



CENTRO EDUCACIONAL GERALDO DI BIASE
FUNDAÇÃO EDUCACIONAL ROSEMAR PIMENTEL
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS, DA TERRA E DAS ENGENHARIAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BRUNO DE MEDEIROS
WILLIAM DE MATOS FERNANDES FREITAS

O USO DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA

VOLTA REDONDA
2018

BRUNO DE MEDEIROS
WILLIAM DE MATOS FERNANDES FREITAS

O USO DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA

Artigo científico apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel pelo Curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas, da Terra e da Engenharia do Centro Universitário Geraldo di Biase.

Professor orientador: MSc. Wagner Nery
Copola

VOLTA REDONDA
2018

BRUNO DE MEDEIROS

O USO DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA

Artigo científico apresentado ao Instituto de Ciências Exatas, da Terra e da Engenharia do Centro Universitário Geraldo di Biase como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em _____.

Banca Examinadora:

Prof. MSc. Wagner Nery Copola

Prof. MSc. Rondinele Soares de Paula

Prof. MSc. Patrícia Sampaio

WILLIAM DE MATOS FERNANDES FREITAS

O USO DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA

Artigo científico apresentado ao Instituto de Ciências Exatas, da Terra e da Engenharia do Centro Universitário Geraldo di Biase como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em _____.

Banca Examinadora:

Prof. MSc. Wagner Nery Copola

Prof. MSc. Rondinele Soares de Paula

Prof. MSc. Patrícia Sampaio

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo ilustrar o uso de ferramentas da Gestão de Pessoas no processo de melhoria contínua, para podermos entender os ganhos de produtividade através de pessoas. Objetiva-se ainda, Ilustrar o processo antes e após a implantação na nova estratégia de Gestão; apresentar dados coletados na empresa; apresentar os desafios postos ao gestor na atualidade. O estudo tem como suporte metodológico a pesquisa qualitativa e quantitativa, adotando como metodologia da pesquisa a revisão bibliográfica e o estudo de caso de uma “empresa x”. Acreditamos que os resultados da pesquisa podem subsidiar novas estratégias para o processo de melhoria contínua e gestão de pessoas dentre de pequenas e grandes empresas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Processos, Melhoria Contínua.

ABSTRACT

The present work aims to illustrate the use of People Management tools in the process of continuous improvement, so that we can understand productivity gains through people. It is also intended to illustrate the process before and after the implementation in the new Management strategy; present data collected in the company; present the challenges posed to the manager in the present time. The study has as methodological support the qualitative and quantitative research, adopting as a research methodology the bibliographic review and the case study of a "company x". We believe that the research results can support new strategies for the process of continuous improvement and people management among small and large companies.

Keywords: People Management, Processes, Continuous Improvement.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	9
3. A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA X	13
3.1 Projeto de Melhoria	13
3.2 Problema principal - restrição contratual (situação atual)	14
3.3 Ações corretivas	15
3.4 Verificação de resultados (comparativo – antes e após)	15
4. DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA CONTEMPORANIEDADE	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1 INTRODUÇÃO

Através da análise realizada pelo LEAN foi possível observar a possibilidade de um aumento de ganho que poderia ser alcançado, e a utilização de uma estratégia por meio da gestão de pessoas para alcançar tal objetivo, ou seja o aumento do faturamento. Com visão na melhoria contínua e utilizando ferramentas para evoluir os processos por meio da estratégia da gestão de pessoas foram alcançados os objetivos esperados, CHIAVENATO (2014) afirma que a estratégia precisa ser planejada com antecipação e deve ser estendida a longo prazo. Ela requer um planejamento estratégico para ser colocada em ação, desdobrando planos estratégicos, táticos e operacionais.

Como se obter aumento de produtividade somente interligando uma boa e consolidada estratégia de gestão de pessoas sem utilizar nenhuma tipo de investimento financeiro extra? Como transformar um fluxo e rotina falhos utilizando o mesmo capital humano afim de atingir esse objetivo, adequando somente os colaboradores e suas competencias a realidade necessária?

O objetivo deste artigo é ilustrar o uso de ferramentas da Gestão de Pessoas no processos de melhoria contínua, para podermos entender os ganhos de produtividade através de pessoas, e na pesquisa de campo, os ganhos reais obtidos no projeto. Quando paramos e olhamos para os detalhes verificamos que cada pessoa pode ser destinada a atividades mais específicas e podem ter aumento na sua produtividade.

A pesquisa tem ainda como objetivos específicos; a) Ilustrar o processo antes e após a implantação na nova estratégia de Gestão; b) apresentar dados coletados na empresa; apresentar os desafios postos ao gestor na atualidade.

Para condução dessa pesquisa, adotamos a revisão bibliográfica em livros e artigos sobre a temática; utilizamos uma abordagem qualitativa e quantitativa, bem como o estudo de caso de uma empresa do ramo prestação de serviços integrados e provedora de soluções especializadas em Isolamento Térmico, Proteção de Superfícies, Proteção Passiva contra Fogo e Acabamento de Interiores, na qual a identificaremos como “empresa x”.

2 O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo GIL (2011), Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

Os gerentes organizacionais têm uma série de responsabilidades inerentes ao departamento ou à equipe que estão à frente, como: comunicação, treinamento, avaliação de desempenho, fornecer melhorias de processo para aprimorá-las. Todas essas funções são essenciais para a empresa, mas a administração pode ser considerada a principal função de um gerente organizacional. Isso se deve à dificuldade de delegar essa tarefa e a amplitude de suas funções.

Saber se comunicar com sua equipe, é está um passo a frente para solucionar os problemas do dia à dia, afirma GIL (2011); embora a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dê de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se. Infelizmente, isto é verdadeiro também no âmbito das empresas, cada situação de comunicação é diferente de qualquer outra, e aprender ouvir pode se tornar uma pesquisa de campo bem útil.

Com treinamentos e padronização de atividades no trabalho, é possível aumentar a produtividade em todos setores; segundo GIL (2011) na verdade, a preocupação com desenvolvimento de programas voltados ao treinamento de pessoal vem desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração. O objetivo expresso desses programas era o de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível.

As organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. É o que se chama expectativa de papel, que dá origem à descrição de cargos. De fato,

quando uma organização descreve um cargo, arrola os deveres e responsabilidades que são os componentes do papel de trabalho que deve ser cumprido por seu ocupante.

Ora, nem sempre o empregador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho.

Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu pessoal.

Para TADEUCCI (2009), um dos principais papéis gerenciais é a tomada de decisão. Para que esse processo ocorra de forma adequada é preciso de dados corretos para que se possa tomar a melhor decisão no momento. Outro papel fundamental é a solução de problemas, onde o gerente tem que ter a competência de analisar a situação, verificar as variáveis que estão controlando e interferindo no processo, para que em seguida tome a melhor decisão para solucionar o problema. O terceiro papel gerencial que merece destaque é o tratamento das pessoas, ou as habilidades sociais como são conceituadas pela psicologia.

Segundo TADEUCCI (2009), apud IVANCEVICH E KONOPASKE (2006), existem 9 pontos que os gerentes devem levar em consideração, para eficácia de resultados.

Os gerentes tem o poder de influenciar o comportamento voltado à motivação de seus empregados. No caso do desempenho esta abaixo do esperado, o gerente deve propiciar uma atmosfera que incentive a aprendizagem e aprimoramento constante, ou seja, a motivação pode ser gerenciada.

Devem levar em consideração que a capacidade, a competência e a oportunidade variam de pessoa para pessoa. É dever do gerente considerar as diferenças individuais e principalmente esta atento às suas possibilidades de desenvolvimento. Devem ser capazes de perceber as variações nas necessidades, capacidades e nas metas dos funcionários. As expectativas (valências) com as recompensas recebidas devem estar de acordo com as expectativas atuais, pois as necessidades mudam de um momento para o outro assim como o valor atribuído às

recompensas recebidas.

Com as necessidades, capacidades e metas são mutáveis os gerentes devem estar aptos para executar um monitoramento constante. A canalização da automotivação apresentada por alguns funcionários deve ser valorizada e mantida pelo gestor para que não perca o seu valor motivacional.

O modelo de comportamento apresentado pelo gerente pode ajudar na motivação, pois o comportamento do gerente quando imitado pode aumentar a possibilidade de sucesso e a obtenção de resultados, o que pode gerar maior motivação.

Os gestores devem incentivar seus colaboradores, pois eles percebendo que existe possibilidade de atingir os padrões de desempenho esperado, por meio de resultados valorizados, isso aumentará a possibilidade de motivação.

O estabelecimento de metas por parte da gerência, com dificuldade de realização moderada, pode direcionar o comportamento dos resultados, isto é, uma importante parte de qualquer programa de motivação.

Os gerentes devem proporcionar possibilidades de ascensão a cargos que sejam desafiadores, e que envolvam a possibilidade de aprender novos comportamentos e vivenciar as diversidades do ambiente organizacional e alternativas variadas de realização de necessidades.

Considerada por CHIAVENATO (2014) a avaliação do desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho; também é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição das pessoas para o alcance dos objetivos da organização.

Avaliação do desempenho é a identificação, a mensuração e a administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargo e procura determinar quais áreas de trabalho se deve examinar quando se mede o desempenho.

Para Xavier (2017) apud MASLOW (2000), a relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. Daí o porquê muitos profissionais vislumbram o seu trabalho ou profissão à sua imagem e semelhança.

Deve-se notar que, embora haja disciplina em todos os critérios descritos acima, ela pode se tornar uma campanha de incentivo muito bem-sucedida, pois

envolve todas as pessoas da organização (este é o ponto zero), ou seja, o ponto de partida.

Atualmente, aumentos salariais, planos de carreira e promoções podem não produzir o efeito desejado pela corporação se os funcionários não se sentirem como peças-chave e não estiverem motivados nem incentivados a aderir a tais metas, como: Desafios e Inovação fazem com que as pessoas tenham a capacidade assumir riscos e saber lidar com eles; Pessoas responsáveis por um projeto ou tarefa em particular, encontram energia para renovar seus agentes motivacionais.

As pessoas precisam ser livres para agir e não serem submetidas à rigidez mental porque podem tornar o empregado improdutivo, preso a paradigmas antigos e inúteis, as pessoas precisam de um clima organizacional favorável e agradável para ter uma "motivação" sempre crescente; A Gestão de Pessoas dá aos colaboradores comprometidos com este processo uma auto-motivação de suas próprias marcas, tendo como entusiasmo e meta a superação de seu próprio eu profissional; as pessoas precisam ser reconhecidas por seus méritos.

Os líderes precisam aprender a elogiar publicamente e fazer críticas construtivas em particular. Tal fator traz as pessoas para o lado da empresa, tornando-as aliadas; quando as pessoas têm uma razão justificada para realizar algo, é porque entenderam em que parte do negócio elas estão imersas.

Em síntese, a motivação deve ser energizada, direcionada, e sustentada para que os gestores entendam as necessidades, as preferências, as metas, as recompensas e as comparações entre intragrupos. O não entendimento desse pressuposto pode gerar queda de produtividade por falta de motivação.

3 A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA X

A empresa na qual apresentaremos nesta pesquisa, será identificada como “empresa x”, que é uma empresa com mais de 30 anos de história que fornece serviços integrados especializados, atuando com mão de obra e materiais qualificados para diversos segmentos industriais. Dentre os serviços, estão Montagem de Revestimentos Refratários.

Desde 2014, a “empresa x” faz parte de um grupo que destaca-se como líder mundial na prestação de serviços integrados e provedora de soluções especializadas em Isolamento Térmico, Proteção de Superfícies, Proteção Passiva contra Fogo e Acabamento de Interiores. Presente no mundo inteiro com força atual de trabalho de 28.000 colaboradores, sendo na “empresa x” instalada no estado do Rio de Janeiro, atualmente, o total de 90 colaboradores.

Fornecendo soluções completas e eficientes de acordo com as necessidades e projetos específicos dos clientes, com base em um pensamento inovador e experiência adquirida ao longo de sua história, a “empresa x” se compromete com a proposta de fazer o uso mais econômico, ecológico e rentável dos recursos, em benefício dos clientes e do meio ambiente. Com esses princípios conduz o negócio por muitos anos.

No estado do Rio de Janeiro, a “empresa X” atua no ramo de manutenção refrataria em siderurgia atendendo todo o país, realizando manutenção em altos fornos e seus periféricos, em todas as etapas da manutenção necessária dentro do escopo.

3.1 Projeto de Melhoria

Kaizen é uma palavra de origem japonesa que significa mudança para melhor, usada para transmitir a noção de melhoria contínua da vida em geral, seja pessoal, familiar, social e no trabalho.

No contexto de negócios da “empresa x”, utilizou-se a metodologia do kaizen

para reduzir custos e melhorar a produtividade. Considerado o pai do kaizen, o professor japonês Masaaki revela a importância do gembu (termo japonês que significa "lugar real"), o local de trabalho onde o verdadeiro valor é criado. Além disso, o envolvimento de todos os funcionários da empresa é essencial no kaizen, porque essa é uma metodologia que não se concentra nas elites.

Na década de 1950, os japoneses retomaram as idéias da administração clássica de Taylor para renovar sua indústria e criaram o conceito de kaizen, que significa melhoria contínua. Essa prática é voltada para o bem não só da empresa, mas também do homem que trabalha nela, assumindo que o tempo é o melhor indicador de competitividade. Além disso, este método tem o objetivo de reconhecer e eliminar os resíduos existentes na empresa, seja em processos de produção, novos produtos, manutenção de máquinas ou processos administrativos.

De acordo com essa ferramenta, é sempre possível fazer melhor, nenhum dia deve passar sem alguma melhoria sendo implementada, seja na estrutura da empresa ou no indivíduo. As mudanças feitas devem ser graduais e nunca abruptas, de modo a não perturbar o equilíbrio da estrutura. O Sistema Toyota de Produção é conhecido por sua aplicação do princípio kaizen.

Para o kaizen, trabalha-se e vive-se de maneira mais equilibrada e satisfatória, se pelo menos três questões forem atendidas: estabilidade financeira e emocional ao colaborador, clima organizacional agradável e ambiente simples e funcional.

3.2 Problema principal - restrição contratual (situação atual)

Em um escopo de contrato em manutenção de canais e periféricos de alto forno, no contrato existia um problema em relação ao faturamento real que estava sendo inferior ao esperado no início do projeto. Foi identificado um gargalo na equipe de manutenção, mecânica das tampas que não conseguia ter vazão o suficiente para liberar atividades para a equipe de concretagem de tampas, devido á suas atividades necessitarem de mais tempo agregado, aplicando o kaizen, os gestores conseguiram encontrar uma alternativa, atacando no ponto certo da restrição no processo de manutenção.

Foi identificado também, o não cumprimento dos planos de manutenções das

tampas disponibilizadas para os altos fornos, conforme item contratual, os não atendimentos aos prazos são passíveis de multas por atraso, e constantemente eram perdidos os prazos iniciais, com a equipe completa.

A equipe era formada por um líder para cada oito soldadores e dois mecânicos; durante uma pesquisa de campo os gestores observaram que não era possível um líder acompanhar de perto o desenvolvimento das atividades, os colaboradores sem a presença do líder ficavam ociosos, com isso se perdia tempo importante nas confecções e nos reparos das tampas que eram serviços solicitados pelo cliente.

A “empresa x” buscou alternativas de melhoria no processo com a explanação da gestão de pessoas que deveria ser alterada para um ganho de produção; primeiramente com a filosofia de comunicação, fez uma pesquisa de campo buscando ouvir a opinião de cada colaborador; em seguida elaborou padrões de atividades rotineiras para melhorar a eficiência e agilidade; com isso iniciou-se as avaliações do desempenho das ações aplicadas.

3.3 Ações corretivas

Os Gestores viram a necessidade de implantar um turno de um horário alternativo, que antes era só administrativo de 07:30h às 17:15h, mudou e conseguiu alcançar resultados atrativos com as alterações: a implantação de turno X; Y planejamento prévio das atividades com ciclo de manutenção.

3.4 Verificação de resultados (comparativo – antes e após)

O demonstrativo de antes nos meses de fevereiro, março, abril, maio, e depois dos meses de junho, julho, agosto, setembro ao longo do ano de 2016 encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1: Demonstrativo do ano de 2016.

2016		TURNO ADM	TURNO X,Y
ÁREA	Atividade	Fevereiro / Março / Abril / Maio	Junho / Julho / Agosto / Setembro
TAPÃO	Caldeiraria	R\$179.554,87	R\$485.596,14
	Concretagem	R\$76.627,61	R\$88.586,69
CPV	Concretagem	R\$201.054,37	R\$421.825,23
	Montagem	R\$6.399,20	R\$11.744,30
TOTAL		R\$463.636,05	R\$1.007.752,36

Com a implantação do turno de X (07:00h às 17:00h), Y (19:00h às 05:00h) houve um aumento de 117,35% na produtividade/faturamento, em relação ao mesmo período antecedente a implantação do turno. (04 meses)

Sendo assim, considerando que foi dobrado o período de trabalho, o aumento de 100% na produtividade é normal, entretanto os 17,35% foi o aumento real efetivo de produtividade/faturamento.

4 DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA CONTEMPORANIEDADE

Segundo CR BASSO (2016) existem 5 principais desafios, vivenciados pelas empresas contemporanea.

1º Humanização das relações X Resultados

O atual mercado de trabalho é muito competitivo, e ter os melhores profissionais exige que as empresas sejam mais humanas em relação ao seu pessoal. Não basta ter apenas profissionais com grande capacidade técnica. As empresas precisam trabalhar e valorizar suas atitudes, e isso começa com sua liderança.

Considere que todo profissional que trabalha na organização tem seu potencial e também suas limitações; que as emoções influenciam a produtividade e as relações interpessoais no trabalho; que a vida pessoal impacta diretamente na vida profissional e que é impossível dissociar pessoal e profissional são algumas das reflexões que os gestores de pessoas devem fazer para entender a dimensão humana e superar a visão estritamente econômica da empresa.

Em outras palavras, a organização deve avaliar os resultados não apenas com foco na receita, mas também na qualidade de vida que proporciona aos seus funcionários. E isso só pode ser alcançado se houver humanização nos relacionamentos no local de trabalho, deixar de ver os funcionários apenas como números ou crachás e começar a entendê-los em toda a sua complexidade.

2º Produção X Aprendizado

A busca incessante por maior produtividade, eficiência e competitividade faz com que os indicadores de desempenho da organização estejam focados na redução de gastos e na melhoria do uso do tempo, colocando em xeque a necessidade de aprendizado dos funcionários.

Um funcionário que está ausente de seu trabalho por 5 dias para treinamento

gera, inicialmente, certo tipo de "perda" para a organização, seja na sobrecarga de outros trabalhadores ou no atraso de determinadas tarefas. Por outro lado, se o funcionário não é treinado, ele perde a oportunidade de trazer melhorias reais para o negócio.

Saber como equilibrar essa equação é também um dos grandes desafios atuais da gestão de pessoas, uma vez que todos os tipos de treinamento ou treinamento devem trazer resultados que possam ser convertidos em ganhos em algum momento.

Isso significa que treinamento e treinamento devem trazer conhecimento aplicável, percebido e mensurável tanto pela equipe quanto pelos gerentes. Dessa forma, é possível desenvolver mecanismos de monitoramento e controle que auxiliem no estabelecimento de horas mínimas de treinamento por funcionário e expectativas de melhoria nos processos organizacionais.

3º Treinamento X Custo

Outro dilema enfrentado pela gestão de pessoas é alcançar um equilíbrio que permita que os funcionários sejam treinados sem aumentar as despesas da empresa para que a melhoria contínua se torne econômica.

Sabemos quanto treinamento uma empresa pode representar do investimento, especialmente se você planeja construir uma grande equipe. É por isso que o treinamento na empresa, adaptado às necessidades de cada organização, está se tornando cada vez mais importante.

Ao invés de enviar um funcionário para ser capacitado e esperar que ele repasse todo o conhecimento para seus pares, a empresa traz treinamento interno, que será desenvolvido de acordo com a cultura interna e as reais necessidades de desenvolvimento das equipes, trazendo recursos e aumentando a aplicabilidade potencial do conhecimento. Tudo isso, sem falar na perda que ocorre na multiplicação do conhecimento por funcionários que nem sempre têm preparo, vocação ou desejam cumprir esse papel.

4º Tecnologia X Produtividade

O avanço das tecnologias e seu uso constante através de smartphones e tablets, sem acesso a milhares de plataformas via Internet, é uma das barreiras mais

temidas pelas empresas. Como conciliar o uso dessas tecnologias sem afetar a produtividade dos funcionários?

Um exemplo muito atual são os aplicativos de mensagens pessoais, como o WhatsApp, que, quando usados sem moderação, podem prejudicar a produtividade e as rotinas de empresas em muitos setores. Além disso, podemos pensar em outras soluções que são importantes para a atividade de trabalho e que, ao mesmo tempo, podem chamar a atenção das pessoas, como redes sociais e ferramentas de busca na web.

Uma proibição sumária do acesso a essas plataformas é impraticável, já que as pessoas podem acessá-las através de dispositivos móveis pessoais. Portanto, a melhor saída é conscientizar os profissionais sobre o uso responsável dessas tecnologias, orientando-as a utilizar essas soluções em favor de suas atividades de trabalho, deixando o lazer e a distração para os momentos apropriados. Para isso, uma comunicação interna eficiente é essencial.

5º Inovação X Cultura Interna

O quinto e último desafio da gestão de pessoas é a criação de uma cultura de inovação dentro da empresa que não afeta a cultura interna existente - ou seja, mantém os valores da organização.

A entrada de profissionais mais jovens por si só já traz muita pressão por mudanças no ambiente interno, como horários de trabalho flexíveis, ambientes descontraídos, ausência de padrões de vestimenta, possibilidade de home office, entre outros. Mas quando essa nova cultura se choca com a cultura já estabelecida, a gestão de pessoas tem que atuar como mediadora de relacionamentos, buscando conciliar interesses para que a empresa continue a crescer fiel à sua proposta de valor.

Evitar conflitos interpessoais e, ao mesmo tempo, buscar desenvolver novas soluções que tragam maior competitividade ao negócio pode ser um trabalho muito difícil para quem tem a missão de gerenciar pessoas. O que você tem que fazer nesse sentido é investir cada vez mais em comunicação interna, em ações de integração, treinamento, orientação profissional e quando apropriado, sessões de coaching, para que seja possível encontrar caminhos mais adequados para equipes tão diversificadas e multidisciplinares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir o objetivo principal desse trabalho, que ilustrar o uso de ferramentas da Gestão de Pessoas no processos de melhoria contínua, realizamos um estudo de caso de uma empresa, onde foi possível identificar os ganhos obtidos após o uso de ferramentas de gestão de pessoas e qualidade.

A utilização das ferramentas de melhoria continua, embasada em estudos teoricamente eficazes, somou-se com as aplicações simples de comunicação, treinamento, avaliação de desempenho, motivação e liderança apoiados em fundamentos pré estabelecido no Kaizen.

Atualmente o Kaizen é utilizado em várias empresas, que enfrentam vários desafios tanto na gestão de pessoas, quanto em busca de melhorias nos processos produtivos, em postos de trabalho, e até mesmo em layout de chão de fábrica, com a filosofia de sempre estar melhorando; melhoria continua traz satisfação ao empregador e motiva o empregador.

O papel do Gestor nesse processo é fundamental, uma vez que se faz presente como suporte aos colaboradores, utilizando-se de estratégias como liderança e motivação, treinamento, comunicação e todo o conhecimento e segurança das atividades da empresa na qual está inserido.

Sabemos de todos os desafios que envolve o Gestor hoje, que desempenha suas tarefas e é visto como referência para toda sua equipe; desafios esses pessoais, organizacionais, tecnológicos e até mesmo economicos são colocados no cotidiano profissional.

REFERÊNCIAS

COSTA, Marco Antonio F. da. **Projeto de pesquisa: entenda e faça.** Marco Antonio F. da Costa, Maria de Fátima Barroso da Costa. 4. Ed. Revista e atualizada – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** – 4 ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CR BASSO (2016) Artigo publicado 19 de setembro no blog. Disponível em: <<https://www.crbasso.com.br/blog/quais-os-principais-desafios-na-gestao-de-pessoas-atualmente/>>. Acesso em 07/05/2018 às 16h.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. – 11 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**; Editora Futura, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SOUZA, Vandirlene de. Org. **A influência e a responsabilidade do gestor no clima organizacional**. Monografia (Recursos Humanos). Centro Universitário Geraldo Di Biase, Barra do Piraí /RJ 2011.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. / **Motivação e Liderança**. / Marilsa de Sá Rodrigues. – Curitiba: IESDE Brasil. S.A, 2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de Projetos de Mapeamento e Redesenho de Processos: uma Adaptação da Metodologia Basic Methodware®**. – Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.