios that influence the productive processes from these relationships. The research method used was content analysis, according to Bardin (2011) and, regarding its objectives, a research was descriptive. Prior categorization was applied and the *Atlas.ti* © software was used.

Keywords: Organizational Factors, Human Relations, Social Relations, Organizational Learning

1. Introdução

Com a globalização, a velocidade das informações e da tecnologia, cada vez mais as organizações precisam manter-se competitivas. Dependendo da sua estrutura, das estratégias e da abordagem adotada para sua permanência no mercado, os seus recursos passam a ser prioritários para o seu bom desempenho e sobrevivência. Este cenário organizacional formado por pessoas com perspectivas, experiências, características, valores e motivações diversas é

¹ Centro Paula Souza, aparecida.tomioka@etec.sp.gov.br

² Centro Paula Souza, jmneves.fatec@gmail.com

diretamente influenciado pelos fatores que regem as organizações. A Condução adequada destes recursos contribui para o bom desenvolvimento das políticas da organização, assim como, o sucesso em seus projetos, agregando valor em seus produtos e proporcionando vantagens competitivas.

Neste contexto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a influência dos fatores organizacionais nas relações humanas no trabalho e nos processos produtivos das organizações?

Para responder a esta questão, esta pesquisa irá através de análise de conteúdo, relacionar os fatores organizacionais com os três pilares das relações humanas no trabalho, sendo o primeiro, “as relações sociais”, o segundo, “identidade, organização e trabalho” e o terceiro pilar, “o conhecimento e a aprendizagem nas organizações” com os processos produtivos. Evidenciar através da análise *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* estas relações. Esta pesquisa é descritiva e o método de coleta de evidências foi a Análise de Conteúdo dos artigos da base de dados *Google Acadêmico*.

Este trabalho está organizado em cinco partes: esta seção introdutória, o referencial teórico, o método, os resultados e discussões e, as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Esta seção descreve a fundamentação teórica utilizada nesta pesquisa, sendo uma breve descrição dos fatores organizacionais escolhidos para este estudo.

2.1 Fatores Organizacionais

Os fatores organizacionais são a forma como a organização está estabelecida e influencia todos os setores. São aplicáveis em todas as organizações independentes do tamanho, sua estrutura ou o seu tipo. Podemos identificar, basicamente quatro categorias de fatores organizacionais conforme Gonçalves e Rodrigues (2015), Siza et al. (2015), Saraiva e Irigai (2009), Freitas et al. (2015):

a. Fatores pessoais: habilidades e competência de grupo de trabalhadores / colaboradores;

b. Fatores internos das organizações: cultura organizacional, liderança, estrutura , entre outros.

c. Fatores de Mercado: a forma em que a organização faz a gestão do seu negócio e como ela está inserida no mercado.

d. Padrões e Regras: todas as padronizações adotadas pelas organizações.

Neste estudo, buscou-se através dos artigos estudados relacionar os fatores organizacionais com as Relações Humanas no Trabalho. O Quadro 1, apresenta a relação entre os fatores organizacionais e as relações humanas no trabalho:

Quadro 1 - Fatores Organizacionais x Relações Humanas no Trabalho

FATORES ORGANIZACIONAIS	RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO
Gestão de Mudança e Conflito	Relações Sociais no Sistema Produtivo
Estrutura Organizacional	
Cultura e Valores Organizacionais	
Inovação	
Estratégia Organizacional	
Competência dos Gestores / Liderança	Identidade, Organização e Trabalho
Clima Organizacional	
Capacidade de Gestão	
Ambientes Motivadores e Encorajamento	
Comprometimento	
Comunicação	Aprendizagem Organizacional
Prática de Recursos Humanos / Treinamento	
Confiança	
Gestão do Conhecimento	

Fonte: os autores

Para uma melhor compreensão, descreve-se cada um dos fatores organizacionais escolhidos para este trabalho:

a) **Gestão de Mudança e Conflito:** os conflitos são estados de divergência que ocorre dentro da organização por diversos motivos, tais como: perspectivas diferentes, visão organizacional, motivação, excesso de trabalho, problemas pessoais e emocionais, insegurança no trabalho, convivência, entre outros. (GONÇALVES & RODRIGUES, 2015).

b) **Estrutura Organizacional:** são os espaços que a organização estabelece para seu pleno funcionamento. Estes espaços, denominados ambientes organizacionais são compostos por: espaço físico, estrutura normativa, espaço social, espaço organizacional e espaço psicológico (GONÇALVES & RODRIGUES, 2015).

c) **Cultura Organizacional:** segundo Fernandes e Zanelli (2016) é um alicerce para a formação da identidade dos indivíduos nas organizações. Já Saraiva e Irigay (2009) cita que a cultura organizacional é importante para a estruturação de suas equipes, para tomada de decisão e para a consolidação no mercado.

d) **Inovação:** segundo Siza et al (2015), no Brasil, grande parte do empenho para a formação de Recursos Humanos para Inovação estão concentradas nas áreas de alta tecnologia, atividades específicas e desenvolvimento tecnológico. Ainda segundo os autores, apesar dos esforços muitas ações devem ser tomadas para que as empresas brasileiras se tornem verdadeiramente competitivas.

e) **Estratégia Organizacional:** as organizações implementam novas estratégias visando a redução nos custo de produção, incentivando a reciclagem, gestão de resíduos, horários flexíveis e o Home Office, a educação corporativa alinhou-se com os objetivos organizacionais, a palavra com maior frequência é empresa, com 64 registros, somando-se com as palavras “estratégico”, “estratégia” e “estratégicas” temos um total de 89 registros, mostrando desta forma que há alinhamento entra educação corporativa aos objetivos organizacionais (FREITAS ET AL, 2015).

f) **Competência dos Gestores e Liderança:** Gonçalves e Rodrigues (2015) afirmam-se que a principal atividade do gestor é motivar sua equipe, entretanto é necessário que não interfira na responsabilidade de seus colaboradores, pois o sentimento de subordinação gera desmotivação, a equipe deve ser autônoma, com responsabilidade fazendo com que cada membro da equipe sinta-se parte do projeto e não apenas um cumpridor de ordens. A liderança é um processo coletivo, dependendo de interações sociais.

g) **Clima Organizacional:** é o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros, quando esse ambiente apresenta aspectos positivos (elevado clima) proporciona um ambiente equilibrado, baixa ocorrência de conflitos e permite o desenvolvimento das equipes e por consequência, da organização (GONÇALVES e RODRIGUES, 2015).

h) **Capacidade de Gestão:** A gestão de recursos humanos é determinante para a eficácia de programas ambientais nas organizações, tornando necessário para empresa BETA sua estruturação, sendo uma empresa do Setor Metal Mecânico sua atividade produtiva tem um impacto elevado no meio ambiente, necessitando o desenvolvimento de políticas e estratégias ambientais efetivas envolvendo seus colaboradores por meio de práticas de recursos humanos, que alinha os funcionários com os objetivos estratégicos da organização (FREITAS et. al. 2015).

i) **Ambientes Motivadores e Encorajamento:** de acordo com Gonçalves e Rodrigues (2015), motivar uma equipe é algo muito importante para uma organização pois com uma equipe mais motivada o ambiente fica mais satisfatório apresentando resultados positivos. Ainda segundo os autores, o investimento correto em capital humano através de líderes capacitados minimiza pontos fracos e maximizam pontos fortes.

j) **Comprometimento:** O comprometimento está muito mais relacionado as atitudes de gestores e colaboradores e se inter-relaciona com os fatores que definem o desempenho da organização. Programas de reconhecimento tem como incentivar os funcionários a se envolverem mais nas questões organizacionais e assim, se comprometem ao estabelecer objetivos, metas para a efetividade da gestão empresarial.

k) **Comunicação:** A comunicação é o fator mais importante em todos os segmentos da sociedade. No âmbito organizacional estabelece relação entre equipes, minimiza interferências, rumores, especulações que podem impactar o desempenho da organização. Uma comunicação eficaz, evita uma série de prejuízos influenciados diretamente por falhas de comunicação impactando diretamente o desempenho das equipes. Através da comunicação as empresas criam cargos, desenvolve pessoas, criam fronteiras de relacionamento de poder, estabelece feedback melhorando o relacionamento entre equipes, já na falta de uma comunicação eficaz, perde-se potencial de desenvolvimento, separam pessoas e gera conflitos (FERREIRA, 2016).

l) **Prática de Recursos Humanos e Treinamento:** é uma área do conhecimento dentro das organizações que estabelece as estratégias para as melhores práticas na condução dos processos e práticas de Recursos Humanos. É nesta área que se busca elaborar e consolidar, as políticas, práticas e sistemas direcionados a influenciar o comportamento, atitudes e desempenho dos funcionários com o foco no desempenho da organização. Já as práticas de Recursos Humanos podem ser

definidas como as atividades direcionadas a retenção, motivação, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios (FREITAS et al, 2015). De acordo com Abreu & Alcântara (2015), pesquisas comprovam que as práticas de RH quando bem conduzidas, melhoram o desempenho organizacional.

m) Confiança: A confiança interpessoal é definida como: “a disposição para aceitar vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou do comportamento do outro” (ROUSSEAU et al, 1998). As relações de confiança, levam a comportamentos tanto mais rigorosos eticamente quando indivíduos tem alta confiança interpessoal. Quanto desonestos, variando das crenças de cada indivíduo. No contexto organizacional o comportamento de negociadores tende a ter a mesma diretriz, ou seja, quando o negociador sofre desenganos ou desonestidade, tendem a diminuir a sua confiança interpessoal.

n) Gestão do Conhecimento: A Gestão do Conhecimento tem uma abordagem contemporânea e envolve tanto o aprendizado na organização quanto as organizações que aprendem. Em ambientes inovativos, o conhecimento, a aprendizagem e a inovação permitem, segundo Isidro Filho & Guimarães (2010), uma compreensão mais apurada dos comportamentos individuais e coletivos que determinam a continuidade, as mudanças e a adaptação nas organizações. Quanto a organizações que aprendem, mesmo sendo uma expressão metafórica, segundo Garvin (1993) apud Isidoro Filho & Guimarães (2010) são aquelas capazes de adquirir, criar, produzir um novo *insight*, transferir conhecimento e modificar o comportamento de seus colaboradores.

3. Método

O método aplicado neste trabalho foi a pesquisa descritiva, bibliográfica e com o uso da análise de conteúdo segundo Bardin (2011), com categorização “*a priori*” através da base de dados *Google Acadêmico* e com o uso do software *Atlas.ti*©.

3.1 A Análise de Contexto

De acordo com Bardin (2011), a análise de contexto visa desvendar o crítico, através da análise de conteúdos de diferentes bases de dados, tais como, material jornalístico, discursos políticos, cartas, publicidades, romances e relatórios oficiais. A técnica de análise organiza a pesquisa nas etapas de pré-análise, exploração dos materiais e tratamento dos resultados.

Foram aplicados a categorização ou a criação de código e que segundo Bardin (2011), essa técnica possibilita agrupar ideias, palavras e temas que possuem características comuns. Podem ser adotados os seguintes critérios de categorização: semântico, sintático, léxico e expressivo.

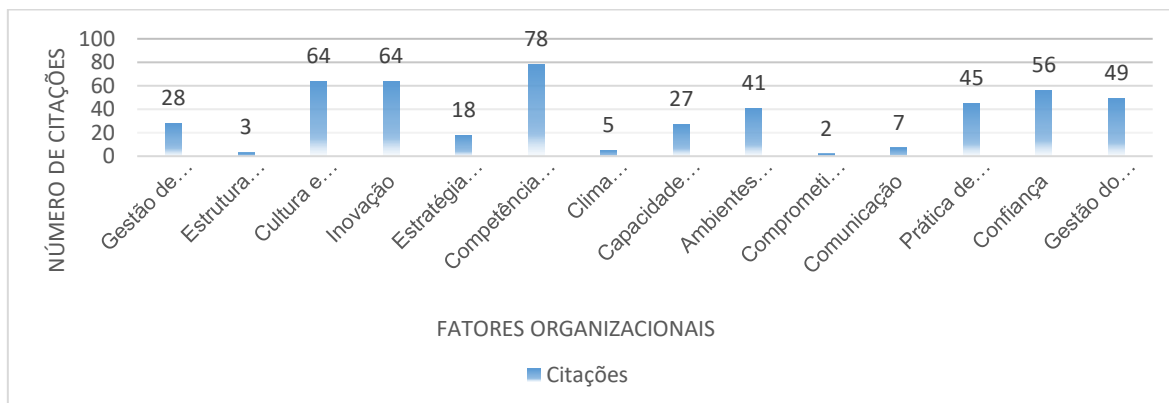
No software *Atlas.ti*, a categorização é feita através de códigos. Optou-se por criar os códigos “*a priori*”, ou seja, antes mesmo de iniciar a leitura dos artigos, alinhados com os objetivos e questão da pesquisa.

4. Resultados e Discussão

Após a inserção e leitura de todos os artigos no Atlas.ti, passou a etapa de análises. A princípio foi verificado as vezes que cada código foi citado e analisado o contexto conforme apresentado no Gráfico 1:

De acordo com o Gráfico 1, o código que mais recebeu citações, ou seja, o número de vezes que os temas foram citados na análise dos artigos. No Quadro 2, temos o Ranking dos códigos mais relacionados nos textos.

Gráfico 1. Número de Citações x Fatores Organizacionais



Quadro 2: Ranking dos Códigos mais citados

	FATORES ORGANIZACIONAIS	C x
1º	Competência dos Gestores / Liderança	78
2º	Cultura e Valores Organizacionais	64
3º	Inovação	64
4º	Confiança	56
5º	Gestão do Conhecimento	49
6º	Prática de Recursos Humanos / Treinamento	45
7º	Ambientes Motivadores e Encorajamento	41
8º	Gestão de Mudança e Conflito	28
9º	Capacidade de Gestão	27
10º	Estratégia Organizacional	18
11º	Comunicação	7
12º	Clima Organizacional	5
13º	Estrutura Organizacional	3
14º	Comprometimento	2

Fonte: a autora.

Nesta primeira análise os fatores organizacionais que mais influenciam nas relações de humanas no trabalho são: “Competências dos Gestores e Lideranças”, “Cultura e Valores Organizacionais”, “Inovação” e a Gestão do Conhecimento. Nesta ordem, de acordo com os diversos autores estudados, os temas se conectam influenciando para a formação de pessoas, desenvolvimento de competências. No Quadro 3, apresenta-se os Domínios e suas frequências, seguido das subcategorias (Fatores Organizacionais) e as categorias (Relações Humanas).

A relação dos fatores organizacionais com os três pilares das relações humanas no trabalho, se caracterizam por:

- a) **Relações Sociais nos Sistemas Produtivos:** relaciona a estrutura da organização a qual estabelece os espaços para o desenvolvimento da mesma, sua cultura composta por valores, sua missão, apoiando as suas estratégias para a consolidação da organização no mercado. Complementam as relações sociais na organização a gestão de mudanças e a gestão de conflitos, que quando bem conduzidos, permite o desenvolvimento de pessoas a capacidade de estruturação junto as equipes, cliente, mercado.
- b) **Identidade, organização e trabalho:** relaciona os atores em um contexto humano, onde possuem experiências, valores, crenças as quais são influenciados diretamente pelos fatores organizacionais tais como: cultura organizacional, refletindo na capacidade de gestão, na formação dos gestores e líderes, proporcionando equipes comprometidas, com uma melhoria no clima organizacional, no comprometimento das equipes e de gestores.
- c) **Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento:** consolida todo o contexto quanto ao desenvolvimento da organização, na gestão do conhecimento, das práticas de RH, elevando assim a confiança e melhorando a comunicação organizacional.

4.1 Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Com o objetivo de consolidar as relações obtidas na análise de contexto conforme objetivos de pesquisa, propôs a seguinte análise através da ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou F.O.F.A (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) simples e cruzada.

Quadro 3: Análise SWOT

SWOT	PONTOS FORTES (<i>STRENGTHS</i>)	PONTOS FRACOS (<i>WEAKNESSES</i>)
INTERNOS (ORGANIZAÇÃO)	Competencia dos Gestores / Liderança Cultura e Valores Organizacionais Gestão do Conhecimento Ambientes Motivadores e Encorajamento Pratica de RH e Treinamento Capacidade de Gestão Estratégia Organizacional Comunicação Clima Organizacional Estrutura Organizacional Gestão de Mudanças e Conflitos Confiança elevada Comprometimento	Baixa Confiança Conflitos Mudanças Ambientes Hostis barreiras ao desenvolvimento organizacional Baixo apoio da média e alta gestão Falta de políticas e práticas de RH Comunicação inadequada Carencia de Lideres
EXTERNOS (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES (<i>OPPORTUNITIES</i>)	AMEAÇAS (<i>THREATS</i>)
	Competitividade Obtenção profissionais qualificados percepção de novos mercados Evolução de novos projetos no mercado mundial GRH compatível com um mercado globalizado Potencializando a inovação	Pressão de Clientes, Governos, Mercado Empresas concorrentes com profissionais melhores qualificados Perda de Profissionais para o mercado Concorrentes

Fonte: os autores

A Análise SWOT Cruzada que consiste no cruzamento das informações dos quatro quadrantes, de forma a obter um cenário que permita delinear estratégias importantes para o futuro da organização. Quatro cenários são possíveis:

a) Cenário 1: Pontos fortes x Oportunidades = representa o pleno desenvolvimento da organização. Compreende que neste cenário a organização está com os fatores organizacionais apoiando as relações humanas no trabalho, de acordo com o representado no quadro 4.

b) Cenário 2: Pontos fortes x Ameaças = neste cenário observa-se uma estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa. Neste cenário haverá uma forte influência dos fatores organizacionais nas relações humanas no trabalho, principalmente por ser um cenário de mudanças, pode gerar conflitos e necessidade de negociações, de acordo com o representado no quadro 4.

c) Cenário 3: Pontos fracos x Oportunidades = neste cenário é necessário a construção de uma estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades. Este cenário tende a provocar mudanças, gerar conflitos pois os fatores organizacionais influenciam as relações humanas no que tange a sua melhoria contínua, estabelecimento de novas metas, correção e alinhamento de práticas, de acordo com o representado no quadro 5.

d) Cenário 4: Pontos fracos x Ameaças = neste cenário se faz necessário a aplicação de estratégia defensiva com modificações profundas para proteger a empresa. Os fatores organizacionais precisam ser alinhados para as melhores práticas que garantam o reestabelecimento de metas, ambiente motivador, práticas de RH e demais ações. Este é o pior cenário, reflete que são inevitáveis os conflitos, perdendo assim, competitividade, de acordo com o representado no quadro 5.

Quadro 4: Análise SWOT cruzada: Cenários 1 e 2

CENÁRIOS	ANÁLISE SWOT CRUZADA	
	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
Cenário 1: Pontos fortes x Oportunidades = representa o pleno desenvolvimento da organização. Compreende que neste cenário a organização está com os fatores de organizacionais apoiando as relações humanas no trabalho.	Competencia dos Gestores / Liderança; Cultura e Valores Organizacionais; Gestão do Conhecimento; Ambientes Motivadores e Encorajamento; Pratica de RH e Treinamento; Capacidade de Gestão; Estratégia Organizacional; Comunicação; Clima Organizacional; Estrutura Organizacional; Gestão de Mudanças e Conflitos; Confiança elevada; Comprometimento	VERSUS
Cenário 2: Pontos fortes x Ameaças = neste cenário observa-se uma estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa. Neste cenário haverá uma forte influência dos fatores organizacionais nas relações humanas no trabalho, principalmente por ser um cenário de mudanças, pode gerar conflitos e necessidade de negociações.		VERSUS
		AMEAÇAS
		Pressão de Clientes, Governos, Mercados; Empresas concorrentes com profissionais melhores qualificados; Perda de Profissionais para o mercado,

Fonte: os autores

Quadro 5: Análise SWOT cruzada: Cenários 3 e 4

CENÁRIOS	ANÁLISE SWOT CRUZADA	
	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
Cenário 3: Pontos fracos x Oportunidades = neste cenário é necessário a construção de uma estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades. Este cenário tende a provocar mudanças, gerar conflitos pois os fatores organizacionais influenciam as relações humanas no que tange a sua melhoria contínua, estabelecimento de novas metas, correção e alinhamento de práticas.	Baixa Confiança; Conflitos; Mudanças; Ambientes Hostis; Barreiras no Desenvolvimento Organizacional, Baixo apoio da média e alta administração; Falta de políticas e práticas de RH; Comunicação ineficiente; Carencia de Lideres	<p>VERSUS</p> <p>Competitividade; Obtenção profissionais qualificados; Percepção de novos mercados; Evolução de novos projetos no mercado mundial; GRH compatível com um mercado globalizado; Potencializando a inovação;</p>
Cenário 4: Pontos fracos x Ameaças = neste cenário se faz necessário a aplicação de estratégia defensiva com modificações profundas para proteger a empresa. Os fatores organizacionais precisam ser alinhados para as melhores práticas que garantam o reestabelecimento de metas, ambiente motivador, práticas de RH e demais ações. Este é o pior cenário, reflete que são inevitáveis os conflitos, perdendo assim, competitividade.		<p>VERSUS</p> <p>Pressão de Clientes, Governos, Mercados; Empresas concorrentes com profissionais melhores qualificados; Perda de Profissionais para o mercado,</p>

Fonte: os autores

5. Considerações finais

Através da análise de contexto aplicado neste trabalho foi possível observar que os fatores organizacionais exercem forte influência nas relações humanas no trabalho e por consequência nos processos produtivos.

Esta influência pode ser positiva quando a organização tem seus pontos fortes estabelecidos e busca melhoria em seus processos mesmo sob ameaça externa. A gestão de pessoas (conflito, negociação, práticas de RH, liderança, cultura e valores organizacionais) passa a ser uma estratégia de desenvolvimento para a organização.

A influência passa a ser negativa, quando os fatores organizacionais precisam ser fortalecidos e caminha em um contexto externo de grandes ameaças. Este aspecto negativo, indica a necessidade de mudanças profundas que podem gerar conflitos, um ambiente hostil, mas os esforços são voltados para a recuperação da organização.

Ao relacionar os fatores organizacionais definidos à *priori* para este estudo com os três pilares das relações humanas no trabalho, sendo o primeiro, “as relações sociais”, o segundo, “identidade, organização e trabalho” e o terceiro pilar, “o conhecimento e a aprendizagem nas organizações” foi possível compreender claramente os pontos fortes e oportunidades para tomada de ação preventiva e/ou corretiva, assim como, através da ferramenta de análise SWOT (*Strengths, Weaknessess, Opportunities, Threats*) ou F.O.F.A (Forças, Oportunidades,

Fraquezas e Ameaças), aplicar para tomada de decisão ou mesmo, apoio para planejamento estratégico das necessidade de melhoria nos sistemas produtivos.

Para futuros trabalhos, sugere-se a aplicação da ferramenta aqui apresentada e testes para verificar a eficiência da análise sugerida.

Referências

ABREU, A., ALCANTARA, R.L.C., **Aplicação das Práticas de Recursos Humanos no Contexto Da Gestão da Cadeia de Suprimentos: Um Levantamento Relativo ao Papel E Perfil Profissional dos Gestores de Cadeia de Suprimentos.** XXII Simpósio de Engenharia de Produção. XXII SIMPEP, 9 a 11 de novembro, Bauru, 2015.

FERNANDES, K.R., ZANELLI, J.C., **O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações.** RAC, V. 10, n.01, pag. 55-72, Jan/Mar, 2016.

FERREIRA, H.M.G., **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo.** Cadernos UNIFOA, 2010.

FREITAS, W.R.S, KNISS, C.T., TEIXEIRA, A.A., **Green Human Resource Management: Estudo De Casos Em Empresas Metalúrgicas.** XXII Simpósio de Engenharia de Produção. XXII SIMPEP, 9 a 11 de novembro, Bauru, 2015.

GONÇALVES, R.L., RODRIGUES, M.G., **Um Estudo Sobre Conflitos Entre As Gerações X e Y Nas Organizações Contemporâneas.** Revista Científica Multidisciplinar das Faculdades São José. Ciencia Atual, Volume 6, ISSN 2317-1499, nº02, Rio de Janeiro, 2015.

ISIDRO FILHO, A., GUIMARÃES, T.A., **Conhecimento, Aprendizagem E Inovação Em Organizações: Uma Proposta De Articulação Conceitual.** RAI – Revista de Administração e Inovação ISSN: 1809-2039, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun. 2010, São Paulo.

SARAIVA, L.A.S., IRIGAY, H.A.R., **Políticas De Diversidade Nas Organizações: Uma Questão De Discurso?** ©RAE 337-348, n. 3, v. 49, jul./set. 2009, São Paulo.

SIZA, M.P.S., BESSA, Z.S.J., GARNICA, L.A., PASKIN, H.S.R., **Recursos Humanos Para Inovação: Desafios E Soluções Em Um Novo Modelo Em Parceria Entre A Natura E A Fapeam.** XXII Simpósio de Engenharia de Produção. XXII SIMPEP, 9 a 11 de novembro, Bauru, 2015.