



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA GRANDE DOURADOS**

---

**OSMARIO VENANCIO DE MAGALHÃES FILHO**

**EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E SUAS  
ALTERAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORANEA**

---

**Dourados 2012**



CENTRO UNIVERSITÁRIO DA GRANDE DOURADOS

---

OSMARIO VENANCIO DE MAGALHÃES FILHO

EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E SUAS  
ALTERAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORANEA

Trabalho apresentado na Disciplina de  
Trabalho de Conclusão de Curso - TCC,  
Curso de Pós-Graduação em MBA  
Executivo em Administração com  
Ênfase em Recursos Humanos.

Professor: Me Valdir da Costa Pereira

---

Dourados 2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central - UNIGRAN

658.3 Magalhães Filho, Osmario Venancio de  
M167e

Evolução da gestão de pessoas e suas alterações na sociedade contemporânea / Osmario Venancio de Magalhães Filho. – Dourados : UNIGRAN, 2012.

14f. : il.

Orientador: Prof. Me. Valdir da Costa Pereira

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu – MBA Executivo em Administração com Ênfase em Recursos Humanos – UNIGRAN.

1. MBA executivo - administração. 2. Recursos humanos. 3. Gestão – pessoas. 4. Comunicação organizacional. 5. Relacionamento interpessoal. I. Título.

## **EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS E SUAS ALTERAÇÕES NA SOCIEDADE CONTEMPORANEA \***

**Osmario Venancio de Magalhães Filho \*\* <sup>1</sup>**

**Valdir da Costa Pereira \* <sup>2</sup>**

**RESUMO:** Este artigo irá apresentar a gestão de pessoas e sua importância para o alcance de resultados da empresa. As modificações na forma de liderar e valorizar o indivíduo tendo-o como responsável pelo desenvolvimento econômico da empresa bem como sua posição no mercado. A comunicação organizacional integrada ao relacionamento interpessoal como resultado prospero e promissor em um ambiente laboral. A importância do ser humano para a sociedade, comprovada através de pesquisa, mostrará que a capacitação voltada para as relações humanas faz a diferença no mundo dos negócios, considerando o fato de que todos os recursos são dependentes essencialmente do recurso humano na empresa. Imperativa e urgente à instituição da nova modalidade de gestão, com as pessoas dentro da organização, visto num processo de interação e de desenvolvimento dos valores humanos a partir do relacionamento interpessoal, indispensável no ambiente organizacional.

**PALAVRAS CHAVES:** Gestão de Pessoas, Comunicação Organizacional, Relacionamento Interpessoal

**ABSTRACT:** This article will present the management of people and their importance for achieving business results. The changes in the way of leading and valuing the individual having him as responsible for the economic development of the company and its market position. The integrated organizational communication interpersonal relationships as a result of a prosperous and promising work environment. The importance of the human being to society, supported by research show that training focused on human relations makes a difference in business, considering the fact that all resources are dependent mainly on human resource company. Imperative and urgent to the institution of the new management mode, with people within the organization, as a process of interaction and development of human values from the interpersonal skills essential in the organizational environment.

**KEY WORDS:** People Management, Organizational Communication, Interpersonal Relationship

---

\*Artigo apresentado como trabalho de conclusão do curso de MBA Executivo em Administração com ênfase em Recursos Humanos – UNIGRAN, sob orientação do Prof. Me. Valdir da Costa Pereira.

\* <sup>1</sup> Pós Graduando do curso de MBA Executivo em Administração com ênfase em Recursos Humanos da UNIGRAN / Dourados-MS. E-Mail: [osmariotur@hotmail.com](mailto:osmariotur@hotmail.com)

\*\* <sup>2</sup> Administrador de Empresas e Professor Mestre na área de Produção e Gestão Agroindustrial pela Anhanguera-Uniderp / Campo Grande-MS. E-Mail: [vpereira@unigran.br](mailto:vpereira@unigran.br)

## INTRODUÇÃO

No final do século XIX e nas duas primeiras décadas do XX houve um enorme desenvolvimento econômico nas nações industrializadas do Hemisfério Norte, juntamente com o da tecnologia produtiva, onde iniciou o surgimento da máquina a vapor atrelada em diversos tipos de manufatura e siderurgia à tecelagem, o que aumentou a sofisticação do trabalho e exigiu habilidades variáveis dos trabalhadores. Havia filas em frente da fábrica até que o capataz escolhesse, visual e subjetivamente, quem iria contratar para aquele dia. A seleção desse pessoal acontecia de forma improvisada e personalista. (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002)

O trabalho era mecanizado, a seleção oportunista e subjetiva. A sofisticação industrial passou então a elevar o custo da rotatividade pessoal e o recrutamento passou a ser mais seletivo. Começou a preocupação em reter os trabalhadores que cuidadosamente se selecionava e treinava. Tratar bem o colaborador passou a ser um fator de necessidade e eficiência. (TONELLI; LAMCOMBE; CALDAS, 2002)

Na década de 1920, o foco da gestão de recursos humanos nas empresas era tipicamente a seleção científica de pessoal. Nesse ponto a gestão era centrada no Departamento de Pessoal sem estruturação. Taylor prescritiva: A pessoa certa no lugar certo. Mas com os experimentos de Hawthorne no início dos anos 30, o modelo de recursos humanos se ampliou e passou a tratar de questões mais complexas que envolviam as chamadas “relações humanas” como: grupos, liderança, motivação, atitude, comunicação, variáveis que passaram a ser consideradas na análise da produtividade e da satisfação das pessoas no trabalho. (SCHUTZ E SCHUTZ, 1994 in TONELLI; LAMCOMBE; CALDAS, 2002)

O que era controlado, conservado e restrito passou a ser proposto, garantido e dignificado, definindo uma nova linha de pensamento da função dos Recursos Humanos. (RIBEIRO, 2005)

Os bens e serviços deixaram de ser suficientes porque as empresas de sucesso não focam apenas nos produtos de alta qualidade e preços competitivos, mas criam situações que

envolvem seus clientes de forma marcante, unindo a eles com estilo pessoal e memorial. (SOUZA 2002)

Atualmente a então Gestão de Pessoas tem por objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter a mão de obra qualificada no mercado. Devido aos avanços tecnológicos e as mudanças rápidas na sociedade, a utilização dessa ferramenta passou a ser indispensável na busca de talentos para as organizações. (MIRANDA; MIRANDA 2009)

As pessoas passaram de empregados à colaboradores de voz ativa e se tornaram os grandes responsáveis pelo sucesso da empresa. Junto a essa transformação vieram a valorização, os incentivos e treinamentos para reterem talentos que progredissem em conjunto ao objetivo da empresa. (CHIAVENATO, 2011).

A comunicação organizacional foi priorizada para conquistar ou manter o sucesso da empresa, bem como sustentar um ambiente prospero que contribua a implementar novas ações e desafios. Não é fácil manter uma comunicação eficiente e eficaz devido às divergências de cada sujeito que possui como seu modo de ser, pensar e agir. Neste sentido, o gestor deve estar atento às mudanças da sociedade. (LIMA, 2003)

Em paralelo a essa ferramenta existe as relações humanas, através do relacionamento interpessoal, que conquistam as metas e objetivos desejados, que permite as organizações criar ações audaciosas em busca do sucesso.

Os relacionamentos entre as pessoas galgam desejos e anseios pessoais e profissionais com o intuito de crescimento e desenvolvimento capaz de demonstrar o potencial humano como uma máquina pensante de geração de renda, isso desde que estejam comprometidas as qualificações necessárias.

Para tanto, pretende-se neste artigo, expor a importância da Gestão de Pessoas na sociedade, apresentando suas contribuições para as práticas laborais. Ao final apresentará uma pesquisa que comprovam a importância dessa ferramenta.

## 1 GESTÃO DE PESSOAS

O mundo esta mudando com uma rapidez incrível, transformando, até mesmo, a área de Recursos Humanos, sendo nomeados como: Gestão de Pessoas, Gestão com Pessoas, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano, Gestão de Competência, entre outros para manterem configurados na área e representados em um novo espaço. (CHIAVENATO, 2011)

De acordo com Ribeiro (2005, p. 16-17) o velho papel de Recursos humanos era:

- Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona;
- Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos;
- Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos;
- Manter tudo o que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e segredos;
- Conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e à parte da organização;
- Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa;
- Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença de Recursos Humanos;
- Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada;
- Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim a cada setor, respectivamente.

Com estas mudanças, a demanda do mercado também cresceu de forma rápida e com ela as exigências para contratação de talentos. A Gestão de Pessoas passou a ser um agente transformador na sociedade, tendo a qualificação indispensável para atender os diversos nichos de mercado. De acordo com a visão de Claro e Nickel (2002 p. 17) percebe-se um novo formato para RH “Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de

um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas”.

Ainda Ribeiro (2005, p. 17) aponta o novo papel de Recursos Humanos:

- Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
- Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos;
- Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas;
- Dar suporte as demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas;
- Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
- Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
- Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento;
- Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para atual era empresarial;
- Dignificar o trabalho e o ser humano.

Para Chiavenato (2011) Empresas bem sucedidas se organizaram e passaram a investir nos recursos humanos, visto que eles eram peças chaves, responsáveis pelo sucesso ou não da empresa. O que era mecanizado passou a ser dinâmico através de treinamentos voltados à motivação, atendimento ao cliente, gestão, fortalecimento de equipe, entre outros que buscavam o equilíbrio e sustentação de um meio organizacional estruturado capaz de conduzir e enfrentar os desafios de uma organização. A preocupação não estava mais focada apenas no objetivo final da empresa, mas também comprometida com a satisfação dos colaboradores em quererem progredir e crescerem junto à organização. Ainda CLARO e NICKEL, 2002:

"A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negocio e propiciando satisfação aos empregados." (CLARO; NICKEL 2002 p. 17)



Ainda para o autor, a Gestão de Pessoas tem por objetivo ajudar a organização a alcançar seus ideais e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente comportável.

Com esses objetivos, Chiaventao (2011) define que as pessoas passaram a serem parceiras da organização, deixaram o cargo de empregados e assumiram a posição de colaboradores, técnicos da empresa que, contribuindo através de suas habilidades e competências, galgam o sucesso da empresa. Grupos inteligentes que tomam decisões racionais e significativas rumo aos objetivos globais.

"Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados." (CHIAVENATO, 2011, p.10)

O autor cita também os aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas baseia-se em: As pessoas como seres humanos, com personalidade própria e habilidades, como pessoa/talento e não como mero recurso humano; Ativadores de Recursos Organizacionais, elementos indispensáveis para a organização, fonte de impulso que dinamiza o ambiente organizacional; Pessoas como Parceiras sendo capazes de conduzir a empresa ao sucesso, bem como na realização de ações, estratégias que traga, financeiramente, retornos razoáveis que contribuam para o crescimento da empresa e do colaborador; Como Talentos Fornecedores de Competências, pessoas com elementos vivos e com potenciais essenciais ao sucesso da empresa; e Pessoas como Capital Humano ativo organizacional que agrega inteligência aos negócios.

As pessoas passam o maior tempo de suas vidas dentro da organização, tendo o destino da empresa como responsabilidade. Ao mesmo tempo em que a empresa alcança seu sucesso empresarial, os colaboradores também conquistam o que almejam, ou seja, ambas as partes estão conectadas entre si em uma relação de mútua dependência tendo benefícios recíprocos. (CHIAVANETO, 2011)

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com as alterações sofridas no departamento de recursos humanos, o meio organizacional também passou por transformações, sendo uma delas a comunicação interna, importante para o desenvolvimento empresarial.

"Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, surgiu um eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o status – que geram e fortalecem a inovação e o que deveria vir a ser. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas." (RIBEIRO, 2005, p. 04)

Surgiram tipos de comunicação no intuito de aperfeiçoar o fluxo de conhecimentos e utilizar de acordo com a estrutura e a cultura organizacional. Esse fluxo é reconhecido pelos consultores que desejam conhecer melhor a relação de poder dentro da organização. Comunicação para cima (ascendente), para baixo (descendente) e para o lado (lateral). (LIMA 2003)

Na comunicação ascendente as informações são através de relatórios que apresentam dados de produção, controle de qualidade e desempenho dos colaboradores. A descendente é utilizada em organizações burocráticas e autoritárias, informações sobre políticas ou programas que a empresa deseja implantar. São decisões tomadas pela direção da empresa sem consulta aos colaboradores. Comunicação lateral geralmente acontece através da comunicação oral, poucos níveis hierárquicos, acontece de forma rápida, chamada de rede informal e propensa em se transformar em “rádio corredor.” (LIMA, 2003)

A maneira de se comunicar entre pessoas em um grupo de trabalho é determinada pela forma como as diferenças são encaradas e tratadas. Por exemplo: se houver no grupo respeito pela opinião do outro, se a ideia de cada um é ouvida, se os sentimentos puderem ser manifestados, então a comunicação entre as pessoas tende a ser diferente daquela onde não existe troca de informações e aceitação do outro como ele é. Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem e têm possibilidades de dar e receber *feedback*.

Para Chiavenato (2006), a comunicação constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. Ainda, segundo CHIAVENATO (2006) a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais:

- a. Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas.
- b. Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos.

A Comunicação é essencial e fundamental nas relações humanas, bem como para as negociações, as informações, as tomadas de decisões, inseridas independentemente nos diversos segmentos. Para Lima (2003 p. 32) "Comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam análise de situações e tomadas de decisões." (MAXIMIANO 2000 in LIMA, 2003)

Uma das vias indispensáveis para ter acesso ao outro que integra as partes da organização, faz com que as atividades estejam coordenadas de modo que o conjunto consiga cumprir suas finalidades. Em outro relato, Lima (2003 p. 23), diz: "A comunicação é extremamente importante em qualquer relação humana, visto que sem ela seria praticamente impossível trocar informações, transmitir pensamentos e sentimentos, enfim estabelecer interação entre as pessoas".

Há várias formas de se comunicar devido às diferenças de linguagens que cada pessoa possui que, em um ambiente organizacional, causa um choque de divergências e discussões. Divergências de pensamentos e comportamentos, dificuldades de entrosamento e de cumprimento de tarefas organizacionais, características que impossibilita um ambiente agradável para as práticas laborais. Com isso, a comunicação pode acarretar uma distorção nas informações, sendo mal interpretada, atrapalhando assim o sucesso da empresa. (LIMA, 2003)

Essas variáveis nem sempre é capaz de obter uma comunicação completa e eficaz. Nesse caso, o gestor deve estar ligado ao aperfeiçoamento das informações e desenvolver novas tecnologias para lidar com questões subjetivas que permeiam as relações do trabalho, tentando manter a comunicação mais compreensível possível. (LIMA, 2003)

As pessoas passaram a ter voz ativa nas organizações, tendo autoridades para tomada de decisões, obtendo uma evolução profissional que permite que haja conhecimento e amadurecimento, contribuindo para um ambiente respectivo para novos desafios.

A comunicação interna é um ponto crucial na organização, bem como o relacionamento interpessoal para alcançar o sucesso de uma organização. O relacionamento entre as pessoas influenciam no desenvolvimento eficaz da empresa e dos colaboradores, tanto no âmbito profissional como no pessoal.

Em um setor genuinamente gestor de RH, a comunicação entre os profissionais é imprescindível, uma vez que o analista que amplia as relações documentais e cotidianas dos colaboradores da empresa depende em muito das informações fomentadas pelos coordenadores, supervisores e servidores desta área.

### **3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

O Relacionamento Interpessoal tornou uma ferramenta importante nas organizações, sendo primordial para o alcance dos objetivos. As negociações, ações, estratégias, tomadas de decisões dentre outras, são realizadas por pessoas através dos relacionamentos, juntamente com a integração da equipe, sendo possível o alcance das metas desejadas. Para Albuquerque (2012 p. 01) “um dos fatores impulsionadores do sucesso em nossa carreira, é a forma pelo qual relacionamos com as pessoas.”.

Por conta das mudanças aleatórias e rápidas, o relacionamento interpessoal também se modifica para atender as necessidades que surgem. O que antes não era valorizado, atualmente passou a ser uma preocupação para as empresas, pois o modo de se comportar profissionalmente perante aos desafios, impacta direta ou indiretamente nas metas das empresas. Ou seja, as metas, lucros, investimentos, negócios dentre tantas outros, estão atrelados ao comportamento humano. (CHIAVENATO, 2011)

Em outra definição

“... a valorização dos relacionamentos vem tomando forças no perfil profissional que as organizações exigem. Onde se buscava, acima de tudo, experiência técnica, hoje ganhou-se espaço para habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras. Não basta somente ser um excelente técnico, temos que

também perceber e respeitar as diferenças de cada membro da equipe... ”  
(ALBUQUERQUE, 2012, p. 01)

O modo de ser, pensar e agir influencia diretamente no relacionamento organizacional. Ambiente negativo perde o foco cooperativo, causa frustrações, impedindo que a empresa progrida no mercado. Comportamento oposto facilita para alcance de novas metas. Ou seja,

“... A media que trabalhamos mal humorado, perdemos o foco da cooperação e integração grupal, dificultando ainda mais comunicação e a motivação das pessoas. Se ao invés disso usarmos de maturidade, autoconhecimento e bom senso em nossas ações, elevamos nossa autoestima e participação, colaborando para um ambiente de troca e crescimento. Desenvolver um bom nível de comportamento com todas as pessoas é uma responsabilidade individual e organizacional...”  
(ALBUQUERQUE, 2012, p. 1)

Quebra de paradigmas como “os problemas pessoais ficam da porta para fora” não existem atualmente, pois os seres humanos são providos de sentimentos e emoções que vão além de estruturas prediais. Carregam consigo essências, particularidades a serem trabalhadas e monitoradas para não retardar o fluxo organizacional. O autoconhecimento evita que as emoções atrapalhem o desenvolvimento do colaborador e da organização. (ALBUQUERQUE, 2012)

Com toda essa transformação, um método incorporado em algumas empresas é o *feedback*, ferramenta extremamente útil para as condições humanas, que contribui para preservar um bom clima organizacional. (SILVA JUNIOR, 2008)

Deve ser aplicado de forma coerente para evitar frustrações ao receptor. De acordo com Silva Junior (2008), ele deve ser: Descritivo com a essência do tema; Específico demonstrando objetividade; Compatível com as necessidades do comunicador e do receptor; Solicitado sempre disponível quando necessário; Oportuno para que haja fluência no relacionamento; e Esclarecido deixando a outra parte ciente do que se trata o *feedback*.

Aplicar esta ferramenta não é uma tarefa fácil, porque as pessoas não estão acostumadas em recebê-los. Deve haver um retorno de melhorias por parte do receptor e para que isso aconteça, uma relação de confiança entre as partes deve existir. (SILVA JUNIOR, 2008)

"As pessoas em grande maioria não estão preparadas para receber feedbacks, sendo assim, as empresas e seus líderes devem estimular esta cultura entre seus colaboradores. Para que as empresas superem estas dificuldades é preciso: estabelecer relação de confiança entre os funcionários, reconhecer o feedback como um processo que leva tempo e uma boa educação corporativa, aprender a ouvir, aprender a dar feedback de forma habilidosa." (SILVA JUNIOR, 2008, p. 01)

Aplicado de forma objetiva e alinhada ao propósito de crescimento pessoal e empresarial, o feedback é uma fonte de extrema importância para um trabalho coletivo integrado e focado a um único objetivo, proposto a amenizar as dificuldades de relacionamentos internos, comunicação, integração da equipe, voltado para contribuição de um ambiente produtivo, emergente e ativo para atender futuras demandas e exigências que o mercado apresenta em tempo ágil.

#### **4 RESULTADOS DA GESTÃO DE PESSOAS**

A comunicação, o relacionamento interpessoal atrelado à gestão de pessoas, administrada de forma correta e eficaz, traz resultados para empresa. Miranda; Miranda (2009 p. 1). Estudos comprovam que o comportamento humano motivado sempre foi uma formula de sucesso para qualquer organização. (Redação CIO Brasil, 2009)

Um relatório elaborado pela consultoria norte-americana Hay Group International, no ano de 2009, mostrou que os líderes que investem em ações para motivarem as equipes, conseguem resultados melhores em termos de receitas, atendimento aos clientes e retenção de talentos. Conforme este levantamento global houve companhias que mantiveram os investimentos voltados a captar profissionais e engajá-los através de uma comunicação clara e honesta. Obtiveram resultados positivos durante o período da crise econômica. (Redação CIO Brasil, 2009)

Para chegar a essas conclusões, a consultoria ouviu, entre o final de 2008 e início de 2009, organizações de diversos segmentos em todo o mundo, cruzando os dados dos, aproximadamente, mil funcionários das organizações entrevistadas. (Redação CIO Brasil, 2009)

As companhias que ousaram com estratégias mais agressivas em engajamentos dos funcionários, conseguiram um crescimento de receitas de até 2,5 vezes maior, durante o período de crise daquele ano, do que as aquelas que não tiveram essa preocupação. Para as que mesclaram essa atividade com capacitação, o índice foi de 4,5.

De acordo com esse levantamento, as empresas bem colocadas no ranking de engajamento de profissionais e capacitação de equipes teriam um retorno sobre investimentos e valor de ações entre 40% a 60% mais alto que o mercado, num prazo de 5 anos. O índice de satisfação dos clientes foi de 54% menos que os demais, bem como a troca de profissionais.

## **5 CONCLUSÃO**

A todo instante a sociedade sofre mudanças devidas às informações rápidas inseridas no mercado. Para acompanhamento dessas constantes exigências, a Gestão de Pessoas adequou-se para atender as novas demandas. Passou a ser um agente transformador na busca de reter talentos para alcançar, em conjunto com a organização, o sucesso desejado.

De extrema importância para as relações humanas, contribuiu para moldar e profissionalizar os talentos da empresa, através de capacitações que provocava inquietações do sujeito, motivando a atender os objetivos organizacionais.

A comunicação organizacional é uma das ferramentas crucias nas empresas bem-sucedidas ou nas que tem essa preocupação. Através dela facilita as informações, os tramites de pensamentos, as tomadas de decisões e proporciona trabalhar de forma prudente e coesa. Há dificuldades nessa ferramenta por conta que cada pessoa possuiu sua maneira de ser, pensar e agir, porém é possível estar mais próximo da eficiência, o que minimiza e muitos os pontos negativos.

O relacionamento interpessoal caminha junto à comunicação devido a cada individuo possuir um estado de espírito que pode facilitar ou não a integração. Neste caso, a Gestão de Pessoas trabalha através de capacitações com temas ligados aos acontecimentos reais

que ajuda a manter o ambiente organizacional prospero e eficaz. Fácil de liderar para novos desafios e conquistas.

O ser humano é dotado de emoções e sentimentos que a gestão trabalha de forma coesa para conseguir atingir seus objetivos. O foco passou a serem os colaboradores inseridos na organização, sendo eles o ponto de partida para alcançar as metas e objetivos propostos.

Sendo essa a chave para o sucesso, o caminho esta em qualificar e moldar as pessoas conforme o ambiente organizacional exige. Gestão de Pessoas é um dos critérios para obter uma equipe eficiência e eficaz, focada em o sucesso.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Cássia. **Relacionamento Interpessoal**. 2012: Disponível em: <<http://www.alcancesolucoes.com.br/artigos/cassia/Relacionamento-Interpessoal-Artigo.pdf>> Acessado em: 12 Jun. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas**. 2011, Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-Capitulo-01>> Acessado em: 15 Jun. 2012.

CLARO, Maria Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão do Capital Humano**. p. 17-32, 2002: Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf)> Acessado em 19 Jun. 2012

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: Uma proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

JUNIOR, Eliezer Leite da Silva. **A importância do feedbacks nas relações interpessoais**. 29/02/2008: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-feedback-nas-relacoes-interpessoais/21459/>> Acessado em: 19 Jun. 2012.

LIMA, Súi Barcelos e. **Comunicação Organizacional Rompendo Barreiras**. p. 32-37, 2003: Disponível em: <<http://www.urcamp.tcche.br/~slim/comunicaorg.pdf>> Acessado em: 18 Jun. 2012.

MIRANDA, Karina Fernandes de; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes de. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. 27/06/2009. Disponível em:



<<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>> Acessado em: 14 Jun. 2012.

REDAÇÃO CIO BRASIL. **Estudo prova que gestão de pessoas afeta resultado das empresas**. 25/09/2009. Disponível em:

<<http://cio.uol.com.br/carreira/2009/09/25/estudo-prova-que-gestao-de-pessoas-afeta-resultados/>> Acessado em: 18 Jun. 2012

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005. p. 16-17.

ROGERS, Carl R.. **Sobre o Poder Pessoal**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SOUZA, Cézar. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências** In: ZAIMA, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002. Cap. 1, p. 23.

TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria B.; CALDAS, Miguel P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002. Cap. 4, p. 61 e 66.