

## **GESTÃO DO CAPITAL HUMANO**

### **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente todas as organizações diferentes das anteriores estão passando por varias mudanças, independente dos seus setores, sendo s do ambiente interno ou externo, abrangendo toda a organização.

As organizações diante de tais mudanças, sejam elas necessárias ou impostas, não se preparam e tem dificuldade de utilizar e implantar sistemas, planos e inovar comportamentos da gerencia para melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos por esta.

Temos ainda uma liderança que costumeiramente desrespeita as pessoas, não estimular o autogerenciamento e as equipes autônomas e as unidades empreendedoras e ainda desconhecem que a principal ferramenta da Gestão de Pessoas é o aprendizado contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional.

A resenha em questão aborda tópicos importantíssimos para a gestão do capital humano, como os desafios das organizações em lidar com pessoas. Será abordado temas referentes ao comportamento organizacional, ferramentas de gestão de pessoas, liderança, relações pessoais e ética empresarial, possibilitando assim ao leitor absorver conhecimentos relevantes ao sucesso de gerir pessoas.

### **2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Administrar uma empresa, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar controlar. As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

O Comportamento Organizacional investiga questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

O Comportamento Organizacional evoluiu de uma orientação com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos, para uma perspectiva de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes, contribuindo para a compreensão e solução de problemas de trabalho por meio de diferentes possibilidades de intervenção. A

utilização eficaz de todas as descobertas e teorias desenvolvidas ao longo dos anos constitui um recurso válido que assegura uma sólida vantagem competitiva.

As pressões sobre as empresas são cada vez maiores, exigindo das pessoas e, principalmente, dos seus gerentes maneiras diferentes e seguras de se alcançar melhores resultados. Os gerentes, atualmente, são levados a dar respostas às situações complexas que exigem diferentes habilidades. As pressões de tempo, satisfação do cliente, redução de custos, entre outras, estão presentes no dia-a-dia daqueles que administram.

Os gerentes têm, no comportamento organizacional, poderosas ferramentas para lidar com a complexidade das situações.

A qualidade das relações com as pessoas depende em grande medida da capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro. Quando vê, toca, ouve se faz pela emoção e pela inteligência, que resultam em ideias, o que possibilita compreender e distinguir os estímulos. Contudo, a capacidade do ser humano de apreender o mundo exterior é limitada, em decorrência da dinamicidade do mundo, da complexidade do nosso sistema perceptivo e das limitações dos nossos sentidos.

As características pessoais podem facilitar ou dificultar o processo perceptivo. A pessoa que, continuamente, busca uma maior consciência sobre si, sobre o outro e o mundo, tem maior probabilidade de perceber as situações e de se relacionar, diferentemente daquela que se comporta de maneira rígida, preconceituosa, em face dos valores dos outros, quando estes são diferentes dos seus.

Como as pessoas têm seus valores e é o ponto de partida para uma relação saudável ou não, as organizações se constroem sobre seus valores. Valores virtuosos como disciplina, lealdade, honestidade, perseverança e respeito encontram-se presentes na missão de organizações e têm sido responsáveis pela longevidade e credibilidade de algumas, por longas décadas.

É preciso ter em mente que os valores explicitados, mas não presentes nas ações são declarações apenas de princípios, e isto é pouco. É necessário que sejam os pilares que sustentam a definição de negócio da empresa.

É possível considerar, de maneira ampla, que todas as nossas atividades acontecem em um contexto de grupo e, nele, qualquer trabalhador é tão influenciado que o seu desempenho pode ser sensivelmente alterado. Na empresa moderna é nítida a preocupação e importância dos grupos para o alcance de melhores resultados, e isto ocorre em todos os níveis da hierarquia.

A gerência que conhece as fases de desenvolvimento de um grupo sabe que não pode cobrar resultados enquanto os indivíduos que trabalham juntos não tenham resolvido algumas questões entre eles. Assim, é possível diferenciar um grupo de uma eficaz equipe de alto desempenho.

Algumas providências são eficazes quanto ao bom funcionamento de um grupo, a saber: favorecer a integração das pessoas, observar a liderança voltada para a tarefa, tanto quanto os fatores de manutenção do grupo que dizem respeito às questões sociais; classificar papéis e expectativas; intensificar os valores e respeito às normas; bem como favorecer, sempre, uma maior coesão das pessoas.

Sabe-se que os resultados alcançados pelos grupos dependem muito do grau de participação de cada um, bem como do nível de *empowerment* (delegação), de que as pessoas dispõem.

Potencialmente, a empresa aberta para o diferente, para o novo, tem mais possibilidade de gerar mais resultados. Apesar de ser ainda um tema bastante novo nas empresas brasileiras e não se ter estudos mais comprovadores de que a diversidade é a responsável por gerar maiores e melhores resultados, as empresas têm caminhado nesta direção.

Entende-se que um ambiente constituído por profissionais de diferentes formações, com diferentes histórias de vida, tem maior chance de fazer uma leitura de mundo muito mais abrangente, visualizar ângulos não percebidos por muitos, apresentar ideias originais e usar referências pouco comuns. A empresa formada por diferentes públicos internos tem um repertório rico de comportamento e conhecimento para atender a diferentes públicos externos.

O fato de a empresa ter entre seus membros pessoas diferentes, não a torna mais inovadora. É preciso que se criem espaços para a inovação. Só então as diferenças se complementarão e serão geradoras de novos conhecimentos.

A busca do trabalho conjunto exige, do gerente, habilidades que em outros tempos não eram imaginadas e que agora são consideradas essenciais: o controle emocional, a empatia, a sociabilidade, o saber ouvir, dar e receber *feedback*, etc.

Atualmente, movimentos de funcionários que não se intimidam diante do autoritarismo têm levado muitas empresas a rever sua declaração de valores e a coerência das suas atitudes.

O ser humano está em permanente mudança e as organizações em que ele participa estão incessantemente alterando suas disposições e estruturas. Se a mudança é

um processo inevitável, todos os temas abordados pelo Comportamento Organizacional influenciam ou são influenciados pelas exigências de mudança.

O ambiente em que vivemos não é estático, o que implica estar-se permanentemente tendo que alterar a postura diante do mundo. Sem estas alterações contínuas não há garantia de que uma pessoa ou organização possa continuar tendo sucesso.

Inicialmente devem-se considerar os gerentes como os principais agentes de mudança de uma organização, o que não exclui a responsabilidade de cada membro em fazer a diferença. Entretanto, é ele quem toma decisões e serve de modelo para o restante da empresa.

As organizações que apresentam um alto grau de inovação frequentemente favorecem a criatividade em trabalhos de equipe, garantem apoio às novas ideias, e a alta direção se envolve por inteiro nas questões que devem ser mudadas.

As mudanças que efetivamente alcançam sucesso são aquelas que envolvem as pessoas e cujo processo de implantação pode ser continuamente revisto.

Os temas e o entendimento das questões relacionadas com o Comportamento Organizacional nunca foram tão importantes para os gestores como nos dias atuais.

As empresas precisam se orientar no mercado global, administrar surpresas e aprender com os próprios erros. Para isto precisam aprender continuamente. Aprender não deve ser confundido com colecionar informações, mas implica relacionar as informações com o mundo de forma a compreendê-lo e sermos capazes de entender nossa relação com ele, de desenvolver novas competências, de inventar e se reinventar. É esta capacidade que vai permitir lidar com a mudança.

Este é o desafio de todos que não se contentam em serem meramente espectadores, mas ambicionam serem atores da história.

Em suma, no mundo organizacional atual existem gerentes adotando práticas gerenciais totalmente adversas às reais necessidades e exigências do terceiro milênio. O campo do comportamento organizacional, munido de estudos e pesquisas, proporciona a estes gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para o alcance de resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas. Aspectos como percepção, atitudes, valores, diversidade, assédio moral, estruturas e processos de grupos tornam-se essenciais para um modelo de gestão que transcenda as maiores expectativas. Preparar as pessoas e as organizações para os desafios do futuro exige um contínuo repensar e aprender de novas

formas de comportamento de todos os participantes da organização. Conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios e das organizações.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS

O mundo vem passando por mudanças na área de Recursos Humanos, as empresas que optavam pela vanguarda na Gestão de Pessoas os resultados eram positivos, as empresas que utilizam ferramentas na gestão de pessoas, elas são capazes de atingir os objetivos.

O treinamento envolve 4 etapas, a saber:

1º diagnóstico; visa levantar as necessidades passadas, presentes e futuras, envolve coleta de dados, informações, diagnosticando pontos fortes e fracos.

2º Desenho do programa de treinamento; programa de treinamento refere-se ao planejamento das ações de treinamento a partir do diagnóstico da necessidade, o programa de treinamento pode trabalhar com habilidades reprodutiva ou produtiva.

3º Aplicação ou implementação; depende de alguns fatores, tais como adequação do programa de treinamento as necessidades da organização e dos treinamentos.

4º Avaliação e acompanhamento; trata-se da etapa final do processo de treinamento. Avalia-se, se o objetivo foi atingido.

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o Recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo.

O Recrutamento Interno envolve a promoção, transferência ou promoção e transferência. Apresenta como vantagens: o fato de ser uma fonte mais próxima, rápida e menos custosa; a obtenção de informações mais precisas; e a possibilidade de preparação para a promoção e de melhoria do moral e das condições internas.

O Recrutamento Externo pode ocorrer por intermédio de meios, agência de recrutamento, escolas e universidades, cartas casuais, currículos, banco de dados de candidatos, sindicatos e associações de classe, tabuletas, propagandas, murais, indicações, intercâmbio entre empresas, transferências, arquivos, rádio e televisão, congressos e convenções, associações religiosas e culturais.

A finalidade do processo seletivo é identificar os indivíduos cujas características indicam que eles têm ótimas possibilidades de se tornarem colaboradores satisfatórios.

Novas tecnologias e métodos de trabalho, e em face da da mão-de-obra, de clientes, fornecedores e parceiros, bem como da globalização, muitos procedimentos e paradigmas estão sendo redefinidos, a fim de abrir espaço para novas ideias, formas estratégicas e maneiras de administrar as pessoas nas empresas.

A remuneração por competência ou habilidade consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, que compete a ocupar espaço nos programas de gestão de pessoas.

Entende-se por Avaliação de Desempenho 360 graus aquela que pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus.

A necessidade de propiciar um ambiente de trabalho mais desafiador e estimulador, descentralizando e delegando responsabilidades, otimizando os sistemas de remuneração e propiciando benefícios flexíveis.

É bem pouco provável que uma pessoa consiga obter autoconhecimento pessoal e profissional, bem como a habilidade da assertividade.

#### **4 LIDERANÇA**

O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental, assim surge à figura do *coach*, que se torna responsável pela identificação e pelo apoio das necessidades encontradas em cada colaborador. Trata-se, portanto, de um profissional que se compromete, no âmbito da organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado, que possui várias habilidades, sendo algumas delas:

- Liberar o potencial de cada indivíduo: As mudanças constantes exigem o aprendizado de coisas novas, direcionando o desenvolvimento de novos métodos de

trabalho e de novas posturas diante dos clientes, buscando cada vez mais um diferencial de competitividade.

- Incentivar as pessoas para o auto desenvolvimento: São elas as principais responsáveis pelo seu plano de carreira e sua empregabilidade. A segurança pessoal e profissional vem do conhecimento daquilo sobre o que cada um tem maior interesse e aptidão, cabendo ao coach direcionar o indivíduo a realizar as atividades que lhe tragam satisfação e que possam atingir seus objetivos.

- Ouvir e ensinar: A atenção e percepção sobre as necessidades das pessoas são fatores fundamentais para o coach. Muitos problemas podem ser identificados por quem escuta com atenção.

- Compartilhar responsabilidades: O *coach* deve assumir a responsabilidade de analisar, juntamente com o colaborador, as situações inesperadas, e então redirecionar os planos de ação sempre que for preciso.

- Orientar as pessoas: O *coach* analisa, juntamente com as pessoas, as situações que interferem na condução dos projetos e redireciona os planos de ação sempre que necessário. O direcionamento das estratégias para a obtenção dos objetivos estabelecidos faz com que o *coach* oriente para o melhor caminho a seguir.

O trabalho do líder envolve mais do que determinação, também um comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas. Outro fator importante na liderança é a comunicação, que significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo *feedback* adequados, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. O líder tem um papel preponderante no papel de comunicador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atuam.

Um líder deve ter uma boa comunicação para assim transmitir mensagens claras, que fará que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas.

Este tipo de liderança se baseia em algumas estratégias para manter a equipe motivada, entusiasmada, responsável e integrada aos objetivos e metas individuais e organizacionais, esta liderança varia de acordo com o momento, devendo os gerentes adaptar seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica.

Existem três fatores que interagem para produzir resultados:

1. A intensidade da supervisão do líder em relação aos funcionários;

2. A intensidade do apoio que o líder proporciona aos funcionários;
3. A habilidade dos empregados para desempenhar atividades, funções e

atingir objetivos.

A liderança situacional está dividida em quatro estilos, sendo eles:

- **Direção:** Quando há a entrada de novos colaboradores na empresa, ou quando algum colaborador recebe uma nova atribuição.

- **Orientação:** exige muita supervisão e apoio nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

- **Apoio:** É apropriada quando os colaboradores já desempenham atividades, mas ainda mostram insegurança, necessitando de apoio constante para dar continuidade em suas tarefas.

- **Delegação:** o líder proporciona pouca supervisão e pouco apoio aos colaboradores, apenas delega tarefas e funções.

Para uma boa liderança, preciso haver clareza na orientação básica e nas metas da empresa, informações completas e uma estrutura que e liberdade de ação, para que os colaboradores possam utilizar seu poder na tomada de decisões.

Esse estilo de liderança traz um novo conceito de condução das equipes de trabalho, em que o líder reconhece e admite que as pessoas sejam capazes e tem competências, possuem um potencial criativo e estão envolvidas com a organização e seus objetivos. Tais equipes são denominadas de equipes autogerenciadas.

Uma equipe autogerenciada é constituída de um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo.

Há duas características marcantes que um líder deve promover na formação de uma equipe autogerenciada.

- A primeira é que as pessoas trabalhem com líderes eficazes devem ter fortes valores e fé na capacidade de crescimento das pessoas em conjunto de forma contínua, favorecendo a troca de realimentação.

- A segunda característica é o envolvimento de todos no processo, dando a sensação de propriedade do produto ou serviço, provocando uma identidade com a qualidade e a produtividade oferecidas.

A evolução do processo de equipes autogerenciadas e a participação do líder podem ser representadas por meio das seguintes fases:



1º fase: Estrutura tradicional: O ambiente é desprovido de energização (*empowerment*). O líder situa-se acima do grupo de trabalho e separadamente dele.

2º fase: Líder no centro: As informações passam pelo líder, que também serve de canal de comunicação entre a alta direção e o grupo.

3º fase: Transição: O líder delega autoridade para a tomada de decisão sobre atividades básicas.

4º fase: Parceria: O líder torna-se um parceiro do grupo, que passa a decidir sobre como executar seu trabalho e a assumir responsabilidades e decisões que tradicionalmente eram do líder, aumentando a energização do grupo.

É preciso dar tempo para que as habilidades necessárias dos colaboradores sejam desenvolvidas e descobertas entre as pessoas que compõem as equipes. Os líderes precisam começar a pensar como agente de mudanças, pois as mudanças deverem começar pelo comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais.

## 5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

O conflito é um elemento importante dentro da organização. Conforme o texto cita, em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação.

Antes o conflito era visto de forma negativa, e na sua existência, era considerado prejudicial ao bom relacionamento entre as pessoas, refletindo no desempenho da organização. Após uma evolução dos estudos comportamentais, percebemos que as atitudes que geram os conflitos devem ser entendidas como uma busca por melhorias dentro da empresa, respeitada as diferenças sociais e culturais de cada indivíduo.

O importante é que se conheça o conflito, saber qual o grau de amplitude e como vamos lidar com ele. Abaixo segue alguns passos para uma eficaz resolução dos conflitos:

- Criar uma atmosfera afetiva;
- Esclarecer as percepções;
- Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- Construir um poder positivo e compartilhado;

- Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- Gerar opções de ganhos mútuos;
- Desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Todas essas atitudes devem estar claras, contemplando exclusivamente o acerto das opiniões, conseqüentemente o sucesso da empresa. É fundamental que os líderes tenham uma visão mais abrangente da cultura organizacional, visando uma ação mais efetiva da estratégia que irão proceder diante do desafio que é trabalhar um conflito.

## 6 ÉTICA EMPRESARIAL

Para melhor entender o ambiente onde compartilhamos nossa existência e nossas influências a ética é preciso entender que as proposições sobre grandes tendências são essenciais para compreender as principais mudanças que ocorrem e vêm ocorrendo no ambiente. Algumas das principais são:

- **Crescimento econômico global no final do segundo milênio:** diferentemente dos cenários negativos tão disseminados, estamos destinados a um período de prosperidade sem precedente;
- **Surgimento de estilos de vida globais paralelos a nacionalismos culturais:** a crescente tentativa de impor estilos únicos de vida em redor do mundo tem gerado resistências que se apoiam no desejo de valorizar o caráter único de cada cultura local;
- **As mulheres na liderança:** adaptadas às exigências de qualificação profissional relacionado à liderança institucional, as mulheres vêm paulatinamente conquistando espaços, em números expressivos, nas profissões antes reservadas aos profissionais de sexo masculino;
- **Triunfo do indivíduo:** uma nova consideração de integridade e crescimento do indivíduo está subjacente a todas as mudanças globais. As novas tecnologias estão liberando as pessoas criativas e autoempregadas para viverem e trabalharem em locais onde se tenha maior qualidade de vida.
- **A privatização do Welfare State (Estado de bem-estar social):** a questão fundamental que continua desafiadora para os governos a partir da primeira década do

terceiro milênio é de como auxiliar os pobres sem levar à bancarrota os Tesouros Nacionais. Nota-se que tanto nos países periféricos como nos países centrais do capitalismo, a mudança do controle governamental para empresa privada tem sido o primeiro passo;

O novo líder deve criar um clima de fé desenvolvido na superioridade do interesse comum, ou seja, que devem fazer as pessoas acreditarem na existência de uma probabilidade de sucesso coletivo, dentro do qual as motivações pessoais possam essencialmente ser satisfeita desde que o grupo confie na integridade da autoridade objetiva exercida na liderança.

Uma moralidade baixa não sustenta a liderança por muito tempo; sua influência rapidamente esvanece, atrapalhando a própria sucessão liderança. Uma moralidade organizacional alta é o fator capaz de superar as forças desintegradoras dos interesses e motivações individuais, educando a tendência constante dos indivíduos de procurar os próprios caminhos. O líder tem a necessidade de se renovar constantemente o esforço cooperativo.

O caráter geral dessa energia unificadora é a tonalidade moral, expressa por meio de pontos de vista, atitudes fundamentais, lealdades e outros elementos intangíveis incorporados à autoimagem da organização, os quais são moldados e expressos pela liderança executiva.

O conceito de ética empresarial ou organizacional (ou ainda de ética nos negócios) tem a ver com este processo de inserção. A empresa ou entidade devem estar presentes de forma transparente e buscando sempre contribuir para o desenvolvimento comunitário, praticando a cidadania e a responsabilidade social. Atenta-se contra a cidadania, ferem a ética empresarial.

A ética social se pratica internamente, recrutando e formando profissionais e executivos que compartilham desta filosofia, privilegiando a diversidade e o pluralismo, relacionando-se de maneira democrática com os diversos públicos, adotando o consumo responsável, respeitando as diferenças, cultivando a liberdade de expressão e a lisura nas relações comerciais.

A ética não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética. Uma ética

empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas na sua prática. E este praticar concretiza-se no campo comum da atuação diária e não apenas em ocasiões principais ou excepcionais geradoras de conflitos de consciência. Ser ético não significa conduzir-se eticamente quando for conveniente, mas o tempo todo.

As éticas empresariais constituem-se a partir de deliberações, em função de análises das circunstâncias, dos propósitos, da razão, dos resultados previsíveis, dos prognósticos e dos fatores condicionantes. Elas têm como fundamentos níveis elevados de incertezas, flexibilizações e análises de risco. Assim, ao chamar para si a responsabilidade por seus atos, o líder transforma a ética em diferencial não apenas para si, mas, sobretudo, para a empresa diante de juízes cada vez mais exigentes, ou seja, as sociedades contemporâneas. Empresas que se antecipam, isto é, que tomam decisões éticas, têm se destacado em todos os domínios da vida ativa por uma razão: conseguem fidelizar clientes. Sendo assim, a ética implica decidir o destino de outros seres que estão em volta.

A ética vem conquistando o direito de se tornar “fator de produção” Não por uma transformação espontânea, “natural”, positiva e humanística dos gestores do capital, mas porque as pressões oriundas da sociedade forçam essa nova tomada de consciência. Pelo mundo afora não são poucos os casos de opção pela ética, não por “bom mocismo”, mas por necessidade de sobrevivência e de expansão à médio e longo prazo.

### **CONCLUSÃO**

As organizações vêm se transformando, buscando orientação para atingir objetivos, decorrência de processos de modernização, concorrência, tecnologia, privatização.

As empresas que hoje adere a cuidar do departamento de gestão de pessoas, utilizando as ferramentas e sistemas disponíveis para aperfeiçoar a gestão estão na frente das outras organizações, além de satisfazer e motivar um dos recursos mais importantes, que são as pessoas que fazem parte da organização.

Situações difíceis sempre existiram. O importante são pequenos esforços, cuidadosos e práticos, vindos de pessoas que ficam fora das luzes da ribalta.

O que se percebe é que a concorrência entre as empresas, aliada às crescentes exigências de clientes, cada vez menos tolerante com abusos, estejam forçando as empresas a levar em conta fatores, atitudes, valores antes desconsiderados como importantes.

Atitude, comportamentos e a utilização de ferramentas sistemas de gerenciamento de pessoas, além de eficazes, tornam-se os meios mais eficientes para que a organização atinja o sucesso.

Esta obra é uma realização da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo

**Fernanda Paiva de Oliveira**

**Tatiana Arantes Costa**

**Purcina de Jesus Neves**