

VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DE EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE TEÓFILO OTONI, EM RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO

Marcélia Aguiar Ferreira, Thaíssa Cardoso Ribeiro, Vandilene Silva de Oliveira¹

Adriana de Mello Luchini²

Resumo:

A Gestão de Pessoas é uma ferramenta da administração, que visa formular a estratégia da força de trabalho. Gestores e organizações empreendedoras buscam introduzir a gestão de pessoas no planejamento estratégico, a fim de alcançar sucesso nos negócios, pois as pessoas devem ser vistas como fonte de lucro e não de custo. Neste contexto, o trabalho aqui proposto buscará desmistificar a visão dos gestores de empresas de pequeno e médio porte do município de Teófilo Otoni, Minas Gerais, em relação à gestão de pessoas. A pesquisa de campo que compõe o artigo foi realizada com uma amostra estatística dessas empresas, através de formulários e entrevistas, elaboradas para este fim. O resultado qualitativo e quantitativo encontra-se descrito nesta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Competitividade. Visão.

Vision of the managers of small and midsize business company of the city Teófilo Otoni, in relation to the management of people: A study of comparative case

Abstract

The management of people and tool of de administration, whom it aims at to formulate the estrategy of the work force. Managers and enterprising organizations search to introduce the management of people in the strategical planning, in order to reach success in the businesses, therefore the people must be seen as source of profit and not of coast. In this context, the work considered here searchs to desmestification the vision of the managers of small and midsize business company of the city Teófilo Otoni-MG, in relation the management of people. The field research that composes article was carried through with a sample statistics of these companies, through forms and interviews, elaborated for this end. The qualitative and quantitative result finds if describedin this research.

Word-key: Management of people, Competitiveness, Vision.

¹ Estudantes do curso de Especialização em Gestão Estratégica das Faculdades Doctum – Campus Teófilo Otoni

² Professora e Orientadora do Curso de Especialização em Gestão Estratégica II das Faculades Doctum-TO

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, o homem se associou a outros para conseguir através do esforço conjunto atingir seus objetivos. Desse esforço conjunto nasceram as empresas rudimentares, passou-se então de uma economia essencialmente agrícola para a industrial e atualmente além da industrial a economia do conhecimento, da tecnologia e do capital intelectual tem sido força propulsora do desenvolvimento organizacional.

A sociedade contemporânea está em constantes mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais e sentem o impacto dessa evolução se materializando por intermédio de processos, de racionalização organizacional e revisão de valores, pois a concorrência em âmbito mundial traz como consequência o desenvolvimento e a incorporação dos avanços nos campos da ciência, tecnológico e principalmente de pessoas.

Constitui-se, portanto como um desafio a desmistificação da visão dos gestores de empresas em relação ao desenvolvimento e utilização de instrumentos da gestão de pessoas como vantagem competitiva.

Assim, buscou-se através da pesquisa, levantar e identificar quais são os desafios à desmistificação da visão dos gestores das empresas de pequeno e médio porte de Teófilo Otoni-MG, em relação à gestão de pessoas.

Para tanto, foram consideradas várias hipóteses, tais como: desafio de conscientizar os empresários que a Gestão de Pessoas é um centro de lucro e não de custo; desafio de promover a conscientização dos empresários de pequeno e médio porte de Teófilo Otoni, que a falta de reconhecimento e valorização das pessoas dentro das organizações são fatores que influenciam o clima organizacional; os gestores não possuem capacitação direcionada, que facilite o entendimento e aplicação no processo de administração das pessoas; a tradição dos negócios, que passam de pai para filho, sem, contudo, alterar os valores, a missão, visão, ou seja, a cultura organizacional; a questão do não investimento nas pessoas, alguns empresários de Teófilo Otoni acreditam que não há retorno, que não impacta no sucesso dos negócios.

A pesquisa visa contribuir com os gestores de empresas de pequeno e médio porte do Município de Teófilo Otoni, na desmistificação e aplicação das ferramentas de gestão de pessoas, a fim tornar os negócios mais competitivos.

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu com a realização de pesquisa de campo, estudo de caso, pesquisa aplicada, descritiva e explicativa.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em mais três capítulos. O capítulo 2 aborda a evolução histórica da gestão de pessoas, conceituação, importância que ela desempenha junto às organizações e gestores, bem como as práticas de gestão de pessoas necessárias para que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para eficácia organizacional. No capítulo 3 é abordado o foco da pesquisa, onde é analisado como é tratado a gestão de pessoas pelos gestores de empresas de pequeno e médio porte em Teófilo Otoni e quais são os desafios à sua implementação. No capítulo 4, é oferecido contribuições para implementação e/ou melhorias da gestão de pessoas nas organizações abordadas.

2 Gestão de pessoas: conceito, histórico, importância e práticas.

2.1 Análise Conceitual:

Gestão é a formulação de estratégias de planejamento, implementação, monitoramento e atualização, que visam promover uma administração eficaz.

A Gestão de Pessoas ocupa um importante papel na administração, pois visa formular a estratégia da força de trabalho, através da abordagem planejada para adquirir, distribuir, motivar e manter o talento nas organizações. (Chiavenato, 2004)

Segundo Chiavenato (1999, p.6), a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócios da organização, a tecnologia utilizada, os processo internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

2.2 Histórico da Gestão de Pessoas:

A história da administração é relativamente recente e surge com a criação das grandes empresas. O fenômeno que trouxe rápidas mudanças econômicas, sociais e

políticas chamou-se “Revolução Industrial”, onde o artesão transformou-se em operário e as oficinas deram lugar às fábricas e às usinas, neste cenário inicia-se o capitalismo.

O crescimento acelerado e desorganizado das empresas passou a exigir uma administração capaz de substituir o empirismo e a imposição.

O século XX trouxe grandes alterações e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, na forma de administrar e de se posicionar. Século que pode ser definido como século das burocracias ou o século das fábricas. Foi ainda um século que sobremaneira deixou marcas, face à forma como eram tratadas as pessoas (jornada de trabalho excessiva, tratamento rigoroso, etc).

Ao longo do século XX passou-se por três eras organizacionais distintas:

- Era Industrial Clássica (1900-1950): sistema fechado, cultura organizacional voltada para as tradições,
- Era Neoclássica (1950 a 1990): modelo burocrático, visão sistêmica e multidisciplinar, a velha concepção das relações, foi substituída pelo novo olhar para as pessoas, o qual recebeu o nome de Recursos Humanos.
- Era do Conhecimento: Iniciou-se na década de 90, caracteriza-se pelo acesso mais fácil às informações, face à expansão tecnológica, mudanças constantes, fazendo com que as pessoas e empresas busquem atualização contínua. Exigindo que as organizações revejam as estratégias e planos, inclusive a relação com seus pares e colaboradores.

Cenário Atual:

As empresas e os gestores inteligentes sabem que as relações de emprego mudaram, e que para alinhar, desenvolver e engajar as pessoas, é necessário promover o aumento do sentimento de valorização enquanto indivíduo.

As empresas mais bem sucedidas buscam vantagem competitiva através das pessoas, elaborando plano de ações que contemplem os aspectos formais e principalmente motivacionais e de incentivo das pessoas.

Neste cenário é preciso alinhar objetivos dos negócios, dos indivíduos, através de líderes, gestores e empresários, de mente aberta, de atitudes e competentes.

2.3 A contribuição da gestão de pessoas para o sucesso dos negócios

A criação de novos negócios é uma das causas de prosperidade de um país, com eles descobrem-se oportunidades, inova-se o aprendizado pessoal, geram-se empregos, riquezas e desenvolve-se a arte do empreendedorismo. Buscando a construção de um projeto de vida satisfatório. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico, fundamental para o desenvolvimento de ações, do progresso e do bem estar.

Estamos constantemente diante de transformações, mudanças estas que alteram também a relação com o trabalho, por isso devemos estar sempre atentos às tendências, a fim de estarmos preparados para a crescente competitividade.

Por isso deve haver um interesse natural do empreendedor em buscar qualidade nas relações com as pessoas da sua equipe, e para isso é imprescindível que se conheça as várias contribuições de uma gestão de pessoas eficaz, como vantagem para manter e alavancar os negócios.

Entende-se que o aspecto humano e a comunicação são fundamentais, já que tudo que acontece direta ou indiretamente em um empreendimento, bom ou ruim, vem das relações com as pessoas, ou seja, com os colaboradores. O que desperta satisfação ou insatisfação, daí a extrema importância da questão da gestão de pessoas.

No limiar deste século, com tantos esforços e avanços tecnológicos, cresce também a busca de valores, entre os quais, solidariedade e justiça, na construção de novo modelo de organização. A gestão de pessoas vem passando por um processo amplo de transformação, na medida em que o sistema tradicionalmente utilizado como referencial, centrado em cargos, posições escalas hierárquicas rígidas, demonstra fragilidade, face às constantes mudanças e incorporação de novos conceitos e paradigmas.

A organização, no entanto, precisa de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão baseada no envolvimento e participação de todo o seu pessoal, portanto estabelecer um compromisso com a força de trabalho, através de uma comunicação aberta e estratégias que primem pelo engajamento e retorno pretendidos.

A gestão de pessoas para o empreendedorismo é fundamental, para que o gestor crie novas formas organizacionais, visão compartilhada, gestão por competência e desenvolvimento de verdadeiros líderes, ciente de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos.

É urgente a necessidade da utilização das ferramentas de Gestão de Pessoas, como vantagem competitiva, do comprometimento da alta administração na melhoria contínua e da capacitação dos seus colaboradores, pois essa falta de atenção dos líderes às práticas de gestão de pessoas, traz grandes problemas para a qualidade dos negócios, já que a qualidade dos serviços depende da excelência da mente humana, que propõe melhorias, cria e promove as mudanças necessárias.

Gerir pessoas (ou com pessoas) não é mais sinônimo de controle, padronização ou rotinização, significa estimular o envolvimento e o desenvolvimento das mesmas. Sabendo que se deve agir com responsabilidade e reconhecendo que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Segundo Chiavenato, O colaborador não como mero funcionário remunerado em função do tempo disponibilizado para a organização, mas como parceiro e colaborador do negócio da empresa.

E é por esta razão que se deve entender o que é motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outras são totalmente indiferentes em relação à empresa em que trabalham.

Os resultados de uma organização dependem fortemente da contribuição das pessoas que a compõe e da forma como elas estão organizadas, de como são estimuladas, capacitadas, do clima organizacional, dos seus líderes, estabelecendo assim ações gerenciais precisas, que canalizem forças e comportamentos em direções construtivas.

2.3.1 O perfil do Gestor empreendedor

O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários ao desenvolvimento de uma empresa, com isso há uma necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. É de extrema importância que os gestores se capacitem, para que facilite o entendimento e aplicação no processo de administração de pessoas.

Assegurando que os recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos, sejam canalizados com eficiência, o gestor precisa se conscientizar, rever seus conceitos, posturas e práticas gerencias, procurando investir em si mesmo e nos recursos humanos, pois as

peças fazem o diferencial, pois são elas que mantêm e promovem o sucesso organizacional.

A gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1-As pessoas como seres humanos, dotados de personalidades próprias e diferentes entre si..., 2- As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais impulsionadoras da organização, talentos e aprendizados. 3- As pessoas como parceiras da organização: capaz de conduzi-la a excelência e ao sucesso. (Chiavenato, 2004)

Daí o desafio, mas, é imprescindível que se tente mostrar aos empresários que é essencial o investimento nos colaboradores, co-responsáveis pela sobrevivência da organização.

A gestão de pessoas vem assumindo novos patamares de importância, já que relaciona-se diretamente com a percepção de novas necessidades organizacionais. E este é o diferencial de um gestor, ter atitudes pró-ativas face às constantes mudanças do mercado, se atualizando e se projetando.

Nota-se que Recursos Humanos, Capital Intelectual, Área de Gente, Capital Humano, Talentos, Gestão de Pessoas, são nomes que atuais ou não, traduzem simplesmente: respeito e foco nas pessoas, através de ações dos seus líderes para desenvolver carreiras, incentivar a criatividade, dar liberdade de ação, desafio, motivar, etc.

Alinhar as estratégias dos negócios, com uma estratégia voltada para as pessoas, é o que o líder, gestor e empresário de visão, devem fazer. Comunicando-se de forma transparente, atuando com perseverança, em constante atualização e aprendizado, flexível, mas, ao mesmo tempo com firmeza, com propósitos claros e definidos, agindo com responsabilidade, com essas atitudes, o retorno positivo organizacional será mais viável.

Vergara (2000, p. 97) elenca as seguintes capacidades requeridas para o gestor:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ser criativo;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- visualizar o sucesso;
- construir formas de auto-aprendizado;

- conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;
- ter energia radiante;
- ser ético

2.3.2 O perfil da empresa empreendedora

O termo “empreendedor” no século passado foi introduzido por Richard de Cantillon (1931, *apud* FILLION, 1999), para denominar pessoas com capacidade de assumir riscos em negócios. Ao empreendedor cabia criar riquezas através da fabricação e comercialização de produtos por um preço que seus clientes estavam dispostos a pagar, gerando empregos. Aos seus empregados cabiam os salários ao final da jornada de trabalho. A importância do papel empreendedor para o desenvolvimento econômico foi retomada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma pessoa com criatividade, com ênfase em seu papel de empreendedor de inovações e nas conexões entre esse papel e o desenvolvimento econômico. Mas só mais recentemente estudos envolvendo dezenas de nações ao redor do globo vêm apresentando evidências de que o empreendedorismo é categoria importante para explicar diferenças em níveis de crescimento econômico de nações, regiões, cidades e, por fim, empresas.

Sabemos que precisamos de pessoas para gerar negócios, fazer acontecer. Empreendedor é quem tem impulso para melhorar e, sobretudo fazer acontecer. Funcionários empreendedores são responsáveis por inovações, mudanças, aumentam o lucro e a produtividade das empresas.

O empreendedorismo nas organizações é baseado numa administração empreendedora, onde a organização é receptiva à inovação e enxerga a mudança como uma oportunidade e não uma ameaça e que requer práticas específicas, pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas. A empresa é vista como uma teia, onde cada departamento está interligado, e

quanto maior for o conhecimento de cada um destes componentes maior será a chance de sucesso.

Uma empresa empreendedora sabe gerir pessoas, seu capital intelectual, que é verdadeiro centro de lucro para a empresa. Tratar seus colaboradores como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo os seus talentos para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento. Empresas bem sucedidas são aquelas que não resistem às mudanças tecnológicas, de marketing ou organizacionais e conseguem manter uma liderança em relação aos concorrentes. As empresas, a partir da idéia e dando liberdade e recursos para transformar essa idéia em produto ou serviço têm feito o grande diferencial, tornando essa competência numa grande vantagem competitiva.

As empresas têm buscado melhores patamares de resultados, e a prática adotada em empresas com perfil empreendedor é conhecida como Intra-empreendedorismo. É um sistema desenvolvido para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do melhor aproveitamento dos seus talentos. É a versão em português do termo francês *intrapreneur*, que significa empreendedor interno. (Camila Micheletti, 2003).

Os estudos de Miller (1983) apontam para o fato de que o empreendedorismo é integralmente relacionado às variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistematicamente e logicamente de um tipo de organização para outro.

Para Chagas e Freitas (2001), a empresa empreendedora é aquela que consegue olhar além do usual, possuindo habilidade de assumir a direção dos processos de transformação e a mudança de direção de seus recursos. Lesca (*apud* Freitas, 1993) aponta para uma empresa ideal, com as seguintes características: Rentável a curto prazo e viável a longo prazo; possui uma identidade clara, sabendo o que é, o que quer vir a ser, e como agir; é comunicante e participativa, vigilante e previdente; é capaz de adaptação à mudança e de aprendizagem inovadora; é capaz de esforços para aperfeiçoamento de seus membros; é capaz de mobilizar energia e inteligência para atingir seus objetivos.

Neste cenário a empresa precisa fazer não somente a análise das ameaças e oportunidades do ambiente de mercado, mas também das forças e fraquezas internas, para assim visualizar com clareza os pontos que necessitam de melhor atenção e geralmente um desses pontos é a gestão das pessoas.

2.3.3 Gestão de conhecimento

Esta abordagem procura estabelecer uma relação entre os diversos meios de gerência relacionada à gestão de pessoas e do conhecimento, como: aprendizado, criatividade, intuição, conhecimento tácito e explícito, para tanto é necessária a identificação das características da empresa, como missão, estratégia, cultura organizacional, estilo gerencial, estratégia de pessoas, das formas de liderança e aprendizado.

Dessa forma, as empresas utilizam e combinam fontes e tipos de conhecimento organizacional, para desenvolverem competências, capacidade inovadora, que se traduzem permanentemente em novos programas gerenciais e de mercado. E o colaborador aumenta de forma considerável suas aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central, pois se realizam como profissionais e pessoas, sendo criativos e aprendendo constantemente. Assim, a cultura organizacional se torna, ademais, fundamentada no desenvolvimento estratégico na medida em que o próprio conceito de estratégia perde força tradicional, determinista e de posicionamento e ganha caráter tático de ação e de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças com seus colaboradores.

Os processos da moderna gestão de pessoas consistem em várias atividades de formulação e implementação de estratégias, como:

- * Orientação,
- * Motivação,
- * Avaliação de desempenho,
- * Remuneração
- * Treinamento e capacitação
- * Segurança, saúde e bem estar.

Estes processos têm como objetivo mobilizar a energia humana da organização, de forma a permitir o desenvolvimento de recursos estratégicos e a manutenção da competitividade por meio da aprendizagem, da mudança e dinamização. Este cenário permite criar organizações mais flexíveis e inteligentes que seus competidores, pois apresentam níveis mais elevados de cooperação, coordenação e inovação, maximizando o resultado econômico e apresentando melhor desempenho dos empregados, uma vez, que em tese toda a comunidade organizacional será beneficiada pelo aumento da produtividade.

Acredita-se que o conceito estímulo-resposta traduz toda a questão da gestão de pessoas, no argumento de que a sociabilidade harmônica gera a eficiência econômica e vice-versa.

2.4 Práticas de gestão de pessoas

Para Chiavenato (1994), existe uma grande diferença entre **gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas**. No primeiro caso, as pessoas são os objetos da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são os sujeitos ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado, liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Fisher & Albuquerque (2001, p. 16):

- “atrair, capacitar e reter talentos;
- gerir competências;
- gerir conhecimento;
- formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- gerir novas relações trabalhistas;
- manter motivação/clima organizacional;
- desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- RH reconhecido como contributivo para o negócio;
- RH reconhecido como estratégico;
- conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- descentralizar gestão de RH

2.4.1 Ferramentas da Gestão de Pessoas

Conforme mencionado nos itens 2.3.3 e 2.4.1, para que a gestão de pessoas seja estratégica é necessário utilizar as ferramentas que propiciem os gestores a planejar e a tomar decisões eficazes. As ferramentas mais utilizadas são: recrutamento e seleção,

modelagem de cargos, avaliação de desempenho, remuneração estratégica, programas de incentivos, benefícios sociais, treinamento e desenvolvimento, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho e pesquisa de clima organizacional.

2.4.2 Recrutamento e Seleção

Recrutamento: Chiavenato, (1999, p.92), conceitua recrutamento como processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tentar buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambas.

As técnicas de recrutamento externo mais utilizadas são: anúncios em jornais e revistas especializadas, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consultas aos arquivos de candidatos, banco de dados de candidatos, sites especializados.

Seleção: Para Chiavenato, (1999, p.107), a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.

Existem várias técnicas de seleção, como: entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidades, testes de personalidade, técnicas de simulação, etc.

2.4.3 Modelagem de Cargos

Para Chiavenato, (1999, p.160), cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, o ocupante, que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura certa posição formal no organograma da empresa.

No entanto é preciso desenhar o cargo, ou seja, o desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. O desenho de cargo envolve a especificação do conteúdo de cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.

Para se estruturar o cargo é necessário descrevê-lo e analisá-lo, para Chiavenato (1999, p. 176), descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz e porque ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ele define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

Já analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente.

Os métodos utilizados para coleta de dados sobre cargos mais utilizados são: a entrevista, o questionário e observação.

2.4.4 Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato (1999, p.189), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e o do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características peculiares do seu pessoal. É muito comum o desdobramento desses sistemas de avaliação em pessoal de direção e gerência (predominando a visão tática), mensalistas (predominando a visão operacional).

2.4.5 Remuneração Estratégica

Segundo Chiavenato (1999, p.221), ninguém trabalha de graça, como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas

para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre o conceito de remuneração total. A remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais, que varia de uma organização para outra, sendo: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

A remuneração é um assunto complicado, pois depende de inúmeros fatores. Há uma variedade de políticas e procedimentos de remuneração. A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e conseqüências.

2.4.6 Programas de Incentivos

Para funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas (isto é, de incentivos e alicientes para estimular certos tipos de comportamento), (Chiavenato, 1999, p. 248).

Para as pessoas, as contribuições que elas fazem à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas.

2.4.7 Benefícios Sociais

Benefícios são certas recompensas e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que é parte integrante da remuneração do pessoal. Os benefícios sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria, etc.

2.4.8 Treinamento e Desenvolvimento

Para Chiavenato (1999, p 295), treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o

alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

Já o desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem processos de aprendizagem.

2.4.9 Higiene, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho

De acordo com Chiavenato (1999, p.376), higiene do trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-os dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Relaciona-se como diagnóstico e prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho.

A segurança do trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho(QVT) foi cunhado por Louis Davis na década de 1970, quando desenvolvia um projeto de desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVR refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) dos cargos. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como; motivação para o trabalho, adaptabilidade às mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

2.4.10 Pesquisa de Clima Organizacional

Segundo o Professor Marco Antônio Vieira Gomes (Consultor, Prof. Newton Paiva e UVA), a Pesquisa de Clima Organizacional, visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores (empregados) na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, pois além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com o a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando a consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela Direção.

Assim, utilizando estas ferramentas imprescindíveis, o gestor poderá alcançar êxito com seu pessoal e atingir os seguintes objetivos, segundo Chiavenato (1999, p.9)

- A - Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- B – Proporcionar competitividade à organização;
- C - Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- D – Aumentar a auto realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- E – Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- F – Administrar as mudanças,
- G – Manter políticas sociais e comportamento socialmente responsável.

3. Gestão de pessoas em empresas de pequeno e médio porte do município de Teófilo Otoni/MG

3.1 Considerações Iniciais

Neste capítulo, levantou-se informações de empresas de pequeno e médio porte de Teófilo Otoni, utilizando a aplicação de questionário e entrevista (Anexo 1), numa amostragem de 06 (seis) empresas, sendo 03 (três) empresas de pequeno porte e as outras 03 (três) empresas de médio porte.

Através de estudo comparativo pretende-se relatar, identificar e analisar a concepção e posicionamento dos gestores das empresas estudadas, acerca da visão da gestão de pessoas e suas ferramentas.

3.2. Análise Comparativa das empresas de Pequeno Porte e Médio Porte de Teófilo Otoni.

3.2.1 Treinamento:

Tanto as empresas de pequeno porte, quanto às de médio porte, possuem um índice de 66,67% de realização de treinamentos. Sendo que nesta mesma proporção a periodicidade apresentada é semestral.

3.2.2 Benefícios:

Cerca de 33% das empresas de pequeno porte oferecem algum tipo de benefício ao funcionário. Nas empresas de médio porte este item sobe para 67%.

3.2.3 Avaliação de desempenho:

Embora pareçam conflitantes, os dados da pesquisa mostram que 100% das empresas de pequeno porte, afirmam utilizar a avaliação de desempenho. E a forma mais utilizada é avaliação do subordinado pelo chefe, com apresentação individual do resultado.

Nas empresas de médio porte, a maioria afirma utilizar a avaliação de desempenho, sendo a avaliação do subordinando pelo chefe e vice-versa, a forma mais utilizada, também com apresentação individual do resultado.

Ambos os portes acham que a avaliação de desempenho ajuda a conhecer as deficiências dos funcionários e identificar caminhos para o aperfeiçoamento.

3.2.4 Clima Organizacional:

A questão foi elaborada para identificar como é tratado e entendido o clima organizacional. Sendo que 66,67% das empresas de pequeno porte e 100% das empresas de médio porte, afirmaram que a empresa entende que um bom clima depende de salários adequados, de integração entre funcionários e de um ambiente de trabalho agradável.

3.2.5 Programas de Incentivos:

Em 100% dos casos afirmaram possuir programas de incentivos.

Nas empresas de pequeno porte os incentivos mais utilizados são: elogio, bônus por produtividade, prêmios e financiamento de curso para desenvolvimento profissional.

Além desses métodos, as empresas de médio porte utilizam ainda como incentivo: funcionário destaque do mês em quadro de aviso/mural.

3.2.6 Entrevistas com os gestores: Como você resumiria a importância da gestão de pessoas dentro de sua empresa?

Pôde-se constatar que os gestores das três empresas de médio porte têm opinião formada a respeito das práticas de gestão de pessoas quando uma delas diz que dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, faz-se necessário ressaltar a importância da

Gestão de Pessoas, levando em consideração que através dela é possível fazer um acompanhamento contínuo da vida do colaborador dentro da empresa e que permitirá o desenvolvimento, crescimento e valorização pessoal e profissional. A outra resume como essencial para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa e que a gestão de pessoas é estratégia para qualquer negócio. E a última define como importantíssimo, quando aplicada com eficácia uma vez que o grupo produz com maior eficiência, quando estimulado.

Das empresas de pequeno porte analisadas, verifica-se que o gestor de uma delas tem um conhecimento superficial sobre a gestão de pessoas quando resume a sua importância como fundamental porque as empresas são compostas por pessoas, simplesmente. A outra resume a importância da gestão de pessoas dentro da empresa com idéias inversas ao tema, relatando que constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais e mantém registros financeiros para utilizar nas tomadas de decisão. Porém, a terceira empresa de pequeno porte retrata a visão de um gestor empreendedor e conhecedor do assunto no momento que relata a importância da Gestão de Pessoas devido às empresas serem constituídas principalmente por pessoas, sendo estas responsáveis diretas pelo sucesso ou não da organização. E que, saber gerir as pessoas (clientes, colaboradores e fornecedores) de maneira eficiente fará com que a empresa alcance um diferencial competitivo sustentável.

3.3 Análises dos Resultados

Através dos resultados da pesquisa e entrevistas, pode-se verificar que: todas têm certa noção da importância da Gestão de Pessoas, mas, é perceptível que a maioria delas não vão muito além da teoria. Este fato é mais comum nas empresas de pequeno porte, que ainda adotam o estilo de administração tradicional e cultura fechada.

Considerando a diversidade das empresas analisadas, inseridas num contexto economicamente em potencial, onde a velocidade de crescimento regional foi superada nos últimos quatro anos, (tornando-se pólo estudantil, atraindo novos negócios e exigências de qualidade de serviços). Constatou-se que as algumas empresas de médio porte e de pequeno porte, que possuem gestores empreendedores já trilham o seu caminho na prática de algumas ferramentas de recursos humanos, porque isso é exigido delas, como necessidade e reivindicação, até mesmo dos próprios funcionários.

Cabe, portanto, aos gestores estarem dispostos a quebrar paradigmas, onde competências devem ser desenvolvidas e valorizadas, e que as pessoas que dedicam parte do seu tempo (e de sua vida) à empresa, sejam vistas como parceiras e que a implementação das ferramentas da gestão de pessoas serão fontes de lucro que irão capacitar e motivar a equipe, dando condições de se ter um diferencial competitivo.

3.4 Caminhos para implementação da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte de Teófilo Otoni

Verifica-se diante da pesquisa, a necessidade de desmistificar a gestão de pessoas entre as empresas de pequeno e porte do município de Teófilo Otoni, para tanto aponta-se os seguintes passos:

Primeiro passo: Sensibilização do empresariado.

Órgãos e entidades ligadas ao comércio, como CDL, Associação Comercial, Sebrae e Faculdades, possuem forte influência e exercem papel fundamental no processo de esclarecimento, informação e desenvolvimento dos gestores das empresas. O ideal é que levem aos gestores meios, exemplos e os conscientizem da importância da gestão de pessoas para os negócios.

Segundo passo: consultoria especializada

Sob coordenação de uma ou mais dessas entidades, poder-se-ia estabelecer parcerias ou contratar consultorias terceirizadas em recursos humanos, onde o investimento

financeiro seria amenizado, para promover palestras ou propiciar consultoria efetivas nas empresas interessadas.

Terceiro passo: A partir dos primeiros resultados positivos alcançados, divulgar para o comércio em geral, gerando assim um efeito em cadeia.

Claro que se leva algum tempo para obter êxito, mas, o essencial é embutir em cada líder/gestor, que o primordial é a pessoa, pois ela faz a diferença no resultado da empresa.

4 Considerações Finais

Ressalta-se o já mencionado problema da pesquisa: quais os desafios à desmistificação da visão dos gestores das empresas de pequeno e médio porte de Teófilo Otoni-MG, em relação à Gestão de Pessoas?

Colocaram-se em teste várias hipóteses, tais como: desafio de conscientizar os empresários que a Gestão de Pessoas é um centro de lucro e não de custo; desafio de promover a conscientização dos empresários de pequeno e médio porte de Teófilo Otoni, que a falta de reconhecimento e valorização das pessoas dentro das organizações são fatores que influenciam o clima organizacional; os gestores não possuem capacitação direcionada, que facilite o entendimento e aplicação no processo de administração das pessoas; a tradição dos negócios, que passam de pai para filho, sem, contudo, alterar os valores, a missão, visão, ou seja, a cultura organizacional; a questão do não investimento nas pessoas, alguns empresários de Teófilo Otoni acreditam que não há retorno, que não impacta no sucesso dos negócios.

A conclusão da pesquisa viabilizou a confirmação de que os empresários de Teófilo Otoni ainda não vislumbram por completo a utilização das ferramentas da Gestão de Pessoas como centro de lucro e não de custo, porque muitos deles não detêm o conhecimento e as informações necessárias para implementação.

Face algumas dificuldades de aceitação de realizar a pesquisa em algumas das empresas, constatou-se que é ainda um grande desafio conscientizar o empresariado, que há pouco investimento em sua própria formação. A cultura organizacional sofre pouca alteração externa, predominando em algumas a tradição familiar.

Poucos gestores acreditam de fato, que há retorno nos negócios ao investir nas pessoas.

Contudo, será muito interessante dar continuidade ao trabalho com novas pesquisas que poderão contribuir com as pessoas e as organizações, como:

a - Gestão de pessoas ou simplesmente departamento pessoal?

b - Impacto da saúde mental dos trabalhadores nas organizações

c - Desenvolvimento pessoal x organizacional

d – Qual a contribuição da tecnologia da informação para a gestão de pessoas?

5 Referencias

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo : Atlas, 2006. 428 p.

CARVALHO, Gumae, GORGULHO, Vínicius. Máquina ajustada. **Melhor**, Rio de Janeiro, n. 235, p. 38-47, jun.2007.

CAVALCANTI, Mary (Org). **Gestão Estratégica de Negócios** : evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo : Pioneira Thompson Learging, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** : o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro : Elsevier, 1999 – 21º Reimpressão. 457 p.

DOLABELA, Fernando. **A Oficina do Empreendedor**. São Paulo : Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinandi. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship) : prática e princípios / Peter F. Drucker, tradução de Carlos Malferrari. 2 ed. São Paulo : Pioneira, 1987.

Empreendedorismo. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>>
Acesso em: 18 agosto. 2007, 15:00:00.

GIL, Antônio Gil, **Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo : Atlas, 2001.

GUBMAN, Edward L.. **Talento** : desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro : Campus, 1999. 331 p.

MARINO, Caroline. Incentivo para o RH. **Melhor**, Rio de Janeiro, n. 234, p. 54-60, maio 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo : Prentice Hall, 2002. 637 p.

Quais são as principais características que um empreendedor precisa ter? Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/principal//empreendedor/caractempreend.aspx>? Acesso em: 18 agosto. 2007, 14:36:30.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos** : inovando para obter os melhores resultados. 4.ed. São Paulo, Futura, 1998. 340 p.