



**FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS - FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE UBÁ
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

THAÍS MATIAS BARROSO

**UMA ABORDAGEM SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NOS
DIAS ATUAIS**

UBÁ/MG

2014

THAÍS MATIAS BARROSO

**UMA ABORDAGEM SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NOS
DIAS ATUAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Me. Carlos Augusto Reis.

UBÁ/MG

2014

UMA ABORDAGEM SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NOS DIAS ATUAIS

RESUMO

O mercado de trabalho está cada vez mais exigente e a concorrência cada mais acirrada, levando as empresas a buscarem profissionais qualificados e comprometidos. Para que isso aconteça, é preciso um bom gerenciamento de pessoas, com visão mais extensa aplicada ao potencial humano, com gestão eficiente e eficaz que exige um bom planejamento, comunicação e bons indicadores de resultados. Este estudo foi desenvolvido com o intuito de apresentar e descrever a evolução da importância do fator humano nas empresas que perceberam ser esse o principal diferencial de competitividade no ambiente organizacional, além de descrever sobre como aplicar uma boa gestão e deixá-la constante no ambiente de trabalho, gerando bons relacionamentos e maiores lucros para a organização. Conclui-se que as organizações ganham em produtividade quando seus colaboradores trabalham bem e que se estes sentem-se motivados, confiantes e satisfeitos quando ganham confiança da organização.

Palavras-chave: Profissionais Qualificados. Potencial Humano. Diferencial de Competitividade. Ambiente de Trabalho. Lucros.

AN APPROACH ON THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT NOWADAYS

ABSTRACT

The labor market is demanding and competitive what makes the companies seek qualified and committed professionals. For this happen is necessary a good management people, with an extensive applied vision to the human potential, with efficient and effective management that requires a good planning, communication and performance indicators. This paper was developed in order to present and describe the evolution of the importance of the human factor in the companies that perceived that this factor is the most important in the organizational environment and also to describe how to apply sound management and leave it constant within the environment work, creating good relationships and higher profits for the company. It is possible to conclude that companies gain in productivity when their employees work well and that they feel motivated, confident and happy when they trust on the organization.

Keywords: Qualified Professionals. Human Potential. Competitive Differentiator. Work Environment. Profits.

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a concorrência estão cada dia mais evoluídos no mercado, levando as empresas a buscarem profissionais qualificados e comprometidos a desenvolverem tais funções designadas. Por isso, as organizações de hoje necessitam de uma melhor forma de gerenciamento, levando os profissionais da área da gerência, a adquirir uma visão mais extensa da competência aplicada ao potencial humano, podendo ser através de manuais, treinamentos ou referências práticas de como aplicar a gestão de pessoas da forma mais simples e adequada.

Estamos vivendo a era da informação. Houve mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas na sociedade. O mundo se tornou uma aldeia global, onde a informação cruza o planeta em milésimos de segundos. Com isto vimos o surgimento da globalização da economia. A competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações. Países como a China se despontam na produção e comercialização de produtos para todo mundo. As organizações necessitam ser ágeis e inovadoras para suportarem as novas ameaças e oportunidades de mercado (CHIAVENATO, 2004, p.37).

Gerenciar pessoas não significa mais controlar e padronizar, significa estimular o comprometimento e o desenvolvimento dos colaboradores, pois da mesma forma que se sentem envergonhados por serem apreendidos, são também capazes de ficar satisfeitos pela eficácia e destaque da empresa.

Geralmente, os maiores problemas enfrentados pelas empresas é saber como desenvolver e aplicar um melhor gerenciamento das pessoas. A maioria da alta gerência de hoje é a mesma alta gerência de muito antes, sem evolução e sem visão de necessidade maior dos funcionários, por isso os tratam como seres comuns, que não pensam, não sentem, não possuem vontade, opinião e são completamente descartáveis, a qualquer momento podem ser substituídos por outros ou até mesmo por máquinas.

As barreiras que inibem a formação e manutenção de equipes de alto desempenho, porém, são várias: a) líderes que não encaram seu capital humano como ativo, influenciando a cultura da empresa e a atitude de seus gestores; b) despreparo dos executivos para gerir seu pessoal, não raro servindo de mau exemplo a seus subordinados; c) posicionamento não estratégico e falta de valorização das áreas de recursos humanos nas empresas (BICHUETTI, 2011).

Para que esses problemas de comunicação e relacionamentos melhorem dentro da organização, é preciso que sejam implementados treinamentos e cursos, objetivando melhorias e a valorização os colaboradores.

1.1 Objetivo

A principal finalidade deste trabalho é abordar a importância da gestão de pessoas dentro de uma empresa, desde a contratação até o ambiente de trabalho, analisando o comportamento do colaborador e a reflexão que ele traz nos lucros da empresa.

1.2 Justificativa

A importância deste trabalho se reflete no avanço da globalização, em que a competitividade entre as empresas do mercado consumidor e a escassez de mão de obra qualificada está cada vez maior, devido ao descaso e ao desaproveitamento de funcionários que tenham, às vezes, muitas habilidades e poucos olhares positivos para os mesmos, levando as empresas a competirem cada vez mais no mercado possuindo funcionários qualificados e satisfeitos. E para que os colaboradores caminhem com as empresas, colaborando para seu crescimento e desenvolvimento eficaz, sem que tenham a intenção de abandoná-la por descaso ou desânimo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Reflexões sobre a Gestão de Pessoas

A área de recursos humanos (RH) é relativamente nova, surgiu em torno do século XX, devido ao impacto da Revolução Industrial, momento em que acontecia a disputa por melhores condições de emprego em relação às indústrias da época. Devido a esse crescimento surgiu uma série de desafios, acontecimentos e responsabilidades. Muitas empresas, a partir desta época, decidiram implantar suas próprias áreas de RH, e nelas, refletia a percepção que o empresário e o trabalhador tinham da mesma. O empresário percebia que esta área poderia estar agregada a seu capital financeiro e econômico; já o trabalhador, percebia o valor de sua carreira, sua vida e a vida de sua família.

Quanto às mudanças,

Nos dias de hoje, em pleno século XXI, novas e significativas mudanças ocorrem. Até o final da década de 1970, prevalecia nas empresas o modelo organizacional vertical e compartimentado, onde as várias áreas vivenciavam “seu negócio” e se comunicava através dos canais formais de hierarquia. Com isso, sua integração ficava comprometida e o nível de responsabilidade dos gerentes, reduzido aos limites de seus setores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.9).

Antes a visão do ser humano era muito precária, referia-se a um homem econômico, podendo ser totalmente moldável, bastava remunerar mais para que ele trabalhasse mais. Porém, hoje, para alcançar um mercado competitivo, não é apenas a área de RH que deve reconhecer que o trabalhador é muito mais do que isto, ele é complexo, o que motiva um, não motiva o outro e vice-versa. Na competição econômica global da sociedade da informação, a capacidade de inovar a política de gestão de pessoas constituirá um dos diferenciais competitivos das organizações e dos países (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

O RH (Recursos Humanos) passou por diversas fases. No início, apenas controlavam admissões e demissões, além dos pagamentos, depois começaram também a recrutar, selecionar, treinar, capacitar e promover os funcionários. Passou-se a controlar e entender melhor sobre os direitos e deveres para com o colaborador, criando um vínculo com os sindicatos e cuidando da proteção da empresa relacionado a ações judiciais trabalhistas. Atualmente, esta área passa de protetora a planejadora, possuindo um sistema mais efetivo

que gera um lucro maior à empresa. Vê-se que o colaborador não é mais um comum funcionário e sim um diferencial (DESSLER, 2007).

A organização procura atender às necessidades dos seus clientes, visando sempre o retorno financeiro pelos produtos/serviços oferecidos, mas para que isso aconteça, ela necessita da associação dos gestores e dos colaboradores que geram a força laboral. O trabalho bem elaborado, feito com amor e motivação, normalmente gera um produto qualificado. A qualidade dos produtos é indispensável para o sucesso de uma empresa. Não adianta ter bons recursos financeiros e boa tecnologia se as pessoas que o utilizam não estiverem satisfeitas, motivadas e capacitadas para realizar tal objetivo da organização. O retorno financeiro da empresa depende da satisfação do cliente e essa satisfação será maior de acordo com a qualidade alcançada pela empresa. Para o alcance de uma boa produtividade é preciso que o ambiente de trabalho favoreça isso.

A produtividade depende de fatores como nível de qualificação da mão-de-obra, volume de unidades produzidas (economia de escala), modo de produção, localização geográfica, tecnologias da informação e grau de automação das fábricas (robotização). Para obter maior produtividade e, conseqüentemente, um melhor resultado econômico, a organização deve dar especial atenção à formulação de políticas e diretrizes voltadas para a atração, contratação, manutenção e realização profissional das pessoas do seu quadro (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.124).

Quando você trabalha com gosto, você coloca alma no que faz. Trabalho sem alma torna-se, mais cedo ou mais tarde, trabalho infeliz. As pessoas que colocam o coração naquilo que fazem e não se limitam apenas à racionalidade seguem o caminho mais correto. Pôr o coração, tem a ver com liberar o talento e a criatividade, não tão somente como uma engrenagem da grande máquina empresarial, mas sim como aquilo que realmente é: um ser vivo, inteligente, sensível e criativo. As empresas ainda entenderão que a maximização de seus lucros vem também do coração do trabalhador e não somente da sua mente. Permitindo que ele trabalhe com prazer, tudo estará resolvido. (CRIVELARO, 2010, p.21).

Com isso, surgiu a Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos. Preocupação com os trabalhadores, a importância e o reconhecimento do mérito, do talento humano de cada organização visa capacitar e desenvolvê-lo observando o profissional e o aspecto pessoal de cada um. Levando em conta que se a pessoa estiver bem, o profissional será mais produtivo e contribuirá melhor para o crescimento organizacional e também profissional.

Diz que, com isso, sua capacitação passou a incluir disciplinas voltadas para a área do comportamento, condição fundamental para que pudessem se comunicar melhor com os subordinados, compreendendo melhor seus problemas pessoais, é como se entende, hoje, gestão com pessoas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.9).

Sabe-se que muitas das organizações atuais não valorizam seus empregados e não possuem um modelo de gestão de pessoas estruturado e coerente ao negócio no qual estão inseridas; nota-se que esta é uma realidade para a maioria.

A gestão de pessoas dentro das organizações, atualmente tem valorizado cada vez mais o capital humano, pois entendem que se deve oferecer o suporte necessário para o desenvolvimento das pessoas e para que elas aperfeiçoem melhor suas características. O funcionário participativo precisa sentir-se valorizado, integrado a um plano de carreira, com oportunidades de progredir, sendo valorizado e capacitado. Uma boa gestão, com profissional capacitado, com boas políticas de trabalho, salário, profissionais sendo destacados e premiações gera um profissional satisfeito com a empresa. O alto índice de rotatividade dentro de uma empresa hoje, é mais comum e está relacionado à insatisfação do que ao salário (DESSLER, 2007).

É preciso que a empresa acompanhe as mudanças para uma visão de futuro melhor e para uma competição de mercado mais extensa. O fato de trabalhadores felizes e motivados serem uma das causas de melhor produtividade e qualidade de uma empresa, sugere ser algumas dessas mudanças, visando à melhoria do ambiente de trabalho.

Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Em contrapartida, a gestão de pessoas que não procure antever o amanhã pode ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.21).

O grande desafio da gestão de pessoas é sustentar o comprometimento delas dentro da organização, e isso só é possível, se elas perceberem que esta relação agrega-lhes valor.

Colocar-se acima das turbulências de curto prazo e enxergar as transformações mais amplas que ocorrem no ambiente é fundamental para os gestores das organizações, entendendo-se por estes os gestores dos processos-fim e de apoio, aí incluído o de pessoas, bem como aqueles que na nova organização tendem a caracterizar-se como trabalhadores do conhecimento. Esse trabalhador do futuro, desde que motivado e potencializado pelas novas tecnologias, aplicaria seus conhecimentos, individual e coletivamente, para agregar valor ao longo da cadeia produtiva da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.21).

As pessoas deixaram de ser recursos e passaram a seres humanos que produzem o capital intelectual, representando a maior vantagem competitiva dentro da organização. O

capital intelectual leva ao capital humano. São as pessoas que produzem capital do novo, da criatividade, da inteligência.

Para serem excelentes as empresas precisam alinhar o rumo estratégico da empresa entre acionistas, diretores, gerentes e demais colaboradores. Também precisam alinhar visão, estratégia, cultura, gestão e administração de pessoas. Faz-se ainda necessário a medição do êxito da implementação da estratégia, associando o capital humano ao tipo de negócio da empresa (BARBIERI, 2012, p.14)

Um dos principais erros de uma organização é a falta de comunicação com os colaboradores quando a mesma pretende implantar novos processos. A falta de planejamento estratégico na implantação de novos procedimentos, a falta de indicadores tanto para empregados quanto para empregadores gera insegurança e confusão no meio organizacional, levando muitas empresas a perderem excelentes profissionais.

O trabalhador possui habilidades para trabalhar em diversas áreas, seja na produção, na inovação, na criatividade e nas demais áreas, por isso a área de RH passa por várias mudanças e aprimoramentos com o objetivo de ajustar a visão da organização à realidade de seu maior cliente: o trabalhador.

2.2 O Modelo e a visão geral de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas associa habilidades, métodos, técnicas e práticas com os comportamentos, potencializando o capital humano, que é imensurável. Procura-se primeiro entender a organização como um todo, analisando missões, metas, objetivos, produção, processos, fornecedores, concorrentes e o mercado.

A missão define-se pela responsabilidade da empresa diante de seus clientes, com um fim mais amplo, dizendo o porquê de existir, qual sua finalidade, dando base para uma análise dos produtos e/ou processos produtivos.

A produção e seus processos pode ser identificada por aspectos ali envolvidos, como tecnologia, qualidade, inovação, possibilidades de aquisição de novas tecnologias, desenvolvimento e imagem do produto.

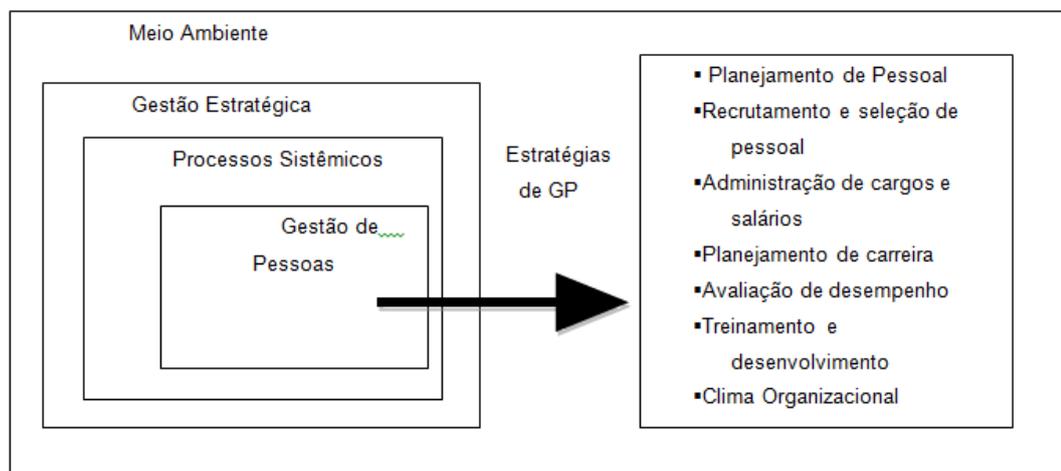
Os fornecedores são mapeados de acordo com a necessidade de insumos que possam ser úteis à organização e de acordo com o grau de confiabilidade.

Os concorrentes são buscados e identificados por seus pontos fortes e fracos. A partir deste momento, são traçadas metas e objetivos com um prazo determinado para alcance dos resultados que a organização procura, identificando também a sua colocação no mercado.

Pode-se dizer que a organização, buscando cumprir sua missão, procura juntar-se a um conjunto de fornecedores e intermediários para alcançar seu mercado-alvo. Uma organização é o conjunto de pessoas, com suas atividades e interações. Por mercado entende-se o conjunto dos agentes que demandam um grupo de produtos que são substituídos próximos entre si (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

A Figura 1, retrata um modelo de Gestão de pessoas.

FIGURA 1 - Modelo de Gestão de Pessoas



Fonte: TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA (2001, p.75)

É importante entender o ambiente e como ele está funcionando, após esse entendimento é necessário um planejamento que torne esse ambiente sobrevivente no mercado.

A noção conceitual preliminar na formulação do modelo de gestão de pessoas proposto: compreender o meio ambiente, suas variáveis controláveis e não-controláveis, e sua relação com a organização aí inserida. Tal compreensão permitirá não só estabelecer os traços comuns a uma organização, mas também delinear as estratégias genéricas inerentes a uma organização inserida em seu setor econômico (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.75).

Dentro da empresa, o gestor tem a função de humanizá-la e ambientá-la para manter harmonia e satisfação de ambas as partes, que são os colaboradores e a própria organização. Para que isso aconteça, existem ferramentas como pesquisas de clima, satisfação, estratégias traçadas e necessidades a serem atendidas.

Com essa maior valorização do conhecimento, a gestão de pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada e programas de incentivo para retenção do acervo intelectual (a saída de uma pessoa da organização provoca a perda de conhecimento e, portanto, de valor e de resultado econômico em potencial para a organização). Para que uma organização possa introduzir novos produtos e serviços, novas tecnologias e processos sistêmicos, os trabalhadores do conhecimento devem estar motivados e treinados para tanto. Daí a necessidade de direcionar a gestão de pessoas de modo a evitar a perda do investimento corporativo realizado pela organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.25).

A implantação de novas políticas, é muito fácil, mas se não possuir um *feedback*, não acontece desenvolvimento de resultados. É preciso indicação de processos, dados positivos e negativos de etapas de que eles participaram, elogios, gratificações, reconhecimento e resultado. Sem essa comunicação não há gestão que funcione.

Chama *feedback* as informações que dizem respeito às atividades dos executores (*o quê e como*). O *feedback* pode vir de relatórios de erros, compilações estatísticas, devoluções, comentários orais ou escritos, levantamentos e avaliações de desempenho. A qualidade dos produtos ou serviços é obtida em função da qualidade das entradas (matéria-prima), do trabalho dos executores, das consequências e do *feedback*. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.126).

As consequências para as pessoas podem ser medidas pelos efeitos positivos e negativos que elas recebem quando concluem suas atividades. Os efeitos positivos, além da remuneração, podem ser reconhecimentos, agradecimentos, elogios e mais trabalhos desafiadores. Os efeitos negativos podem incluir reclamações, trabalhos menos interessantes, ambiente com clima pesado, gerentes mal-humorados e nunca satisfeitos. Ao se estabelecer os requisitos do processo, é necessário que em cada cargo se observe uma sequencia de atividades, evitando que a mesma pessoa realize trabalhos que estejam além ou aquém do previsto na descrição de seu cargo, evitando os desajustes que podem ter como consequência a desmotivação, o baixo desempenho e o comprometimento dos resultados da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.125).

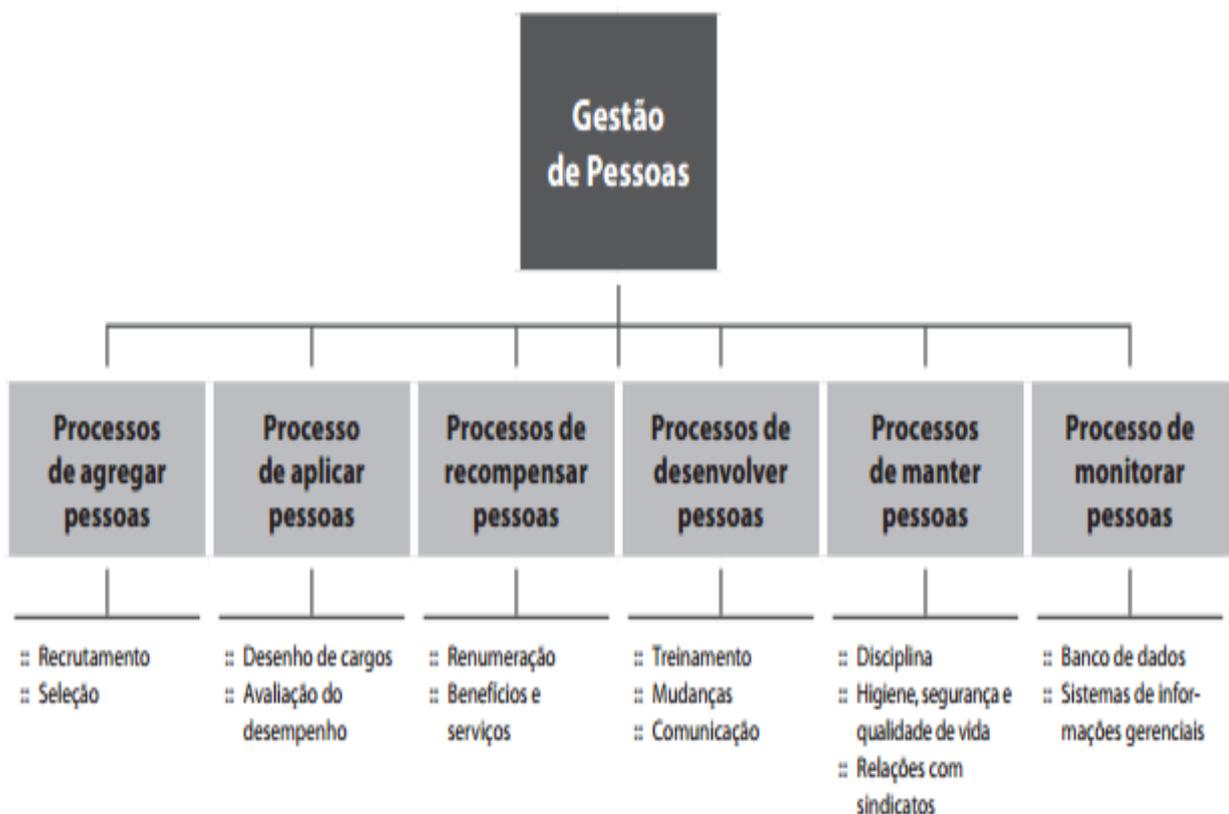
Cada vez mais, as organizações percebem que de nada adianta seus esforços voltados para o mercado e suas estratégias lançadas, se não houver bons resultados dentro da empresa. Uma boa cadeia produtiva está ligada à uma boa gestão de pessoas, pois são elas que realizam o grande trabalho da produção, atuando em todos os seus níveis.

A gestão de pessoas está envolvida com o planejamento, o recrutamento e contratação, a motivação, o bem-estar, o desenvolvimento das habilidades (treinamentos e capacitação), o desempenho, a perspectiva da carreira, os salários, os benefícios e o ambiente de trabalho em si.

Tal processo compreende um conjunto de operações que permitem considerar essas pessoas como parte da organização. Simplificadamente, pode-se dizer que corresponde às atividades inerentes à gestão de pessoas, em termos de: a) Suprimento de pessoas (recrutamento; seleção; integração inicial de recém-admitidos; e colocação/recolocação interna de mão de obra; b) Operacionalização (descrição/especificação de cargos e carreiras; avaliação de desempenho e potencial) c) Preservação de pessoas (salários e pesquisas salariais; benefícios; prêmios de incentivo; higiene e segurança no trabalho; e relações trabalhistas); d) Desenvolvimento de pessoas (treinamento; capacitação; e educação continuada) e) Desenvolvimento organizacional (implementação de processos de mudança na organização; clima organizacional; e colocação externa de mão de obra); f) Registro de controle (apontamento e registro de frequência; férias; processos de desligamentos e rescisões trabalhistas; obrigações legais, previdenciárias e trabalhistas; banco de dados de pessoas; folha de pagamento; e prontuários de empregados; g) Higiene e segurança no trabalho; e h) Negociações sindicais (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p.138).

Chiavenato (2004) afirma que a área de Recursos Humanos é responsável pela gestão de pessoas em uma organização e pode ser dividida em seis grandes processos ou sistemas.

FIGURA 2 - Processos da Gestão de Pessoas



Fonte: CHIAVENATO (2004)

2.3 Planejamento, Recrutamento, Perfil, Contratação de Funcionário e Definição Salarial

A personalidade de uma pessoa é a soma de todos os comportamentos que elas possuem. É preciso colocar a pessoa certa no lugar certo, caso contrário, sem as características necessárias à etapa, ocorrem absenteísmo, baixa autoestima, depressão, insatisfação, inadequação e até mesmo problemas familiares. São três os tipos de comportamento: visual, auditivo, cinestésico (ALVAREZ, 2014).

Visuais são rápidos, objetivos, agressivos, ansiosos, agitados, impulsivos, mandões, francos e sinceros, desempenham várias tarefas ao mesmo tempo, gostam de prazos apertados, de implantar projetos e cumprir metas. Geralmente, grandes chefes, gerentes e gestores são visuais.

Auditivos são mais lentos, pensativos, rígidos, formais, calculistas, frios, tranquilos, ponderados, calmos, preferem ouvir a falar, detalhistas, organizados, tímidos, concentrados e perfeccionistas. Preferem o previsível e a rotina. Gostam de tabelas, e gráficos, além de trabalhar com análises e cálculos. Focam mais em tarefas e processos do que em pessoas.

Cinestésicos são extrovertidos, falantes, de bom relacionamento, gostam de gente, de aparecer, de eventos, festas e oportunidades para comunicação. São desorganizados e criativos. Gostam de trabalhar em equipe. Preferem trabalhar com pessoas. Gostam de correr riscos.

Para lidar com a gestão de pessoas é preciso saber lidar com os três tipos de comportamentos, saber analisá-los e colocá-los em locais que os identifiquem. A figura 3 a seguir mostra estilos de cada comportamento.

FIGURA 3 - Estilo de Aprendizagem de cada comportamento

QUAL É SEU ESTILO DE APRENDIZAGEM			
Apesar de o ser humano ter habilidade para aprender pelos sistemas auditivo, visual e cinestésico de maneira.			
	VISUAL	AUDITIVO	CINESTÉSICO
Como você aprende	Vendo, sendo capaz de fazer uma imagem imediata do que está recebendo como informação	Ouvindo, sendo capaz de montar uma história com a informação que está recebendo	Fazendo ou executando, sendo capaz de guiar-se pela experiência motora
O que distrai sua Atenção	· Estímulos visuais em demasia ou conflitantes. Grande número de informações recebidas	Ruídos de fundo. Estímulos auditivos dados rapidamente para serem convertidos em informações auditivas	Estímulos conflitantes visuais e/ou auditivos. Ser impedido de mover-se ou de fazer algo
Processamento de informação	· Tende a devanear quando está pensando. Pensa em ritmo rápido	Os olhos tendem a ficar fixos quando está pensando. Seus pensamentos ocorrem em uma velocidade moderada	Pessoas que tendem a olhar para baixo quando estão pensando. Seus pensamentos ocorrem em um ritmo mais lento
Como você interage com o ambiente	Verifica sempre o que está acontecendo ao seu redor.	· Ouve o que está sendo dito a sua volta e não parece consciente de modificações no plano visual	Mais focalizado em si, bastante consciente do clima que o circunda; não parece consciente da atividade visual
Estilos de organização	A percepção é global; percebe o todo e, se necessário, decompõe em partes a percepção inicial.	Organizados; dependem de informações detalhadas e de instruções passo a passo · São orientados pela linguagem. Repetem para si o que devem memorizar	Organização gradual, criativa e divergente. Não há modelos definidos e estatísticos para aprendizagem · Chega a conclusões diferentes da maioria

Fonte: ALVAREZ (2014)

Há três modelos básicos de processamento cerebral, e é de acordo com as características de cada um deles que as pessoas recebem e interpretam mensagens.: o visual, o auditivo e o cinestésico. A partir de um destes modelos predominantes, as informações são processadas. O desempenho na carreira, na vida pessoal e até mesmo a realização pessoal dependem do modelo que mais predomina e do conhecimento que a pessoa tem de si mesma (MARQUES, 2014).

As figuras 4, 5 e 6 demonstram características do comportamento visual.

FIGURA 4 - Comportamento Visual



Fonte: DMITRUK (2014)

FIGURA 5 - Comportamento Auditivo



Fonte: DMITRUK (2014)

FIGURA 6 - Comportamento Cinestésico



Fonte: DMITRUK (2014)

Antes de contratar uma pessoa, é preciso que seja feito um planejamento de uma gestão estratégica. Esse planejamento tem a finalidade de agir e mudar a vantagem competitiva da organização.

O Planejamento estratégico de RH é

o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura (CHIAVENATO, 2008, p.78).

É preciso que o planejamento estratégico da empresa tenha um modelo, podendo ser feito isoladamente do mesmo.

Existem alguns fatores que podem influenciar no planejamento, sendo eles absenteísmo, rotatividade e mudanças do trabalhos; por isso, é preciso que além de um bom planejamento de gestão, haja também um bom recrutamento, uma boa seleção e contratação de funcionários qualificados e designados a certas áreas.

O recrutamento envolve a divulgação da vaga para atrair candidatos de potencial desejado e em seguida é feita a seleção interna de perfis que se encaixam na vaga.

Recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvido na organização (CAXITO, 2012, p.19).

É preciso que a seleção seja voltada de acordo com as necessidades do cargo e de acordo com o perfil avaliado e desejado. Sem que haja gastos desnecessários, como tempo e dinheiro. O profissional da área de seleção deve saber a melhor forma de contratação, sabendo identificar durante os processos seletivos as competências que a empresa procura; por isso antes, pode-se desenhar os cargos, definir o perfil e associar à competência desejada.

As empresas hoje aplicam vários tipos de testes para conhecer melhor sobre os inscritos na vaga e mesmo assim, existem possibilidades de erros. Mas existem outras formas eficazes de elaborar uma boa seleção.

Segundo Xavier (2006), é preciso que se responda a um pequeno questionário para então dar continuidade ao processo sem nenhum comprometimento de erro. O questionário investiga: A pessoa de cargo mais alto na unidade tem envolvimento na seleção? Os critérios de seleção foram rigorosamente pensados, de tal modo que possam ser objetivos, racionais,

eficazes? Há envolvimento de mais pessoas, além do gestor, no processo? O pessoal de recursos humanos é envolvido em todas as etapas? Recursos e instrumentos técnicos (como testes) são adotados? Há uso de profissionais externos no processo, nos casos de seleções para cargos mais elevados? Parte-se de uma boa lista de candidatos, isto é, o recrutamento foi eficaz, ofereceu razoável base para uma escolha adequada? E caso essas perguntas obtenham alguma resposta negativa, pode ser que algo dê errado.

Existem também outros problemas que podem interferir na hora de selecionar, como pressão, apadrinhamento, contágio humano, despreparo dos selecionadores, economia, critérios inadequados, negligência do gestor, formas de seleção agressiva e visão errada do cargo a ser preenchido (XAVIER, 2006).

Após a seleção final de um candidato que possui o perfil da vaga e que a empresa acredita ser o ideal, é feita a contratação do mesmo, em seguida a pretensão salarial. Segundo Tachizawa; Ferreira; Fortuna, (2001, p.180), entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de serviços. E este nível salarial é definido de acordo com alguns fatores, como tamanho da empresa, lucratividade, localização geográfica, natureza do negócio, filosofia da administração, tempo de casa do empregado e desempenho pessoal.

A empresa deve ter bem definidos esses critérios, deixando transparentes as diferenças existentes e os motivos que as determinaram. Porém, é preciso lembrar da importância do salário para satisfação do colaborador. O salário representa a base do empregado, como seu conforto e bens que deseja adquirir. Oferecer trabalhos dignos e justos é fundamental para garantir um bom ambiente de trabalho e para que este seja favorável à produtividade. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.4 Treinamento, Capacitação, Avaliação do Desempenho

O gestor de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação de profissionais que a instituição deseja, desenvolvendo e colaborando para o crescimento da mesma como também do próprio profissional capacitado. É preciso que ele capacite esses profissionais, atendendo também as necessidades da organização, podendo até mesmo contratar profissionais externos, para que esta necessidade seja atendida.

A gestão de pessoas acontece através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento.

A participação é o processo em que se englobam todos os participantes da empresa, de modo geral, para que nenhum se sinta excluído, trazendo suas ideias e objetivos, de forma que isso gere uma soma na gestão da empresa e na convivência com os colaboradores. A capacitação acontece após a participação de todos e pode acontecer por meio de palestras, treinamentos e cursos específicos nas áreas específicas. O envolvimento, após a capacitação do profissional, ambientando-o com a missão e os valores da empresa, deixando-o se desenvolver em conjunto com os demais colaboradores, colocando-o em sintonia para melhor desempenho no trabalho. O desenvolvimento é a última etapa da gestão, que junta as etapas anteriores com o objetivo e a missão que a empresa tem, e desenvolve novos projetos que antes só ficavam em papéis, porém dando oportunidades aos colaboradores de colocarem esse projeto em prática, já que estes já estão participativos, capacitados, envolvidos e desenvolvidos dentro da empresa.

O treinamento é a preparação do funcionário para desenvolvimento de tal atividade ou função, contribuindo para que a empresa tenha participação na competição e excelência de mercado, sendo o processo que facilita a aprendizagem e a integração das pessoas, promovendo habilidades, conceitos e atitudes que resultem em melhorias dentro do processo produtivo (ARAÚJO, GARCIA, 2010).

Pode-se primeiro organizar as pessoas a serem treinadas e em seguida os recursos a serem utilizados. A partir desta definição, realizam-se os treinamentos e um dos resultados finais é o profissional capacitado e pronto para novos desafios.

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidade, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, APUD ARAUJO E GARCIA ,2010, P.76).

Que o treinamento é eficiente para a empresa não existem dúvidas, porém, é preciso muito mais do profissional. É preciso sua capacitação, para conduzir o trabalho, para produzir, criar e ser competitivo em sua mão de obra. Requer-se muito mais do que um profissional treinado, requer-se um profissional qualificado, apto a desenvolver e resolver qualquer situação, capaz de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. Exige-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas.

Com o enfoque na Gestão de Pessoas, o termo treinamento passa a ser menos utilizado para designar um subsistema de Recursos Humanos. Não porque deixe de ser considerado, mas porque representa pouco, considerando-se as potencialidades humanas. O

treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e se capacitem para aprimorar seus conhecimentos, com vista a tornarem-se melhores naquilo que fazem. Trata-se, pois, de um processo que transcende ao treinamento pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo (GIL, 2012, p.121).

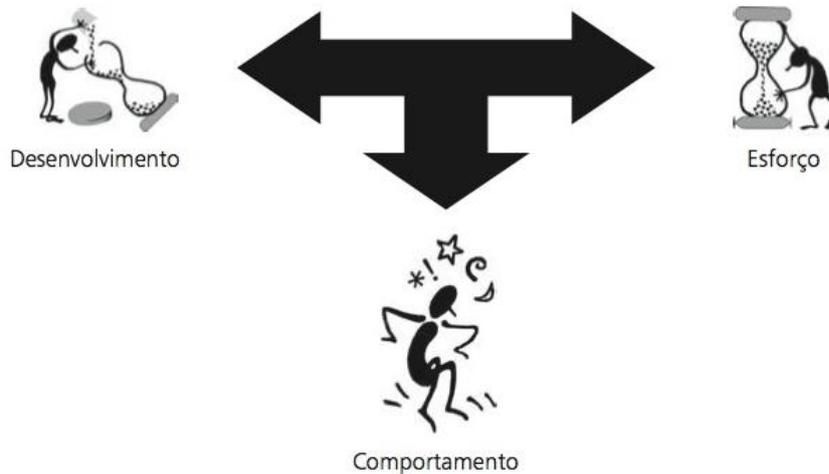
Após o profissional treinado e capacitado, avalia-se o seu desempenho. Todo profissional espera por essa avaliação um dia, em que o gerente faça elogios, fale sobre seus desempenhos, trace novas metas e desafios, além de atenção aos pontos que necessitam de ajustes. Através disso, o profissional se sente muito mais motivado e confiante no local de trabalho, pois recebe o reconhecimento de seu trabalho e talento. Aprende a escutar e aceita os pontos que precisam de melhorar. Isso faz com que ele cresça no ambiente organizacional além de fazer com que o comportamento dele melhore.

Estas são as premissas de um programa de avaliação de desempenho: a) é preciso garantir que haja clareza quanto ao papel e responsabilidades do funcionário para aferição do seu desempenho real; b) é preciso que a empresa estabeleça uma relação entre a avaliação de desempenho efetuada e o reconhecimento funcional ou salarial concedido. Assim, estabelece uma conexão entre a promoção concedida e a avaliação de desempenho feita sobre o funcionário (por exemplo); c) é necessário apoio integral da direção da empresa; d) é preciso que seja possível elevar o moral interno e melhorar resultados da organização (RIBEIRO, 2008, p.288).

Para que o processo funcione bem, seja no nível individual, seja no nível da equipe, existem algumas condições: a) Conversas francas, abertas, com real foco no desenvolvimento e crescimento do subordinado ou equipe; b) Eliminação de preconceitos e vieses por parte do gestor; c) Gestor com genuína capacidade de ouvir e compreender as razões dos avaliados; d) Jogo limpo, parceria verdadeira, para o crescimento de todos; e) Boa informação – o avaliador deve ter registros adequados, documentar bem as lacunas no desempenho do subordinado ou equipe; f) Esforço real para que os planos sejam executados e o sistema funcione (XAVIER, 2006, p.56).

Uma forma interessante de compreender o processo de desempenho do colaborador é analisando três perspectivas de desempenho de uma pessoa; desenvolvimento, esforço e comportamento. A figura 7 representa as perspectivas do desempenho humano.

FIGURA 7 – Perspectivas do desempenho humano



Fonte: ARAÚJO; GARCIA (2010, p.121)

O desenvolvimento é quando uma pessoa consegue se desenvolver de várias formas ao mesmo tempo, possui habilidades para realizar várias tarefas no dia a dia e se necessário, ao mesmo tempo, podendo-se envolver em atividades mais complexas.

O esforço, diferente do desenvolvimento, é quando a pessoa mesmo não possuindo habilidades se esforça para realizar determinada tarefa.

O comportamento é fundamental aos outros dois pois é capaz de afetar o ambiente, podendo influenciá-las.

A avaliação de desempenho do funcionário é muito importante para a organização, tornando-se mais transparente pelo fato de os gerentes terem ações designadas por parâmetros, definindo-se uma direção de cada processo, facilitando-se o *feedback* das pessoas e com isso entendendo melhor sobre seus pontos positivos e negativos, além de facilitar a elaboração de estratégias de crescimento da empresa.

Para fazer a reunião de avaliação e *feedback*, reserve o tempo necessário, planeje a reunião, defina os pontos-chave a cobrir, tenha respostas para questões relevantes, defina como começar a reunião e saiba quais resultados deseja alcançar. Quanto ao *feedback*: a) pergunte, não diga, ou seja, não comece dizendo o que achou do desempenho; peça ao funcionário para se manifestar a respeito; b) não deixar passar muito tempo sem dar *feedback* para o empregado; c) foco no desempenho, não na personalidade; d) seja específico; e) faça um balanço negativo e outro, positivo; f) escute de boa fé e assuma a possibilidade de mudar de opinião; g) trate um ponto de cada vez; h) não prometa o que não pode cumprir; i) obtenha compromisso (RIBEIRO, 2008, p.297).

2.5 Tratamento justo no ambiente de trabalho

Um bom ambiente de trabalho, é aquele criado a partir da credibilidade, da liderança, do respeito e da maneira com que os funcionários são tratados. É neste ambiente, que o trabalhador passa o maior tempo de sua vida, e por isso, é preciso que o local seja agradável, trazendo o bom-humor, a boa-vontade de estar ali, gerando boas ideias, novas criações, melhores formas de desenvolvimento, melhor qualidade do trabalho, e enfim, um resultado final de um produto satisfatório às necessidades do cliente.

Os elementos ambientais devem ser capazes de gerar estímulos e interesses para a vida das pessoas, criando causas, motivos, sentidos ou razões para que o grupo seja mais feliz. Outro componente importantíssimo da motivação externa é a capacidade de gerar relações de causa e efeito entre os comportamentos dos indivíduos e os resultados esperados por aquela determinada organização (CASTRO, 2002, p.88).

A qualidade de vida no trabalho está ligada à motivação dos funcionários, para isso é necessário criar um ambiente em que as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

O tratamento justo no ambiente de trabalho faz total sentido, pois os funcionários quando bem-tratados tornam-se mais motivados e vão além de seus desempenhos. Sentem-se respeitados, independente de seu cargo dentro da organização. Nos dias atuais, é muito comum ocorrer a injustiça no ambiente de trabalho. Alguns gerentes, devido ao elevado poder dentro da empresa, sentem-se donos da verdade, da certeza, da gestão. Autoritários, críticos destrutivos e amedrontadores, fazem com que o colaborador sinta-se retraído, temeroso, desmotivado, infeliz e insatisfeito com a organização. Gritam com seus funcionários, ridicularizam-nos, humilham-nos, e até fazem ameaças veladas. Para que essas atitudes melhorem, é preciso que haja a construção de mão dupla, a implementação de disciplinas, a proteção da privacidade e a melhor administração (DESSLER, 2007, p.252).

Um dos maiores desafios do administrador é criar alternativas que motivem as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos: energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização (CHIAVENATO, 2004, p.591).

São três os princípios que contribuem para a percepção de justiça no ambiente de trabalho: engajamento, explanação e expectativas claras. O engajamento é o envolvimento dos

colaboradores dentro das decisões que os envolvem, é o ajuste, o acordo que envolve suas opiniões, suposições e ideias, dando-lhes comprometimento para com o mesmo. A explanação é o esclarecimento das decisões finais que foram tomadas para que todos os envolvidos entendam os motivos que levaram a estas, ampliando-se as ideias de forma clara. As expectativas claras certificam-se que todos conheçam com antecedência os padrões. Para que a comunicação e o tratamento justo sejam eficazes, é preciso que se criem programas dentro da empresa.

Segundo Dessler (2007, p.253), esses programas têm como objetivo estimular a comunicação dos funcionários, procurando escutá-los quando algo estiver errado e estimulando-os a falar quando preciso, procurando ouvir suas opiniões, fazendo pesquisas de opinião, estimulando a comunicação, orientando, deixando com que os funcionários se expressem em relação à empresa e o ambiente que ela proporciona, discutindo resultados e aumentando a confiança nos funcionários, acreditando na capacidade que eles possuem de realizar as atividades. Dizer que acredita que eles farão o melhor, dá a entender que acredita que eles são capazes, isso mostra o quanto eles são eficientes e o quanto de confiança são depositadas neles. É preciso lidar melhor com as queixas e trata-las com justiça.

A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa (RODRIGUES,1994, p.76).

Um dos maiores desafios das empresas é manter seus colaboradores motivados, direcionados simultaneamente para os objetivos organizacionais e individuais, incentivando cada pessoa o suficiente para que seja bem-sucedida através de seu trabalho na organização, sabendo que um colaborador motivado interfere diretamente no crescimento da empresa. (CHIAVENATO, 2004).

Parte da motivação no trabalho de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Os obstáculos mais sérios são criados frequentemente pelos supervisores. Muitos deles pedem coisas impossíveis enquanto outros não pedem nada. Muitos deixam de fornecer os recursos necessários para execução das tarefas. Alguns' não são coerentes em suas expectativas e as mudam com frequência. Muitos têm uma constância excessiva em suas expectativas, tornando-se inflexíveis, e não são capazes de enfrentar alterações nas condições de trabalho. Outros ainda não são sensíveis às necessidades de seus empregados.

Não importa qual a área ou o setor que o colaborador está atuando, se ele agir com amor e carinho, o resultado será um trabalho qualificado. A recompensa vem com o tempo, seja referente ao salário ou ao de reconhecimento.

Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam e estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho. Responsabilidades são os resultados que se esperam obter em cada pessoa| trabalhador| funcionário que se procura motivar. Se esta pessoas não sabe qual resultado se espera dela, certamente não poderá atingi-lo. A vontade de trabalhar diminui e a pessoa fica desmotivada, apenas por haver obstáculos em seu caminho, ou se não entende o que se espera dela, ou como seu trabalho será avaliado.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo é abordada a gestão de pessoas dentro da empresa, desde a contratação até o ambiente de trabalho, envolvendo o comportamento do colaborador e o reflexo que ele traz na produtividade da mesma. Gerenciar não significa mandar e obedecer às ordens, gerenciar significa treinar, capacitar, motivar e confiar. As organizações ganham em produtividade quando seus funcionários trabalham bem e quando gostam do que fazem, ou seja, quando estes mesmos possuem confiança de si e estão alocados em setores com os quais se identificam; rendem muito mais do que se estivessem insatisfeitos e desmotivados.

Explica-se também o comportamento do gestor para com o colaborador e como se aplicam melhorias para isso.

O aprofundamento deste tema permite uma melhor visão da importante relação organização x colaborador, uma vez que se compreende sobre como ambas as partes possuem ganhos. Além de se permitir desenvolver e aperfeiçoar melhores formas de gerenciar, criando boas competências, bons ambientes, uma boa organização, além da comunicação que é um dos papéis principais para o sucesso de uma empresa que deseja se destacar no mercado.

Através deste trabalho, vê-se o quanto este assunto é importante para o conhecimento, dando um melhor entendimento e experiência na área da gestão de pessoas. Acredita-se que o desenvolvimento do potencial humano seja um dos pontos principais para o sucesso de uma organização, levando-a a obter maiores lucros e a ser cada vez mais competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVAREZ, Ana Maria. **Estilos de aprendizagem.** Disponível em: <<http://www.unibarretos.edu.br/v3/faculdade/imagens/nucleo-apoio-docente/ESTILOS%20DE%20APRENDIZAGEM%203.pdf>>. Acesso em 30 Out. 2014.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações:** práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com RH.** São Paulo: Lafonte, 2011. Disponível em: < <http://www.hbrbr.com.br/materia/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh> >. Acesso em 15 Jun 2014.

CASTRO, Alfredo Pires(Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes:** estratégias e tendências. 7.ed. São Paulo: Gente, 2002.

CAXITO, Fabiano De Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas.** 1.ed. Curitiba: PRIESDE Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2.ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2.ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 2008.

CRIVELARO, Rafael. **Dinâmica das relações interpessoais.** 2.ed. São Paulo: Alínea, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

DMITRUK, Wesley. **Canais ou sistemas representacionais (VAC).** Disponível em: < <http://khalanet.wordpress.com/2012/05/02/drops-pnl-4/>>. Acesso em 30 out 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo : Atlas, 2012.

MARQUES, Simone. **Visual, auditivo, cinestésico:** qual é o seu perfil profissional dominante? Disponível em:<<http://www.clicrbs.com.br/especial/jsp/default.jsp?uf=1&local=1&espid=362&action=noticias&id=3694640>>. Acesso em 30 out 2014.

RIBEIRO, Antônio De Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2008.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Disponível em: < <http://www.coladaweb.com/administracao/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt> >. Acesso em: 31 Out 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TONSA, Sandra. **Visual, auditivo ou cinestésico, em qual você se encaixa?** 2010. Disponível em:<<http://psicologiaautoestimaebelleza.blogspot.com.br/2012/06/visual-auditivo-ou-cinestesico-em-qual.html>>. Acesso em: 30 Out 2014.

SILVA, Ivonete. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**. Disponível em:<<http://www.coladaweb.com/administracao/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt>>. Acesso em 31 Out 2014.

XAVIER, Ricardo De Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.