



#7

# GESTÃO DE PESSOAS

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# ÍNDICE

- 1.** Apresentação
- 2.** Definição de Gestão de Pessoas
- 3.** Gestão de Pessoas e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)
- 4.** Itens do Critério “Pessoas”
  - 4.1.** Sistema de trabalho
  - 4.2.** Capacitação e desenvolvimento
  - 4.3.** Qualidade de vida
- 5.** Sobre a FNQ

# Apresentação

Este *e-book* faz parte da série de publicações que a Fundação Nacional da Qualidade lançou em junho de 2014. Com o objetivo de auxiliar os leitores que buscam a capacitação e atualização de seus conhecimentos, os *e-books* tratam temas pertinentes à gestão organizacional, mais especificamente sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

A publicação deste mês aborda a Gestão de Pessoas e pretende apresentar os conceitos básicos sobre o tema e como ele está integrado ao modelo da FNQ. Além disso, traz dicas para aperfeiçoá-la dentro das organizações.

Esperamos que aprecie a leitura e que se sinta estimulado a continuar o seu processo de capacitação. Conheça nossos cursos para aprofundar seus conhecimentos em gestão organizacional, leia outras publicações da FNQ e participe de nossos eventos. Confira, ainda, as práticas de gestão relacionadas à Gestão de Pessoas em nossa Comunidade de Boas Práticas, disponível no portal da FNQ.

Para mais informações sobre a Fundação, acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

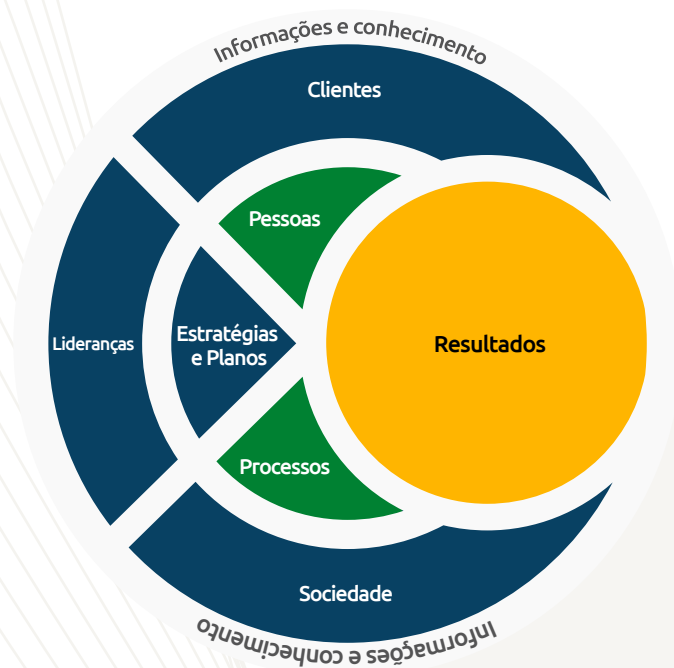
# Definição de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas envolve uma série de atividades que impactam o desempenho e os resultados de uma organização.

Mesmo organizações com processos totalmente automatizados - como indústrias, que utilizam robôs e computadores na fabricação de seus produtos, por exemplo - dependem de pessoas para cuidar da sua manutenção, da sua programação e para assegurar que tudo aconteça no prazo e nos padrões desejados, entre outras coisas. Isso significa que não há organizações sem pessoas, ou seja, todas necessitam da Gestão de Pessoas como premissa.

Atrair, selecionar, preservar a integridade física e emocional, desenvolver pessoas e um bom ambiente organizacional, portanto, fazem parte do dia a dia de toda organização. A excelência na Gestão das Pessoas é fator determinante na oferta de produtos e serviços competitivos e atrativos para o mercado.

# Gestão de Pessoas e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)



A Gestão de Pessoas é considerada um processo gerencial contínuo, permanente e vital para a sobrevivência de qualquer tipo de empreendimento em nossa sociedade.

Ela requer o cumprimento de aspectos que vão desde a forma como a força de trabalho está organizada, passando pelo desenvolvimento de competências, até a promoção da qualidade de vida dos colaboradores e a construção de um ambiente de trabalho seguro e agradável. O sucesso está nas pessoas que as integram.

Na figura a seguir, caracterizamos a Gestão de Pessoas como um processo dinâmico e interdependente que, de acordo com o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ, é tratado no Critério "Pessoas" e pode ser subdividido e observado considerando três grandes itens: Sistema de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida.

Pelo Modelo, o Critério "Pessoas" examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e uso pleno do potencial dos colaboradores em consonância com as estratégias organizacionais. Também avalia os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

# Itens do Critério “Pessoas”

## 4.1 - Sistema de Trabalho

O primeiro item tratado no Critério “Pessoas”, e que deve ser considerado na Gestão de Pessoas, é o Sistema de Trabalho. Sua definição e análise consideram como o trabalho é ordenado e como os colaboradores são selecionados e avaliados para o cumprimento dos objetivos e das metas da organização. Além disso, envolve a elaboração de organogramas, a definição de responsabilidades, a arquitetura de cargos e salários, a definição de competências e do grau de autonomia, bem como a forma de medir e avaliar o desempenho de cada colaborador.

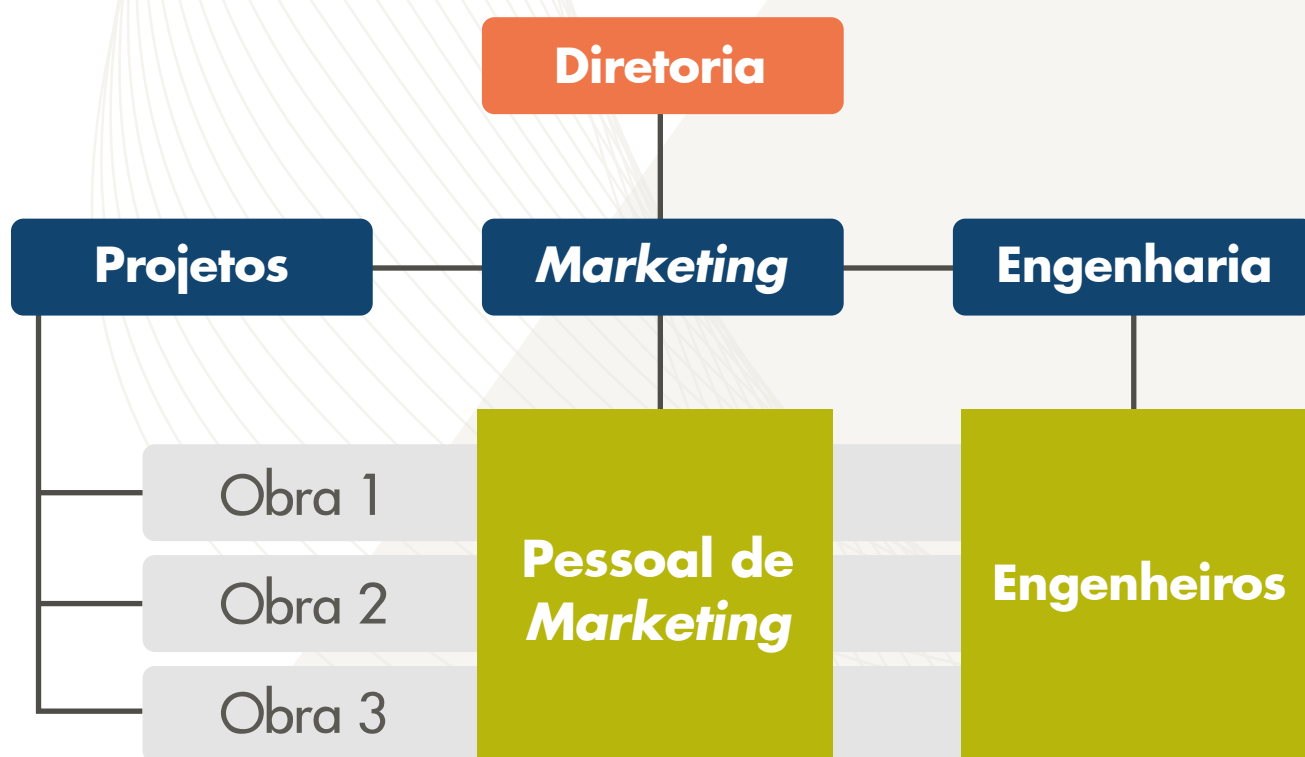
Dando suporte à arquitetura organizacional, podemos estimular e organizar comitês multifuncionais para promover a autonomia, a comunicação e a participação da força de trabalho, além da interação entre as diversas áreas da organização. O objetivo desses comitês é incentivar a melhoria contínua e as inovações, resolver problemas, conduzir projetos, fomentar a visão sistêmica e a valorização das pessoas.



# Itens do Critério "Pessoas"

Embora muitas organizações ainda componham sua força de trabalho de forma hierarquizada, como na figura acima, é possível encontrar outras representações da organização do trabalho, como nos exemplos a seguir.

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL







# Itens do Critério “Pessoas”

Cada uma das muitas diferentes formas de organizar a força de trabalho requer do responsável pela Gestão de Pessoas uma abordagem na definição do perfil e das características dos colaboradores que irão compor sua equipe. Dimensionar e selecionar a força de trabalho mais adequada ao perfil do negócio são atividades estruturantes em uma organização.

Além disso, trabalhar em uma organização que cumpre suas obrigações trabalhistas é outro fator significativo para a percepção de valor de uma pessoa em busca de uma oportunidade profissional.

## Dicas para o responsável pela Gestão de Pessoas quanto ao Sistema de Trabalho

- É importante que todos conheçam os papéis uns dos outros e a sua participação no todo. Organize a força de trabalho para dar respostas rápidas e para que aprenda com o desempenho de cada função ou processo.
- Defina as responsabilidades e o grau de autonomia das pessoas. A gestão dos processos poderá ser mais eficiente e ágil quando isso está claro internamente. Essas informações devem estar devidamente documentadas, atualizadas e serem de fácil acesso a todos.
- Avalie o desempenho dos colaboradores, considerando resultados e competências requeridas. Incentive e recompense o alcance dos objetivos e das metas. Os critérios usados nessa avaliação devem estar claros para todos, devem ser justos e devem fomentar o desenvolvimento da equipe.
- Mapeie a remuneração e os incentivos dados aos colaboradores por organizações similares e afins. Embora o salário não seja, necessariamente, o único atrativo, é importante que seja compatível com os valores de mercado. Conceder benefícios e promover a qualidade de vida no ambiente organizacional também podem ser diferenciais para atrair e reter novos talentos.
- Esteja atento à legislação trabalhista vigente. Assegure que todos os direitos e as obrigações trabalhistas dos colaboradores sejam atendidos. Isso evitará futuras dores de cabeça, além de não colocar o próprio negócio em risco.

# Itens do Critério “Pessoas”

- Identifique as competências necessárias para o exercício de cada função. Desta forma, o processo de recrutamento, seleção e contratação de novas pessoas torna-se mais fácil, assim como a identificação de potenciais líderes e de capacitações necessárias para a equipe já contratada.
- Recrute, selecione e contrate pessoas que se identifiquem com o propósito e os valores da organização. O preenchimento de uma vaga, independente de ser feito interna ou externamente, deve priorizar alguém que tenha o perfil e as competências desejadas e veja na organização uma oportunidade para evoluir como indivíduo e como profissional.

## 4.2 - Capacitação e Desenvolvimento

A Capacitação e o Desenvolvimento são atividades fundamentais na Gestão de Pessoas. Devem promover a aquisição tanto de competências técnicas ou operacionais quanto daquelas comportamentais. A interação entre as pessoas, o trabalho em equipe, a delegação e a cobrança de tarefas requerem competências que vão além de possuir os conhecimentos necessários ou de saber realizar tecnicamente determinada tarefa. Dar e receber *feedback*, cooperar com os colegas, compartilhar informações, descentralizar trabalhos demandam que os profissionais adotem novas posturas e novos comportamentos. O grau de internalização de competências comportamentais é fundamental no atingimento dos objetivos e dos resultados organizacionais.

Outro aspecto a ser considerado é que as atividades de capacitação e desenvolvimento devem ser planejadas e alinhadas às estratégias da organização. Para isso, é necessária a alocação prévia de recursos - financeiros e humanos -, a definição dos públicos-alvo e dos conteúdos que serão trabalhados.

Além disso, cabe lembrar que a capacitação de pessoas não precisa, necessariamente, vir de fontes externas. Cada vez mais, têm sido encontradas formas de desenvolvimento de pessoas internamente. Exemplos disso são: rotação em postos de trabalho, *coaching* e capacitações conduzidas por colaboradores mais experientes, entre outras.

# Itens do Critério “Pessoas”



## Dicas para o responsável pela Gestão de Pessoas quanto à Capacitação e ao Desenvolvimento

- Identifique as necessidades internas de capacitação e desenvolvimento. Isso pode ser levantado junto aos colaboradores, às lideranças e nas avaliações de desempenho ou por meio dos problemas identificados no dia a dia.
- Estabeleça o foco de atuação - público-alvo - para capacitações, conforme os recursos disponíveis. Já que nem sempre é possível capacitar todos os colaboradores, ou em todas as competências necessárias ao mesmo tempo, defina as pessoas ou áreas mais críticas. Essas podem ser o objeto de sua priorização. Tenha um plano articulado com as competências requeridas e avaliadas.
- Avalie a eficácia dos programas de capacitação. Não basta capacitar, é importante assegurar que as pessoas tenham internalizado e compartilhem os conhecimentos recebidos.
- Vise ao desenvolvimento integral do colaborador: trabalhe para que ele se torne um melhor indivíduo, cidadão e profissional. A abordagem deve ser holística.

# Itens do Critério “Pessoas”

## 4.3. Qualidade de Vida

A Qualidade de Vida no ambiente do trabalho é fator relevante para a atração e retenção de talentos em uma organização. Assegurá-la significa que a força de trabalho pode exercer suas atividades em um lugar tranquilo e agradável.

As lideranças têm papel fundamental nesse sentido, com o dever de influenciar o comportamento, apoiando e conduzindo estratégias que ampliem a motivação e estimulem a participação dos colaboradores no desenho e no desempenho do trabalho na organização.

Promover a qualidade de vida nos dias de hoje tem sido um dos maiores desafios na Gestão de Pessoas. Afinal, cada vez mais os ambientes de trabalho estão diversificados, com pessoas de diferentes gêneros, gerações, etnias, culturas, religiões, preferências alimentares, dentre outras características que podem ser observadas. Entretanto, estimular a diversidade é considerado um dos principais valores de muitas organizações, fazendo com que sejam mais inovadoras e competitivas.

### Dicas para o responsável pela Gestão de Pessoas quanto à Qualidade de Vida

- Identifique os perigos e os riscos que possam comprometer a saúde e a segurança dos colaboradores. Afastamentos e acidentes interferem na produtividade da organização. Adote as ações preventivas e corretivas identificadas. Prevenir é melhor que remediar!
- Conheça as necessidades e as expectativas da força de trabalho. Adote medidas para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores com base em dados e fatos. É importante que eles percebam valor nas ações voltadas ao seu bem-estar. Identifique e aja!

# Itens do Critério “Pessoas”

- Promova um ambiente de trabalho agradável. Esse pode ser construído por aspectos mais tangíveis como iluminação, temperatura e ergonomia, mas também por aqueles relacionados ao clima organizacional. Questões como centralizações, falta de delegação ou de autonomia no processo de trabalho, falta de transparência, assédio moral, fofocas e intrigas tornam o ambiente de trabalho desagradável e acabam elevando o índice de rotatividade, além de prejudicar a produtividade.

- Assegure a melhoria contínua das condições de trabalho. Conheça o ambiente de outras empresas e veja o que se pode tirar de positivo para implementar em sua própria organização. A Gestão de Pessoas é algo dinâmico, que muda com a entrada e a saída de pessoas e com a contratação de profissionais de diferentes gerações.

## Postura correta ao sentar em frente ao computador

Utilize iluminação adequada, com luz indireta de preferência

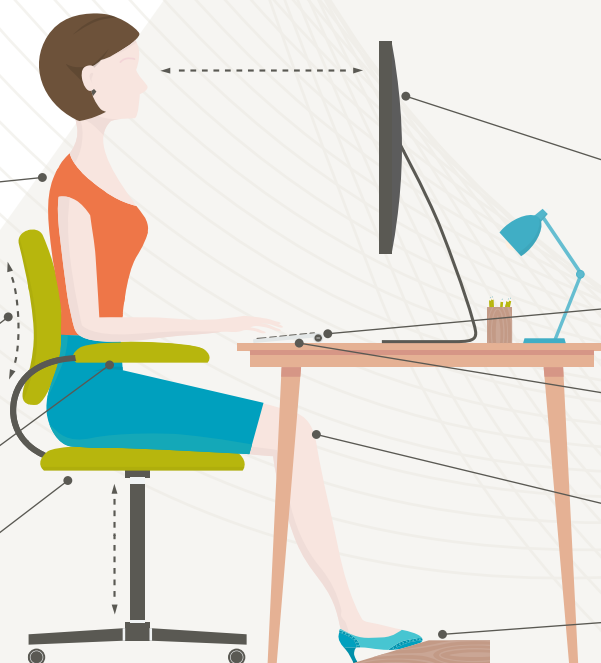
Ombros e quadris alinhados

Punho em uma posição neutra (sem dobrar)

Encosto adaptado à curvatura da coluna

Descanso de braço na altura do cotovelo

Altura do assento abaixo da patela



Prefira ambientes neutros, com superfícies não refletoras e pouco ruído.

Regule o brilho e o contraste do monitor

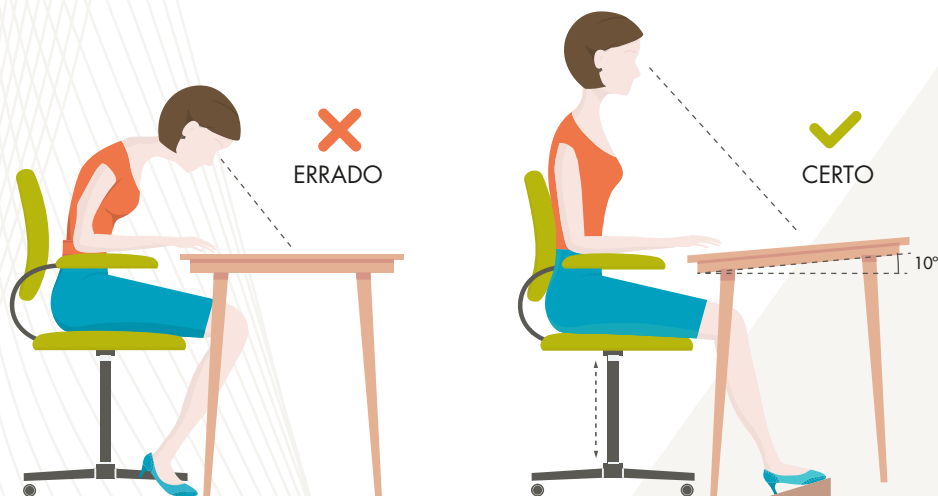
Teclado diretamente à sua frente

Mouse próximo ao teclado e no mesmo nível

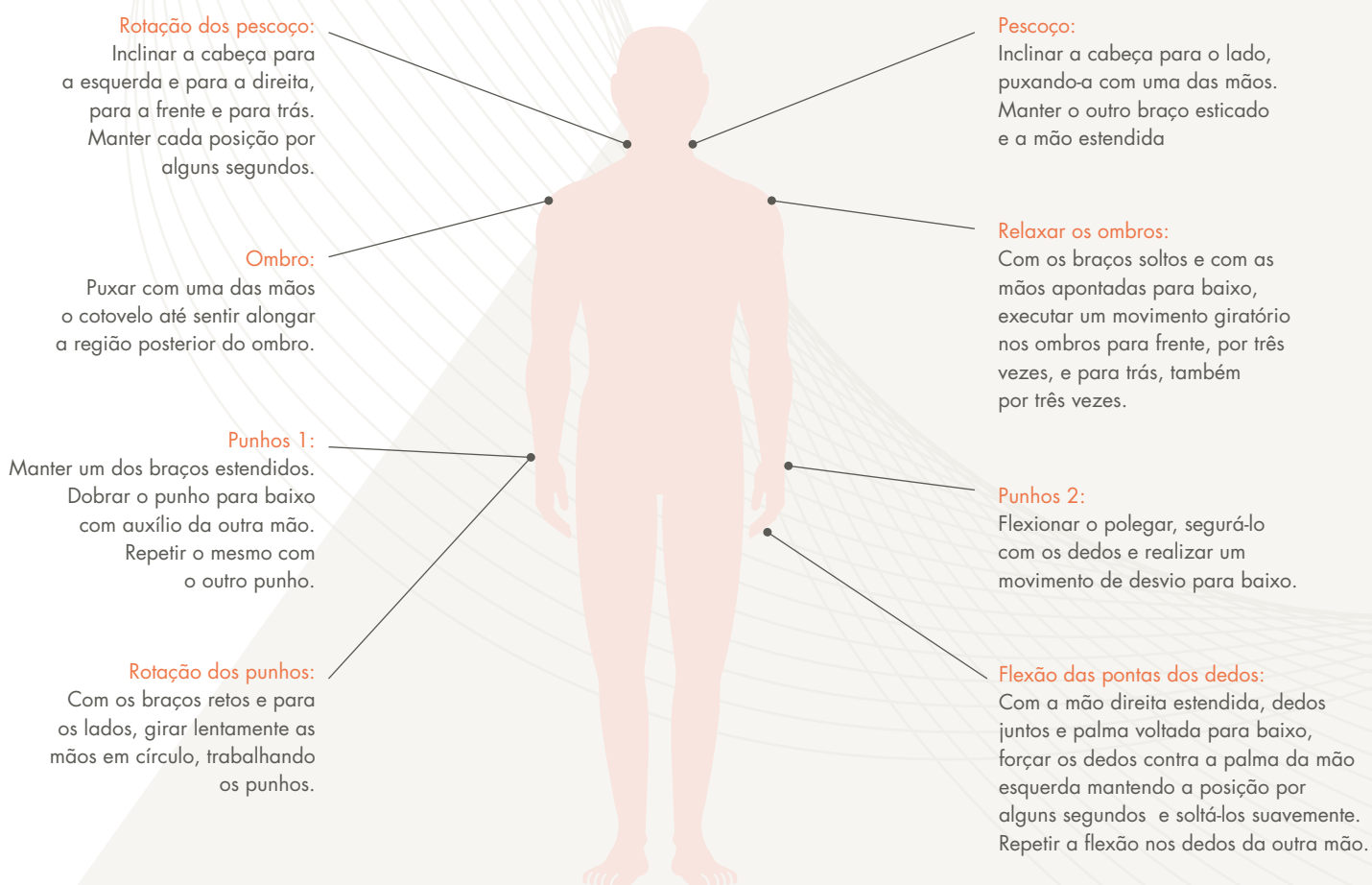
Joelhos discretamente abaixo do quadril

Pés apoiados no solo ou em descanso para os pés

# Itens do Critério "Pessoas"



## Alongamento antes de usar o computador



# Sobre a FNQ

Com o papel de agente para o desenvolvimento das organizações do País, a FNQ consolida-se como um centro de estudo, debate, geração e difusão de conhecimento na área de gestão empresarial.

Nossa missão é estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da divulgação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

Por isso, mantemos o compromisso de aperfeiçoar e renovar a missão constantemente, de forma a acompanhar as mudanças globais e impulsionar o desenvolvimento das organizações e do País como um todo.

Para isso, promovemos cursos na área de gestão organizacional para aprimorar os modelos de gestão, que permitem aos participantes desenvolverem uma visão sistêmica, visando ao melhor desempenho e ao aumento da competitividade.

Para mais informações sobre as capacitações da FNQ, acesse:

[www.fnq.org.br/aprenda/cursos](http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos)

## Patrocínio

MÁSTER



APOIO



**MicroPower**  
Improving Performance  
Getting Results