



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

MARCELO FRANCISCO FABIO DE BRITO

**IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NOS RESULTADOS DE UMA
EMPRESA ATACADISTA – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NAVAS**

**Assis/SP
2020**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

MARCELO FRANCISO FABIO DE BRITO

**IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NOS RESULTADOS DE UMA
EMPRESA ATACADISTA – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NAVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando: Marcelo Francisco Fabio de Brito

Orientador: Isaias Feliciano Augusto

**Assis/SP
2020**

FICHA CATALOGRÁFICA

B862i BRITO, Marcelo Francisco Fábio de
Importância da gestão de pessoas nos resultados de uma empresa atacadista / Marcelo Francisco Fabio de Brito. – Assis, 2020.

31p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientador: Ms. Isaias Feliciano Augusto

1.Gestão de pessoas 2.Atacadista

CDD658.3

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NOS RESULTADOS DE UMA EMPRESA ATACADISTA – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NAVAS

MARCELO FRANCISCO FABIO DE BRITO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Ms Isaias Feliciano Augusto

Examinadora: Prof.^a Maria Beatriz Alonso do Nascimento

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por iluminar e guiar meus passos nessa grande jornada, e por me dar forças para seguir em frente e não desistir.

Aos meus pais Wilson e Ângela pela oportunidade, pelo amor, carinho, confiança e por estarem ao meu lado em cada decisão tomada. Vocês dois são meus maiores exemplos de amor, confiança e fé.

Ao meu irmão Marcos que sempre acreditou que eu seria capaz.

Ao meu orientador Isaías por todo conhecimento compartilhado, pela paciência e dedicação.

A todos os colegas de curso de, pela amizade e todo o companheirismo na jornada acadêmica. A FEMA e todos os professores que são responsáveis pela qualidade do curso.

Enfim a todos os amigos e familiares que fizeram parte de tudo isso. Obrigado!

RESUMO

Na atual globalização, se tornou indispensável que as organizações invistam em inovação e tecnologias para que assim se tornem competitivas ou pelo menos consigam se manter no mercado, mas vale lembrar que sempre precisam estar buscando novas formas de melhorar seus produtos e serviços. O avanço da tecnologia tem sido muito rápido e com isso investir apenas em inovações não é tudo, é necessário algo a mais, e isso é o que encontramos nos colaboradores da empresa, os quais irão fazer o uso das tecnologias e inovações as quais a organização investiu, desta forma as pessoas se tornam essenciais para constituir a empresa e assim ter um futuro de sucesso.

Desta forma as pessoas da empresa se tornam o diferencial entre a vitória e a derrota da empresa no cenário atual. Para que isso possa de fato funcionar e contribuir para empresa, a organização deve se juntar para que assim consigam desenvolver autonomia para que possam ajudar nesse processo de inovação.

Porém, para que tudo isso ocorra da maneira desejada, é necessário ter um bom profissional de gestão de pessoas o qual, irá direcionar toda sua equipe e auxiliar para que possam realizar um excelente trabalho e assim ajudar a empresa a alcançar os objetivos. Por isso a gestão de pessoas se torna o diferencial de uma empresa nesse cenário competitivo que vivemos, pois através dela a empresa consegue atrair e também desenvolver e reter talentos, como também amenizar qualquer conflito que ocorra na organização.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas, atacadista.

ABSTRACT

In the current globalization, it has become indispensable for organizations to invest in innovation and technologies in order to become competitive or at least being able to remain in the market, but it is important to remind the need of looking for new ways to improve their products and services. Technology has advanced quickly, therefore investing only in innovations is not enough, it's necessary na extra point, and this is what we find in the company's employees, reponsibles for using the Technologies and innovations that the organizations has invested. In this way people become essential to build a successful business.

From this perspective, the employees are considered the difference between the victory and the defeat for the company in the current scenario. In order to make it work properly and contribute with the business, the company must come together to develop autonomy to use it in the innovation process.

However, in order to make sure that everything happens according to what was planned, it is important to have a great employee that works with people management, who responsible for assisting and supporting the team in order to help the company to achieve its goals. Thereupon, people management is the differential of a company in the competitive scenario once it is capable of attracting new people as well as developing and retaining talented employees, and also being able of solving any conflict that may occur in the organization.

Keywords: Human resource managements, wholesale company

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Maslow.....	18
Figura 2: 5 pilares da gestão de pessoas.....	22

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	25
Gráfico 2	25
Gráfico 3	26
Gráfico 4	26
Gráfico 5	26
Gráfico 6	27
Gráfico 7	27
Gráfico 8	28
Gráfico 9	28
Gráfico 10	28
Gráfico 11	29
Gráfico 12	29
Gráfico 13	29
Gráfico 14	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 ESTUDO DA EMPRESA NAVAS	8
3 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	10
3.1 PLANEJAMENTO E RECRUTAMENTO DE PESSOAS	11
3.2 RECRUTAMENTO INTERNO	12
3.3 RECRUTAMENTO EXTERNO	12
3.4 E-RECRUTING	13
3.5 APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS CARGOS E AVALIAÇÃO DESEMPENHO	14
3.6- REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS.....	14
3.7 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	16
3.8 ACOMPANHAMENTO	17
3.9 COMO MOTIVAR OS FUNCIONÁRIOS.	18
4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS	20
5 OS 5 PILARES DA GESTAO DE PESSOAS	21
5.1 FALHAS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	23
6 ANÁLISE E PESQUISA DE DADOS DA GESTÃO DA EMPRESA NAVAS	24
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	32

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa atacadista é uma organização que tem como função a venda de produtos em grandes quantidades, ela é a intermediária entre o fabricante e o varejista, empresas deste porte costumam ter uma grande variedade de produtos e buscam também tornar mais rápido as vendas.

O varejista realiza a venda para o consumidor final, no Brasil esse ramo é de muita importância por ser uma fonte geradora de muitos empregos, os principais segmentos dos varejistas em nosso país são os supermercados, lojas de materiais para construção, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de móveis, loja de vestuários, postos de gasolina, livrarias e lojas de eletrônicos.

Quando o varejista está precisando de algo com urgência ele irá procurar uma empresa atacadista para estar realizando sua compra, pois se ele for atrás do fabricante normalmente sua mercadoria terá um maior tempo de entrega, além de que grande parte das fábricas só aceitam vendas de altos valores para varejo, além de que costumam vender somente em grandes quantidades, quando que no atacado ele consegue comprar quantidades menores e com uma maior agilidade no atendimento.

O presente trabalho visa a discutir a gestão de pessoas no ramo de empresas atacadistas, identificando a percepção de todos os envolvidos no processo: os gestores, colaboradores e clientes, considerando que a gestão de pessoas consiste basicamente em entender, desenvolver, capacitar e colaborar com o crescimento da organização.

É muito importante para qualquer empresa, que tenha sempre em mãos seus planos e objetivos, para que desta forma, consiga alinhar todos os envolvidos e deixar todos bem instruídos para conseguirem cumprir suas funções da melhor forma possível. Todos precisam de um suporte para poder tomar algumas decisões, mas, para que esse processo se torne mais ágil, é necessário ter uma boa gestão sobre todos que estão atuando, para que assim possam saber de sua autonomia, o que podem ou não podem fazer, sem ter que estar consultando toda vez que gera um problema seu supervisor.

Desta forma, a empresa consegue ter uma menor perda tempo, gerando também um melhor atendimento e conseqüentemente conseguir atender mais pessoas em um menor período de tempo.

A função principal da gestão de pessoas dentro de uma empresa atacadista parece consistir, principalmente, em estar sempre com novas campanhas de vendas e bem divididas por setores para também assim ajudar os envolvidos, seja do transporte, televendas, supervisores, gerentes e também os representantes externos.

Observa-se no cenário mercadológico atual, a força que tem uma organização bem estruturada, que possui sua hierarquia bem definida incluindo supervisores que efetivamente gerenciam suas equipes e traçam estratégias interessantes para empresa, tais como, positivamente clientes inativos, aumento das vendas dos produtos mais lucrativos para empresa, procura de novos clientes, campanhas de vendas individuais, geração de relatórios de vendas. Vale lembrar também que a gestão começa já no recrutamento e seleção de seus representantes, pois é de extrema importância ter colaboradores que estejam com vontade, motivação e dedicação para realizar um trabalho bem feito.

Diante deste contexto, surge a seguinte questão: como as empresas atacadistas fazem a gestão das pessoas para atingir os resultados? Acredita-se que muitas empresas atacadistas não possuem uma gestão de pessoas organizada, com processos de recrutamento e seleção eficientes e eficazes, com avaliação de desempenho, com técnicas de capacitação para o desenvolvimento dos colaboradores e com lideranças preparadas para realizarem a gestão. A maneira como é realizada a gestão de pessoas da empresa pode interferir positiva ou negativamente nos resultados desejados pela organização e, portanto, é necessário utilizar de práticas mais participativas e descentralizadas na gestão de pessoas.

Compreender como funciona a gestão de pessoas e sua relação com os resultados atingidos em um atacadista, é algo muito importante, e que deve ser analisado com muito cuidado, os principais pontos a serem discutidos são: identificar a percepção dos gestores quanto aos resultados, analisar como os colaboradores veem a gestão de pessoas da empresa, apresentar maneiras eficazes de realizar a gestão de pessoas em

atacadistas.

Hoje, as equipes de vendas no Brasil, parecem necessitar de uma liderança mais presente, que esteja sempre próxima a sua equipe e também disponível para ajudá-la quando necessário. Percebe-se que, em muitos casos, as organizações acabam não agindo assim e deixando seus representantes sozinhos, sem autonomia para negociar, muitas vezes não conseguindo evoluir como empresa no ramo em que atua.

Desta forma, nota-se que discutindo sobre a importância da gestão de pessoas para o resultado da organização, mostrando a importância do apoio ao colaborador no seu dia a dia, os representantes acabam obtendo um trabalho melhor, com informações mais transparentes e facilidade na tomada de decisão na ausência da liderança. Além disso, este estudo pode promover a reflexão sobre a diferença de ter uma equipe selecionada, avaliada e treinada, de uma equipe contratadas sem regras, mal avaliadas e pouco desenvolvidas para os resultados desejados.

2 ESTUDO DA EMPRESA NAVAS

A empresa Navas, é uma empresa atacadista que atua já há 40 anos no ramo de vendas para materiais de construção, a sua matriz fica localizada na cidade de Lins no estado de São Paulo, e também possui um centro de distribuição em Campo Grande no estado do Mato Grosso do Sul.

A Navas conta também com um moderno sistema de movimentação dos produtos que desta forma agilizam muito a separação e despacho dos pedidos, a equipe conta com profissionais treinados apenas para conferência e separação dos pedidos para que desta forma diminuam ao máximo erro neste processo.

Por outro lado, a gestão de pessoas dentro da empresa tem tido uma atenção maior de alguns anos pra cá, houve diversas mudanças nas gerências para conseguir alinhar tudo de acordo com as normas da empresa.

Todo ano é realizado um planejamento geral, o qual é feito pelo dono e seus principais gestores, onde decidem quais as metas e objetivos que devem ser alcançados, além deste planejamento, todo mês são realizadas reuniões internas para debaterem o planejamento realizado para o mês, e assim conseguir saber se está correto ou precisa ser feita alguma alteração.

Atualmente a empresa utiliza o método de recrutamento externo e interno, pois, ainda não viu a necessidade de buscar uma nova maneira de recrutamento como, por exemplo, o *e-recruiting*.

A avaliação de desempenho é realizada pelos supervisores, os quais são divididos por regiões e setores, para que desta forma nenhum deles fique sobrecarregado e assim consiga dar atenção necessária para todos de sua equipe.

A remuneração ocorre de maneira diferente dentro da empresa, os representantes externos, contam apenas com recebimento de comissões e também benefícios de campanhas, mas esse benefício depende do desempenho individual de cada representante, se ele conseguir atingir as metas traçadas para o mês ele irá receber um bônus junto de sua comissão. Já os gestores possuem salários fixos, porém, se a equipe como um todo conseguir atingir os objetivos ele também receberá um bônus em seu salário, e temos também o *telemarketing*, que recebem um salário fixo e um adicional de comissão por vendas. Os restantes dos funcionários recebem o salário base de acordo com sua função

A organização conta com treinamentos que são realizados normalmente no mês de fevereiro, onde a Navas recebe diversos fornecedores para estarem realizando o treinamento e desenvolvimento de seus representantes e também do pessoal do *telemarketing*, os quais iram mostrar e também ensinar como vender os seus produtos, suas qualidades, tirar dúvidas e também proporcionar aos representantes de diferentes regiões novas experiências, pois todos ficam juntos e ocorre muita interação entre eles. Também é realizada de maneira trimestral uma reunião com representantes externos, porém, essa reunião ocorre em diferentes regiões, somente com o supervisor e sua equipe de representantes, a qual busca entender as dificuldades da região e buscar soluções que ajudem os representantes desta área.

O acompanhamento e motivação dos representantes ocorrem através de seus supervisores, normalmente o supervisor costuma trabalhar um ou dois dias no mês com o representante, visitando os clientes, para que assim o supervisor consiga ver a maneira com que o seu representante esta realizando as visitas, recebe um *feedback* dos clientes sobre a empresa, e desta forma ele consegue reunir as informações necessárias para que ele chegue à solução dos problemas enfrentados pela sua equipe no dia a dia.

3 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Conforme a Chiavenato (1999), O processo de gestão de pessoas consiste em, Processo de Provisão, Processo de Aplicação, Processo de Manutenção, Processo de Remuneração, Processo de Desenvolvimento e Processo de Monitoração. Os quais serão explicados brevemente a seguir.

O processo de provisão esta relacionado ao recrutamento e seleção, devem existir critérios de recrutamento bem definido para que assim o processo ocorra de maneira eficiente. Neste processo são realizados os recebimentos de currículos, entrevistas, dinâmicas de grupos, provas seletivas entre outros, os quais serão definidos com os critérios da organização.

O processo de aplicação refere-se à modelagem de cargos, orientação e avaliação de desempenho, é fundamentalmente estratégico para organização, pois, a partir desse processo é possível fazer os ajustes necessários para que desta forma consiga gerar um desempenho eficiente dos funcionários e da empresa como um todo.

O processo de manutenção esta ligado às relações trabalhistas, qualidade de vida, questões de higiene e segurança no trabalho. Tais aspectos são muito importantes e precisam de uma atenção especial do RH. O qual deve buscar o apoio de profissionais especializados nestas questões.

O processo de remuneração, ou seja, é a área que se refere ao salário dos colaboradores, programas de metas e incentivos. Esse processo pode ter um grande impacto na valorização do trabalhador, pois, quando o funcionário recebe um bom salário ele irá conseqüentemente se sentir mais motivado para trabalhar, além de que se o mesmo estiver sido bem acompanhado por seu gestor poderá receber elogios por estar realizando um bom trabalho e assim o tornar mais motivado para alcançar suas metas e objetivos.

Processo de desenvolvimento nada mais é do que o investimento da organização em treinamento e especialização de seus colaboradores, porém, esse processo ainda é

realizado com receio por parte das empresas, pelo fato de que investir na qualificação de seu funcionário ele pode posteriormente ser contratado por outra empresa concorrente, porém, esse risco é muito importante ser assumido pela organização, pois, ela estará investindo em seu próprio sucesso.

O processo de monitoração é de extrema importância pelo fato de que é nele que são inseridas as informações que serão utilizadas pelos gestores, como registro de atividade, produtividade, manutenção dos bancos de dados e dos sistemas de RH, frequência, balanço social. Por meio destes registros o gestor consegue ter uma visão mais clara do que precisa ser feito ou melhorado para que possa tomar a melhor decisão com base nos dados gerados pela organização.

3.1 PLANEJAMENTO E RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Muitas empresas ainda não tem bem definido o que cada etapa de recrutamento e seleção, e ambos caminham juntos filtrando e também atraindo os candidatos os quais apresentam as habilidades necessárias requisitadas pelo cargo pretendido, por este motivo é necessário que tudo isso esteja bem claro para que a vaga atinja os candidatos que estão habilitados a cumprir a função do cargo.

De acordo com FAE (2007), o recrutamento precisa atrair diversos candidatos para as determinadas vagas disponibilizadas pela organização, desta forma serão selecionados os participantes para a futura seleção. O recrutamento pode ser interno ou externo ou seguir novas tendências como o *e-recruiting*, que estarei apresentando a seguir.

Toda organização precisa de um pessoal que esteja qualificado para desenvolver tarefas e funções de diversos setores, desta forma o recrutamento e a seleção se tornam atividades essenciais no processo de gestão dos recursos humanos. O processo de recrutamento e seleção exige muito cuidado, pois recrutar e selecionar colaboradores não consiste apenas em divulgar vagas e contratar, mas sim envolve todo um processo no qual é necessário ter um bom planejamento.

3.2 RECRUTAMENTO INTERNO

FAE (2007) afirma que esse tipo de recrutamento busca a promoção ou transferência dos próprios colaboradores da organização, porém esse tipo de recrutamento tem suas vantagens e desvantagens.

A vantagem de ter a pessoa necessária para atender a vaga dentro da empresa é que esta também já está acostumada com a rotina da organização, desta forma também aumentando a autoestima de seu colaborador. Além disso, temos como vantagens também; Diminuir a rotatividade; redução de custos; incentiva a competição saudável dentro da empresa; resulta em uma maior interação do colaborador com os processos da organização; reutiliza os investimentos realizados com treinamentos e capacitação do profissional.

Desvantagens que com a promoção de um funcionário, novo treinamento, possa apresentar por parte de outros colaboradores certa infelicidade, mas a empresa nestes casos precisa deixar bem claro que todos lá podem alcançar a posição desejada, mas que todos precisam se dedicar ao máximo para que assim também consigam suas devidas promoções. Além de também não ter a garantia de que o colaborador terá o mesmo desempenho em sua nova função e somando a isso a empresa irá precisar de um novo funcionário para ocupar o cargo que agora ficou livre devido à promoção interna.

3.3 RECRUTAMENTO EXTERNO

Esse tipo de recrutamento é realizado através de anúncios, propaganda entre outros, para FAE (2007), a pessoa é principal recurso do processo de seleção, pois a empresa estará contratando à mesma e terá que reconhecê-la, não como apenas um funcionário, mas sim de forma que ela se sinta agradável em seu ambiente de trabalho e possa cumprir suas funções de maneira adequada. Dessa forma a vida pessoal deve ser levada em consideração na hora do recrutamento. O processo de seleção tem a função de identificar pessoas que tenham características, que combinem com os ideais da organização e que possam se tornar colaboradores os quais iram se dedicar em suas tarefas.

O recrutamento externo tem diversos benefícios como, maior quantidade de candidatos e maior poder de escolha, através de um processo seletivo a organização irá receber diversos candidatos com perfis e formações diferentes, e desta forma a seleção se torna mais fácil, para assim escolher o profissional que vai ocupar a vaga. O recebimento de um novo colaborador pode trazer também benefícios para empresa como ideias, formação e também uma cultura organizacional mais rica a qual pode ser de muita importância para organização. Isso tudo gera na empresa também o aumento da competitividade dentro da empresa, isso acontece em razão da abertura de novas vagas para profissionais muito qualificados, com muita experiência e conhecimento para agregar.

Porém o recrutamento externo possui algumas desvantagens as quais irei citar a seguir; os custos são mais elevados e também é um processo mais lento; existe uma grande margem de erro se a seleção não for bem realizada e assim acarretar na contratação de um profissional que não se encaixa na cultura organizacional da empresa; podem ocorrer também prejuízos relacionados ao engajamento, já que alguns que estão na empresa há mais tempo fiquem ressentidos ao ver novas pessoas entrando na empresa ao invés de aproveitarem os talentos internos.

3.4

E-RECRUTING

Segundo Gestaoerh (2007), o *e-recruting* é a forma das empresas contratarem pela internet. Os candidatos podem cadastrar seu currículo em aplicativos como *linkedin*, ou pelos sites das próprias organizações onde o interessado envia seu currículo, ou preenche os requisitos e dados necessários para que a empresa entre em contato. Mas esse tipo de recrutamento deve se restrito aos cargos de técnicos, vendas, gerência média e estagiários. Os cargos executivos e de alta gerência é mais seguro seguir o método tradicional.

Esse tipo de recrutamento é uma maneira mais atual que algumas empresas estão utilizando para que assim consigam agilizar os processos sem precisar ter um contato direto com a pessoa que esta se candidatando a vaga em aberto.

3.5 APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS CARGOS E AVALIAÇÃO DESEMPENHO

Para Tegen (2007) o cargo consiste em todas as atividades as quais serão desenvolvidas por uma pessoa, que deve ter uma posição definida dentro do desenho da organização Conteúdo do cargo, tarefas e deveres a cumprir, métodos e processos de trabalho, ou seja, como serão desenvolvidas as tarefas, saber a quem se reporta e também saber quem irá te supervisionar ou quem tem você deve dirigir determinada tarefa.

A Avaliação de Desempenho tem a percepção entre o superior imediato, o colaborador, clientes, fornecedores e a percepção que o colaborador tem de si. Os objetivos do sistema de avaliação de desempenho são: realizar um feedback objetivo e criterioso; identificar competências; evitar ruídos na comunicação; obter informações importantes para a promoção dos colaboradores, desenvolver mudanças na cultura da empresa, e buscar a melhoria de todos os envolvidos. As organizações necessitam de colaboradores para realizar seus trabalhos com eficiência, saber agir em equipe, lidar com conflitos e diferenças, por isto necessitam sempre se atualizar com os processos de avaliação para que desta forma tudo funcione conforme o esperado

3.6- REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A remuneração é um dos sistemas mais importantes da área de gestão de pessoas, pois se a empresa se preocupa em dar uma boa recompensa para seus funcionários, estes irão se sentir mais valorizados e assim permanecerão por mais tempo na organização. Ao falar em remuneração, não estamos falando apenas no valor em dinheiro que é pago no final do mês, mas sim todos os outros benefícios que são agregados.

O salário como é conhecido, é a forma mais comum de retribuição ao colaborador, na qual o mesmo injeta seus conhecimentos adquiridos ao longo de sua carreira na empresa e a mesma o paga pela prestação do serviço, já a remuneração é mais do que apenas pagar o salário no final do mês, é valorizar o colaborador e ver como ele é

necessário para o funcionamento e desenvolvimento da empresa e desta forma poder remunerá-lo da melhor forma e de acordo com sua função e atividades desenvolvidas.

De acordo com FAE (2007), a forma mais comum de remuneração funciona de acordo com os cargos, onde o que conta são as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, o que serve de parâmetro para a definição do salário. Sistema já adotado no Brasil por muito tempo, agora as empresas estão buscando outras formas de remuneração, como o sistema de meritocracia que privilegia o profissional que realiza atividades que interfiram nos objetivos e metas da organização. A principal vantagem é que são direcionadas para as pessoas e não para as ocupações, onde assim os colaboradores serão reconhecidos.

O sistema de remuneração por habilidade, onde é valorizada a capacitação do colaborador desempenhar uma atividade de acordo com os padrões da empresa. Essa técnica é direcionada a cargos de nível operacional, onde as tarefas são bem definidas. A empresa deve adotar alguns princípios para colocar em funcionamento esse tipo de remuneração, como por exemplo, criar planos de carreira, certificações de habilidades, treinamento e desenvolvimento.

A área de gestão de pessoas da empresa deve assumir um papel mais estratégico e menos operacional, colocando a disposição da empresa cursos de treinamento sempre atualizados, para que desta forma os colaboradores com várias habilidades serão beneficiados, pois terá mais facilidade as mudanças no processo produtivo, e também os menos experientes a terem a oportunidade de estar adquirindo novos conhecimentos para desenvolver melhor sua função.

3.7 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Segundo Internativa (2007) as organizações do século 21 se destacaram pelos recursos humanos. As pessoas devem estar preparadas e treinadas para as constantes mudanças que acontecem no mercado de trabalho dia a pós dia, sempre surgindo novos produtos e também novas oportunidades de crescimento. Podemos definir que treinamento é o preparo da pessoa para a função que irá exercer dentro organização, já o desenvolvimento prepara o colaborador para a sua vida e para o futuro.

Esta área lida com os objetivos e metas da empresa. Já que os colaboradores devem estar prontos para competir no mercado, desenvolver habilidades e desta forma estar sempre respeitando os valores e missão da empresa em que trabalha.

Os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento são treinar os colaboradores para executar tarefas de forma rápida e eficiente, algumas mudanças de atitudes dos colaboradores e gestores também são necessárias, aprender a realizar novas tarefas, transmitir informação técnicas sobre todas as novidades da empresa e principalmente melhorar o relacionamento interpessoal.

Quanto mais informações forem transmitidas, de forma transparente e fácil de serem recebidos, os colaboradores terão uma interpretação mais rápida e assim conseguindo ser mais eficazes em suas funções.

O treinamento não se trata apenas de realizar cursos e disponibilizar informações, mas sim atingir um nível de desempenho que seja almejado pela organização, desta forma é de muita importância que a empresa desenvolva uma cultura interna que seja a favor do desenvolvimento e aprendizado, mas também esteja comprometida a mudanças. É necessário entender que independente do foco utilizado pela organização, o desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores são fundamentais para atingir os objetivos almejados.

A principal diferença entre desenvolvimento e treinamento consiste em que, o desenvolvimento dos colaboradores foca geralmente em cargos que podem ser ocupados

no futuro da empresa e que serão necessárias novas capacidades e habilidades, já no treinamento do colaborador, é algo mais voltado para o cargo atual, para assim ele conseguir realizar de uma melhor maneira suas tarefas do dia a dia.

3.8

ACOMPANHAMENTO

A empresa deve ter um banco de dados com informações atualizadas sobre seus colaboradores, pois com essas informações os supervisores iram conseguir ver mais facilmente onde estão as dificuldades de seus vendedores, por exemplo, através dessas informações ele consegue ter acesso a todos clientes atendidos por um certo representante de vendas, ver onde teve queda, onde as vendas aumentaram, produtos que vendem mais em algumas regiões e em outras nem tanto, também é possível analisar os clientes que estão inativos, assim podendo criar campanhas de positivação.

Para realizar um bom acompanhamento, o supervisor deve estar acompanhando seus vendedores diariamente, sempre estar analisando os dados e se possível sempre entrar em contato com cada um de forma individual, para que assim ele possa receber também um retorno de informações de seu colaborador e conseguir assim analisar de uma maneira melhor e decidir o que deve ser feito para melhorar a situação naquele momento. Porém, o contato entre vendedor e supervisor não deve ser de forma a estar cobrando resultados de seu colaborador, ao invés disso, deve ser feito um contato amigável, o qual ambos busquem uma solução para atingir as metas e assim consiga também estar motivando seu vendedor a buscar o seu melhor, e conseguir alcançar com a ajuda de todos os envolvidos na empresa, trabalhando juntos e buscando o mesmo objetivo.

Desta forma a empresa consegue desenvolver campanhas específicas para cada representante, ou região para que consiga assim ter um aumento de suas vendas. Também deverá ter regras definidas para a demissão de um profissional. Mas vale ressaltar que se não houver um bom acompanhamento da sua equipe de vendas, muitas

vezes podem acontecer de acabar decaindo o rendimento da organização, por falta de atenção em alguns pontos que são muito importantes para uma empresa funcionar bem.

3.9 COMO MOTIVAR OS FUNCIONÁRIOS.

Primeiramente é preciso identificar as necessidades de seus colaboradores para que assim consiga entender e resolver estes problemas. Usaremos o exemplo da Pirâmide de Maslow, para descrever as necessidades dos funcionários.

A Pirâmide de Maslow, também conhecida como de hierarquia das necessidades de Maslow, é um conceito que foi criado nos anos 50, pelo norte americano Abraham H. Maslow, a qual tem como objetivo determinar o conjunto de condições necessárias para que o colaborador alcance a motivação, seja ela pessoal ou profissional.

De acordo com esta teoria, os humanos vivem em busca da satisfação de determinadas necessidades. Para Maslow, a busca de satisfação dessas necessidades é o que gera a força motivadora nos indivíduos.



IMAGEM 1 - <http://www.acicaf.com.br/noticia/4969>

As necessidades biológicas e fisiológicas que são empresas precisam ofertar salários justos, horários adequados, intervalos de descanso e um ambiente de trabalho confortável para que assim os colaboradores se sintam melhor em seu trabalho do dia a dia.

As necessidades de segurança consistem em a empresa precisa sempre mostrar aos colaboradores que segue tudo dentro das normas de segurança do trabalho de forma transparente, além de oferecer como benefícios planos de saúde, seguro de vida e aposentadoria.

As necessidades sociais têm como função mostrar ao colaborador a necessidade do trabalho em equipe e também ensina-lo da melhor forma como realizar o mesmo.

As necessidades de estima que são o reconhecimento do trabalho e esforço do colaborador, por meio de bonificações, elogios, premiações, entre outras coisas que podem deixar seu colaborador mais contente de estar trabalhando em sua empresa.

As necessidades de auto realização consistem em usar as ideias que surgem dos colaboradores no dia a dia, claro que antes precisam ser analisadas para que não se torne algo desorganizado. Fazer com que todos participem das tomadas de decisões relacionadas ao seu trabalho, reuniões para debate, por exemplo, sobre a atualização catálogos e promoções.

A pirâmide de Maslow foi ajustada para o ambiente de trabalho, com o objetivo de exemplificar de maneira melhor como as necessidades dos colaboradores podem ser entendidas no ambiente da empresa. O cumprimento dessas necessidades implicam diretamente na motivação dos colaboradores tornando os mais felizes com seu emprego, sempre estar atendo com todas as necessidades pode ajudar a organização a otimizar processos, diminuir a rotatividade de seus colaboradores e reduzir custos.

4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Ao apresentar o sistema de gestão, mostra-se que todas as partes de uma organização são interligadas e precisam de apoio e controle, para que assim as atividades sejam realizadas com melhor qualidade e eficiência.

Atualmente a gestão de pessoas se tornou algo que não pode mais ser deixado de lado pelas organizações, pois é a partir dela que serão escolhidos novos membros de equipes e também serão desenvolvidas novas campanhas para o desenvolvimento da empresa. Quando não ocorre uma boa gestão dos recursos humanos, muitas vezes as empresas acabam caindo em seu rendimento, seus colaboradores não abraçam as missões e valores da empresa e desta forma acaba se tornando algo desorganizado o qual pode acabar gerando prejuízos para a organização.

Desta forma a área de gestão de pessoas torna-se muito importante em uma organização, além disso, Chiavenato (2008, p.15), afirma que esta vem se tornando cada vez mais complicada e tornando necessária uma atenção especial para esta área, com isso entendemos que uma boa gestão de pessoas da empresa se torna essencial para o desenvolvimento e crescimento da mesma, ou seja, se não for dada uma atenção especial para área de gestão de pessoas a empresa não terá desenvolvimento esperado, comparado a uma organização na qual tem uma boa gestão de pessoas e que sabe como incentivar e motivar seus colaboradores para que assim eles possam trazer para empresa todo seu empenho e vontade de seguir crescendo junto com a organização.

Antônio Carlos Gil (2007, p. 15) afirma:

“o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos.”

Ou seja, se entende por isso que a área da administração de recursos humanos é de suma importância para um bom desenvolvimento da organização, todas as outras áreas dentro da empresa dependem dela, então, caso não ocorra na organização uma

boa gestão nesta área, as chances da sua empresa não conseguir crescer aumentam bastante.

“A gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual” (Gil, 2007, p.60).

O autor quer dizer com isso que todos dentro da empresa devem ter uma autonomia referente à suas tarefas realizadas, para que assim com o surgimento de novas tecnologias os colaboradores possam tomar atitudes simples, mas que fazem toda a diferença no seu dia a dia, pois desta forma não precisa estar sempre consultando superiores, assim gerando um maior rendimento em todas as áreas envolvidas para que possam caminhar de acordo com os objetivos e metas traçados pela empresa.

5 OS 5 PILARES DA GESTAO DE PESSOAS

A evolução da gestão de pessoas tem disponibilizado vários benefícios para os colaboradores e também a empresa, isso acontece porque esse setor é capaz de diminuir a rotatividade dos colaboradores e também aperfeiçoar o desempenho dos mesmos. Além de, assegurar que todos estejam bem motivados dentro da organização, cuidar dos interesses dos funcionários, resolver conflitos internos e não menos importante é estar sempre atento a qualquer fator que ameace o desenvolvimento das tarefas.

Quando este setor de uma empresa se torna realmente eficiente, ele se torna capaz de identificar as necessidades de seus colaboradores, mas para que isso ocorra são necessário ser seguidos os seus 5 pilares da gestão de pessoas que são; motivação, processo de comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competência, treinamento e desenvolvimento.



IMAGEM 2 - <https://www.xerpa.com.br/blog/gestao-de-pessoas/>

Os quais serão brevemente explicados, começando pela motivação, pois um profissional desmotivado conseqüentemente irá gerar um baixo desempenho e também estará pronto para sair da empresa assim que surgir uma oportunidade, ou seja, esse não é o tipo de perfil que a empresa busca entre seus colaboradores, por este motivo as empresas devem se preocupar bastante com seus processos seletivos e também saber como motivar seus funcionários para que estes queiram crescer dentro da organização.

O processo de comunicação exige um fluxo de comunicação integrada, pois é essencial que toda informação necessária esteja disponível de forma acessível e clara para todos dentro da organização, ou seja, se realizada uma boa gestão nessa parte e que o gestor consiga incentivar o dialogo entre toda equipe de trabalho, dessa forma facilitaria para que todos conseguissem atingir seus objetivos.

Trabalho em equipe é muito importante também, pois é necessário que todos dentro da organização compartilhem os objetivos gerais da empresa. Quando o colaborador consegue visualizar que todos os envolvidos estão fazendo, ele irá se sentir mais importante dentro do ambiente de trabalho.

Conhecimento e competência são de muita importância, pois os profissionais precisam estar aptos em relação ao conhecimento necessário para exercer sua função e também competência para cumprir com prazos e normas necessárias para que seu trabalho seja realizado da melhor forma.

Treinamento e desenvolvimento são muito necessários, e é preciso ter um bom planejamento para o desenvolvimento e treinamento dos colaboradores, pois os mesmos necessitam estar sempre dispostos a se atualizar e também seguir novas normas da organização, para que desta forma a empresa consiga se atualizar no mercado atual que vem sempre se modernizando. É importante destacar que a busca do equilíbrio entre as necessidades do colaborador e da empresa estejam alinhados para que assim ambos fiquem satisfeitos com o resultado final.

5.1 FALHAS NA GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoa de uma empresa deve ser analisada todos os dias, para que desta forma possa se adequar os processos diários e corrigir falhas, por isso é muito importante estar sempre atento e ter um bom planejamento para todas as etapas e envolver todas as áreas, as falhas mais comuns na gestão de pessoas ocorrem por conta de falta de planejamento, processo de recrutamento e seleção mal realizados, falha na comunicação, falta de treinamento, e irei explicar como corrigir essas falhas.

Na falta de planejamento, é necessário que todas as etapas estejam bem definidas e planejadas, definidas com todos os outros gestores da empresa, para que assim possam alinhar seus objetivos com os objetivos comuns da organização e assim conseguirem atingir os resultados.

Os processos de recrutamento e seleção mal realizados são muito perigosos para empresa, pois coloca em risco a funcionalidade da empresa, além de poder causar sérios prejuízos, como por exemplo, ter que refazer todo o processo de seleção e fazer o desligamento da pessoa escolhida de forma errada durante o processo de seleção. Para que isso seja evitado é muito importante traçar um tipo de perfil para cada cargo e assim ganhar tempo para que encontrar melhores profissionais no mercado e que se alinham com o perfil desejado para ocupar o cargo em questão.

A falha de comunicação ou falta dela é muito comum e pode interferir de maneira negativa no desempenho da empresa, devido a isso é importante que a gestão de pessoas consiga criar uma boa comunicação entre os colaboradores de todos os setores para que assim evite interferências na comunicação e as informações cheguem mais claras a todos os envolvidos.

Falta de treinamento consiste em atraso no mercado de trabalho, pois se seus colaboradores não estiverem sempre recebendo treinamentos sobre os novos, e também velhos métodos, ou produtos que fazem parte da empresa, eles não terão condições de realizar um bom trabalho. Por isso é necessário sempre que a organização se mantenha atualizada como os novos métodos de treinamentos e escolher o mais eficaz para a organização.

6 ANÁLISE E PESQUISA DE DADOS DA GESTÃO DA EMPRESA NAVAS

A pesquisa é de natureza básica, de objetivos descritivos e exploratórios.

Os participantes da pesquisa são gestores e vendedores de uma empresa atacadista.

A amostra é não probabilística e dependerá da disponibilidade e interesse na participação.

Para a coleta dos dados foram elaborados dois instrumentos, um questionário que foi direcionado aos gerentes, e outro questionário para os representantes, ambos para identificar a percepção desses sobre a forma de gestão de pessoas realizadas nessa área e sua relação com os resultados alcançados ou desejados.

As análises dos dados foram por meio de estatística simples, da média de respostas, e por meio de análise do conteúdo das respostas das entrevistas, interpretados

de acordo com as teorias estudadas.

Desta forma os resultados obtidos, iram gerar por meio desta pesquisa respostas importantes, as quais serão utilizadas para que possamos chegar até o problema principal da empresa e assim poder analisar como corrigir e poder obter melhores resultados nas tarefas do dia a dia de todos os colaboradores.

A seguir irei colocar os gráficos referentes à pesquisa feita com os gestores:

Gráfico 1

A gestão de pessoas faz diferença em sua empresa?

5 respostas

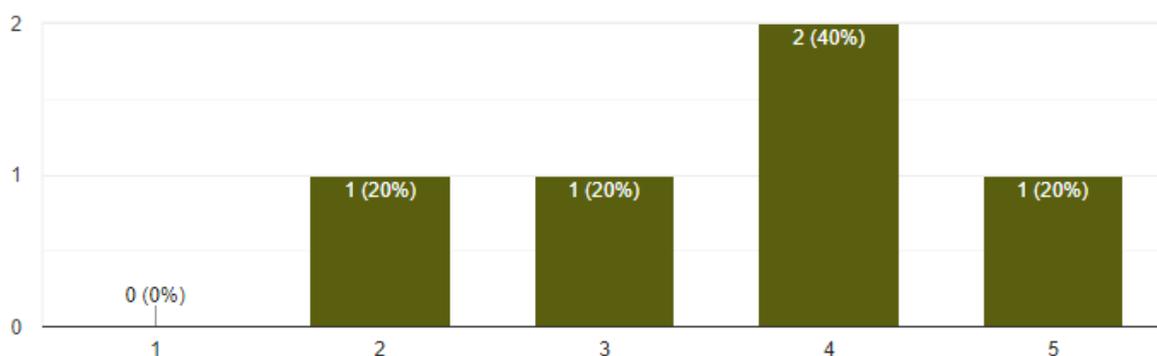


Gráfico.2

Atualmente é possível crescer no mercado sem ter uma boa gestão de pessoas?

5 respostas

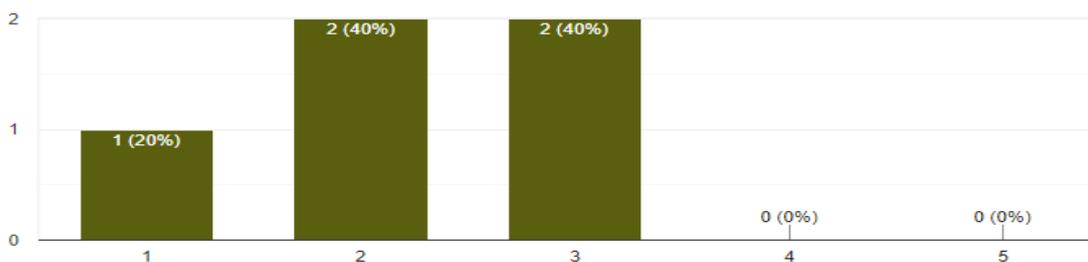


Gráfico 3

Sua empresa mudou após adotar a gestão de pessoas no seu dia a dia?

5 respostas

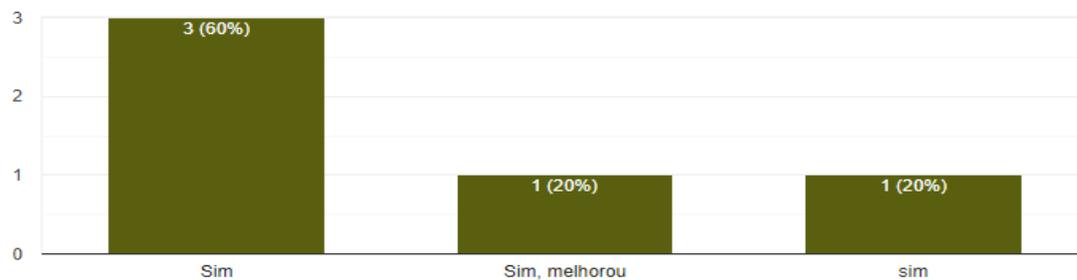


Gráfico 4

Como você avalia a gestão de pessoas em sua empresa a partir dos seguintes tópicos?

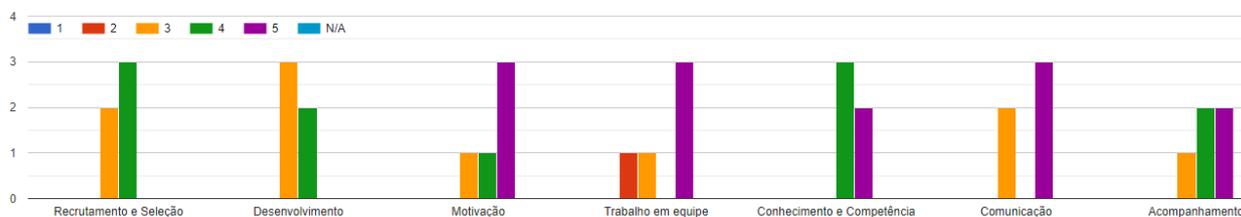


Gráfico 5

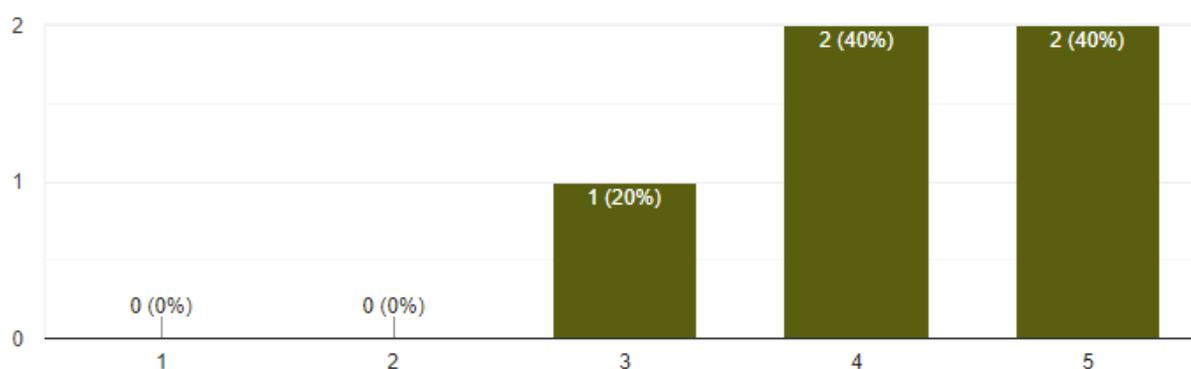
Como você avalia sua empresa antes e depois da gestão de pessoas



Gráfico 6

Você está satisfeito com a gestão de pessoas atual em sua empresa?

5 respostas



Conforme podemos analisar na pesquisa realizada com os gestores de uma empresa atacadista, a gestão de pessoas se tornou algo essencial e também necessário para qualquer empresa possa crescer, podemos notar também que todos avaliaram que com a gestão de pessoas bem feita a empresa se tornou um ambiente mais agradável e também dinâmico.

É perceptível também que os pontos os quais a gestão de pessoas atua, ainda precisam melhorar, mas a empresa esta no caminho certo, e se conseguir melhorar alguns pontos, com certeza conseguira atingir os objetivos almejados.

Agora irei mostrar os gráficos da pesquisa feita com os representantes e em seguida irei fazer a análise desses gráficos.

Gráfico 7

Você esta satisfeito com seu supervisor?

12 respostas

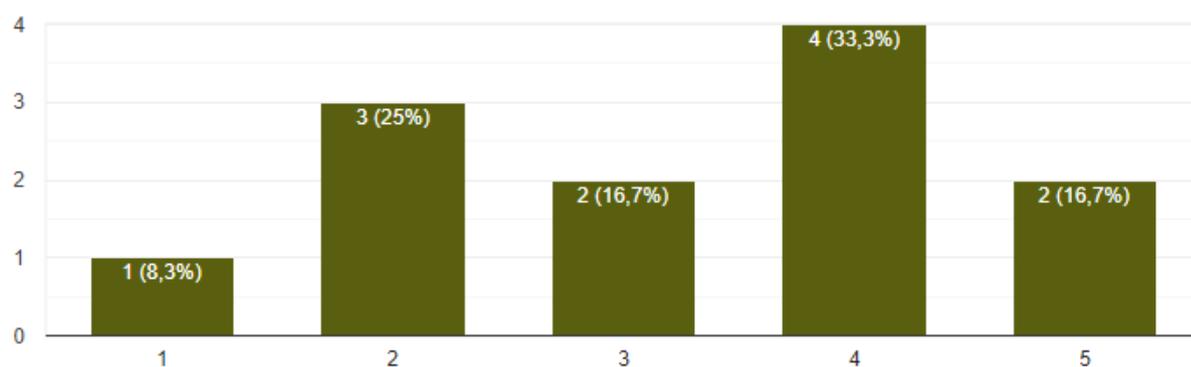


Gráfico 8

Esta contente com as metas traçadas pela empresa?

12 respostas

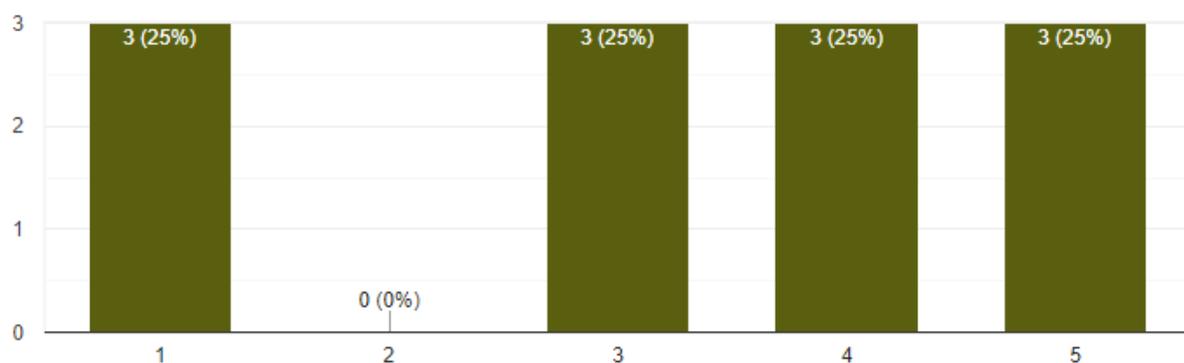


Gráfico 9

Existe algo que precisa ser melhorado ou não?

11 respostas

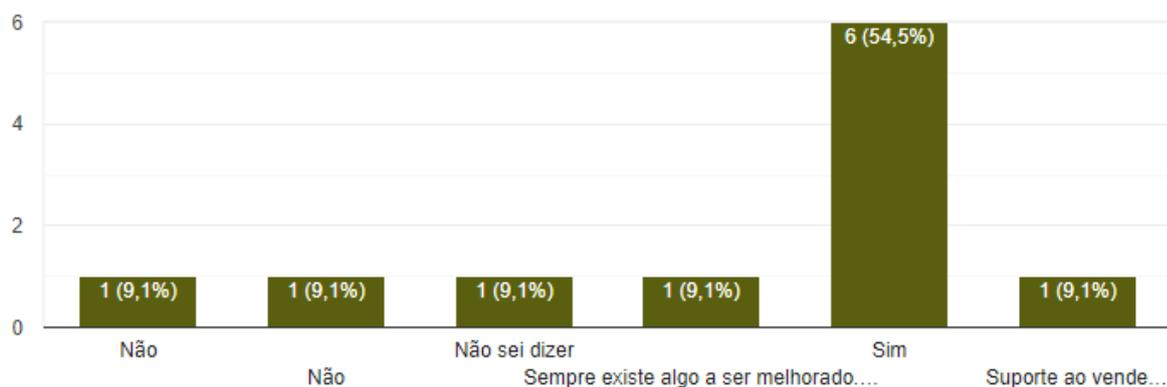


Gráfico 10

Como você avalia a empresa nos seguintes quesitos

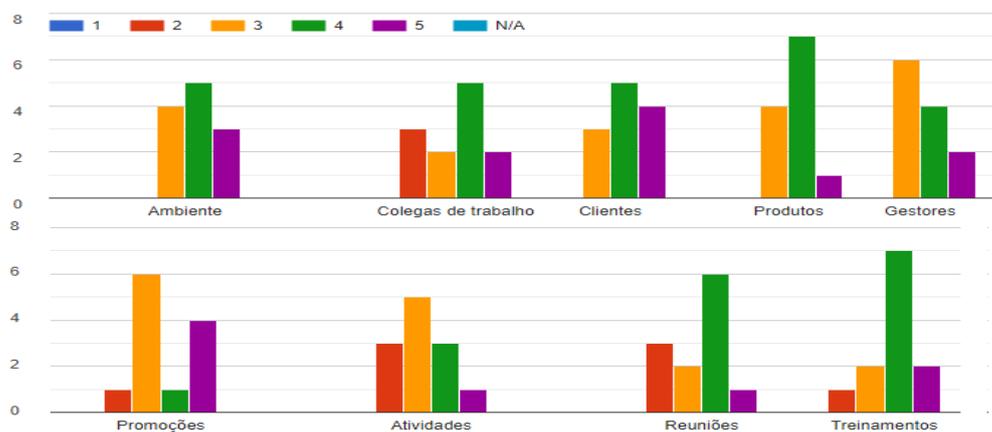


Gráfico 11

O modelo de gestão atual dá abertura para reconhecimento do trabalho feito pelos colaboradores?

12 respostas



Gráfico 12

Qual nível de possibilidade de crescimento profissional esta empresa lhe proporciona?

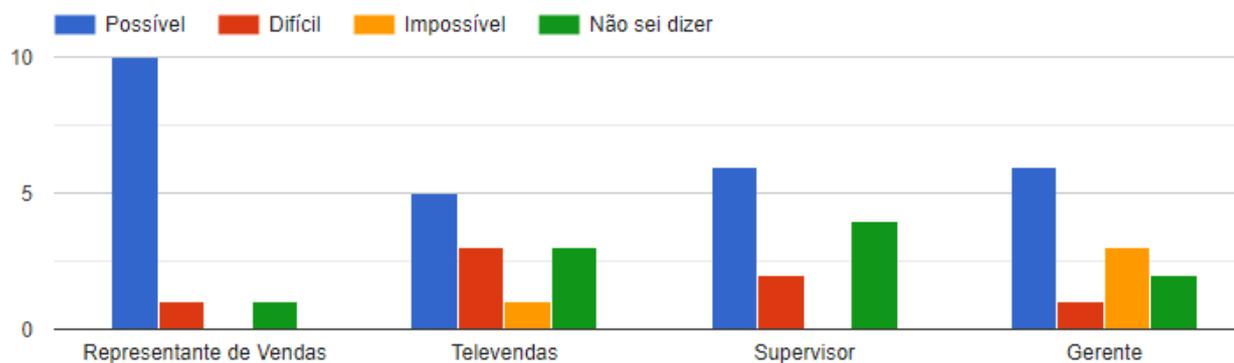


Gráfico 13

Qual é o nível de eficácia do treinamento que recebe de seu supervisor?

12 respostas

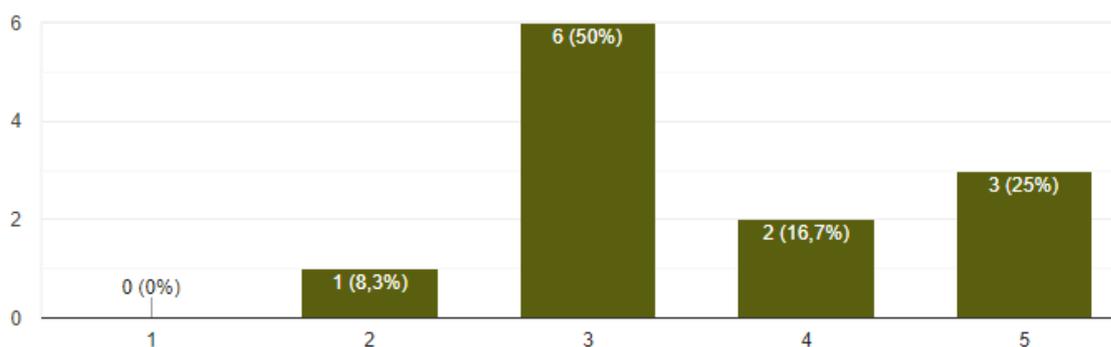
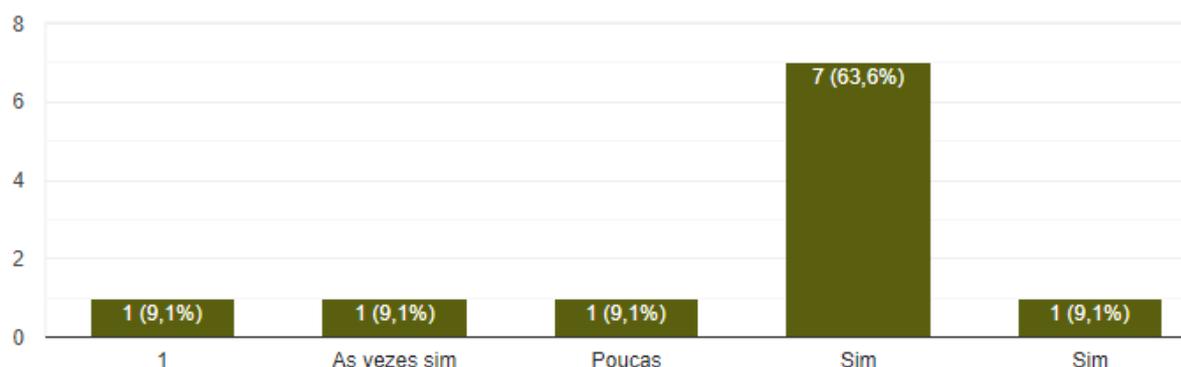


Gráfico 14

As pessoas envolvidas com a gestão conseguem extrair lições importantes a partir dos erros cometidos?

11 respostas



Percebemos que a maioria dos entrevistados estão satisfeitos com seus supervisores, porém grande parte acredita que as metas traçadas pela empresa podem melhorar e também acredita que a empresa deve melhorar em alguns pontos, como por exemplo, o suporte aos vendedores externos.

A avaliação em geral da empresa nota-se que os colaboradores estão de acordo com os treinamentos, reuniões, produtos e clientes, mas devem dar uma atenção maior para as campanhas de promoções e atividades em comum para assim conseguir atingir a excelência no mercado de trabalho.

Por outro lado de acordo com as respostas é possível ver que os profissionais acreditam que a empresa não dá uma boa abertura para o reconhecimento do trabalho realizado no dia a dia. Vale citar também que o treinamento realizado pelos supervisores vem tendo um bom resultado ao ver dos colaboradores, os quais também acreditam em seus gestores e também que eles podem extrair lições importantes a partir dos erros cometidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir com a pesquisa apresentada que a gestão de pessoas bem feita dentro do ambiente de trabalho só trás benefícios para a organização, porém deve-se levar em conta que essa gestão deve ser bem trabalhada em todas as áreas, para que

desta forma a empresa consiga atingir todos seus objetivos.

Na organização apresentada foi possível concluir que a empresa está em uma fase de mudanças nas gestões, mas por outro lado tem realizado isso de uma maneira que tem agradado seus colaboradores, pois, como vimos na pesquisa, os representantes estão satisfeitos como a maneira que tem sido realizado os treinamentos, acompanhamentos feitos por seus supervisores.

Além disso, vimos também que é muito importante que a empresa se preocupe com o bem estar de todos que vivem no mesmo ambiente de trabalho, pois para conseguir ter uma boa harmonia entre todos que ali trabalham, é necessário que haja um bom convívio, para que assim consigam dar o seu melhor e sempre estarem motivados a trabalhar e buscar os objetivos da organização. Conforme citado durante a pesquisa também se conclui que para atingir o sucesso desejado por todas as empresas, sem dúvidas temos que valorizar cada vez mais os profissionais que estão dentro da empresa e também poder proporcionar a este um bom treinamento, um bom ambiente de trabalho, uma boa remuneração, isso tudo faz com que seu colaborador se sinta motivado e também mais a vontade em trabalhar na empresa, pois assim ele consegue ver que está sendo valorizado e que realmente esta colhendo os frutos do que vem colhendo com seu trabalho.

A gestão de pessoas é um dos principais cargos de uma organização, pois é através dela que será feito o recrutamento e a seleção de novos colaboradores, os quais devem ser muito bem selecionados e analisados para que assim, a organização receba com certeza um colaborador que está de acordo com todas as medidas, normas e valores a serem seguidos dentro da empresa. Pois percebemos que uma empresa que não possui uma boa gestão de pessoas e que também não busca contratar um profissional especializado para tomar conta desta área, ela com certeza ficará para trás no mercado atual, a cada dia a organização tem que estar se atualizando e buscando novos métodos de melhorar seu desempenho e também de seus colaboradores para que desta maneira ambos atinjam o objetivo almejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁVILA, Rafael. **Os 5 pilares da gestão de pessoas**, 2018. Disponível em: <<http://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas>> Acesso em: 25 abr. 2020

CALIPER. **Como motivar gregos e troianos?** . Disponível em: <http://www.caliper.com.br/newsletter/melhores_abr.htm> Acesso em 01 mar. 2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. O capital humano das organizações**. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Carlos Eduardo. **Os processos de gestão de pessoas**, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/>> Acesso em: 15 fev. 2020.

FAE. **Gestão de pessoas**. Disponível em: <http://www.face.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf> Acesso em: 21 fev. 2020

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas enfoque nos papéis profissionais**. 2007

GESTAOERH. **Revolução nos métodos de contratação**. Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/site.htm>> Acesso em: 27 fev. 2020

INTERNATIVA. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_03.html> Acesso em: 26 fev. 2020

RITS. **Dicas práticas. Um roteiro para elaborar política de recursos humanos**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_dicas06.com> Acesso em: 13 jan. 2020

TEGON. **Desenho de cargos**. Disponível em: <http://www.tegon.com.br/smp_tbook_res.asp?info=6> Acesso em: 25 fev. 2020

UNIVERSIA. **Profissionalização e Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.universia.com.br/html/materia/materia_igee.html> Acesso em: 10 jan. 2020.

VIERA, Juliana Fachi. **Os fundamentos da gestão de pessoas**, 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academicos/gestao-de-pessoas/79383/>> Acesso em: 18 fev. 2020