

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA PEQUENA EMPRESA DE SANTA MARIA-RS

ANALYSIS OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN A SMALL COMPANY OF SANTA MARIA-RS

Gabriela Dubou, Debora Vestena, Carlos Rafael Röhrig Da Costa e Estela Dos Anjos Pires

RESUMO

Atualmente, no mercado de trabalho acirrado, muitas vezes, o que diferencia e destaca uma empresa das demais é aquilo que não pode ser copiado: seu capital humano. Assim, a gestão de pessoas assume papel fundamental para o bom funcionamento do negócio. As necessidades dos colaboradores, não só operacionais, mas também intangíveis, tais como físicas, emocionais e sociais, passaram a ser aspectos que devem levados em consideração nos processos de gestão das organizações. É importante que a empresa vise o alinhamento entre seus objetivos e os de seus colaboradores a fim de atingir maior cooperação na busca da obtenção dos resultados. O presente trabalho trata-se de um estudo desenvolvido na disciplina de Ferramentas de Apoio à Gestão, no Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, tendo como objetivo a descrição de uma pequena empresa situada na cidade de Santa Maria - RS abordando alguns de seus aspectos relacionados à Gestão de Pessoas. Como resultados, apresentam-se aspectos relacionados com o grau de formalidade da comunicação e a quantidade e frequência de treinamentos que podem afetar o funcionamento da empresa. Por outro lado, percebe-se que o bom clima organizacional na empresa é um ponto forte que merece destaque.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas; Pequena empresa; Santa Maria - RS

ABSTRACT

Nowadays, in the fierce labor market, what often distinguishes and highlights one company from the rest is what can't be copied: its human capital. Thus, the management of people assumes a fundamental role for the good functioning of the business. The needs of employees, not only operational but also intangible, such as physical, emotional and social, have become aspects that must be taken into account in the management processes of organizations. It is important that the company aims at aligning its objectives with those of its employees in order to achieve greater cooperation in the search for results. The present work is a study developed in the discipline of Management Support Tools, in the Administration Course of the Federal University of Santa Maria, aiming at the description of a small company located in the city of Santa Maria - RS addressing some of aspects related to People Management. As results, there are aspects related to the degree of formality of the communication and the quantity and frequency of training that can affect the operation of the company. On the other hand, it is perceived that the good organizational climate in the company is a strong point that deserves to be highlighted.

Keywords: People management; Small business; Santa Maria - RS

Eixo Temático: Estratégia - Gestão Estratégica de Pessoas

ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA PEQUENA EMPRESA DE SANTA MARIA-RS

ANALYSIS OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN A SMALL COMPANY OF SANTA MARIA-RS

RESUMO

Atualmente, no mercado de trabalho acirrado, muitas vezes, o que diferencia e destaca uma empresa das demais é aquilo que não pode ser copiado: seu capital humano. Assim, a gestão de pessoas assume papel fundamental para o bom funcionamento do negócio. As necessidades dos colaboradores, não só operacionais, mas também intangíveis, tais como físicas, emocionais e sociais, passaram a ser aspectos que devem levados em consideração nos processos de gestão das organizações. É importante que a empresa vise o alinhamento entre seus objetivos e os de seus colaboradores a fim de atingir maior cooperação na busca da obtenção dos resultados. O presente trabalho trata-se de um estudo desenvolvido na disciplina de Ferramentas de Apoio à Gestão, no Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, tendo como objetivo a descrição de uma pequena empresa situada na cidade de Santa Maria – RS abordando alguns de seus aspectos relacionados à Gestão de Pessoas. Como resultados, apresentam-se aspectos relacionados com o grau de formalidade da comunicação e a quantidade e frequência de treinamentos que podem afetar o funcionamento da empresa. Por outro lado, percebe-se que o bom clima organizacional na empresa é um ponto forte que merece destaque.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Pequena empresa; Santa Maria – RS

ABSTRACT

Nowadays, in the fierce labor market, what often distinguishes and highlights one company from the rest is what can't be copied: its human capital. Thus, the management of people assumes a fundamental role for the good functioning of the business. The needs of employees, not only operational but also intangible, such as physical, emotional and social, have become aspects that must be taken into account in the management processes of organizations. It is important that the company aims at aligning its objectives with those of its employees in order to achieve greater cooperation in the search for results. The present work is a study developed in the discipline of Management Support Tools, in the Administration Course of the Federal University of Santa Maria, aiming at the description of a small company located in the city of Santa Maria - RS addressing some of aspects related to People Management. As results, there are aspects related to the degree of formality of the communication and the quantity and frequency of training that can affect the operation of the company. On the other hand, it is perceived that the good organizational climate in the company is a strong point that deserves to be highlighted.

Keywords: People management; Small business; Santa Maria - RS

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas vivem em um cenário competitivo e cada vez mais buscam por novas alternativas que as diferenciem das demais. Dessa forma, torna-se fundamental para a empresa a estruturação de estratégias e meios que a tornem diferente das demais empresas que atuam no ramo.

O desenvolvimento do mercado, a concorrência cada vez mais acirrada e a necessidade de otimização de recursos fazem com que as empresas tenham como recurso vital o seu capital humano. As necessidades, não só operacionais, mas também físicas, emocionais e sociais, passaram a ser aspectos levados em consideração nos processos de gestão das organizações. É importante que as empresas forneçam condições para que o trabalho possa ser desenvolvido de forma que haja um equilíbrio entre as necessidades pessoais e da empresa (OLIVEIRA et al., 2013).

A área de Gestão de Pessoas é essencial para o alcance dos objetivos de uma empresa, independentemente de sua área de atuação ou de sua estrutura organizacional. Para Robbins (2004), é essencial ter o grupo de trabalho como equipe, trabalhando em sinergia, demonstrando confiança através de participação em discussões de planejamento e delegação de poderes.

O presente trabalho tem o objetivo central a descrição de uma pequena empresa situada na cidade de Santa Maria – RS abordando alguns de seus aspectos relacionados à Gestão de Pessoas. Trata-se de um estudo desenvolvido na disciplina de Ferramentas de Apoio à Gestão, no Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta alguns aspectos de Gestão de Pessoas que norteiam a análise da empresa, dentre eles, relacionamento, estrutura organizacional, motivação, treinamentos e comunicação interna.

Relacionamento. Conforme Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, representando o comportamento humano que resulta no trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Estrutura Organizacional. Os níveis hierárquicos devem estar bem definidos, em harmonia e ao focados em designar suas funções da forma mais clara possível. Para Mintzberg (2008) a estrutura organizacional pode ser definida como a forma em que se divide o trabalho em tarefas e, tendo elas definidas, a forma como se realiza a coordenação entre essas tarefas. Ainda, Madeira e Pereira (2013) abordam a estrutura organizacional como componente que contemplam relações de autoridade e poder.

Motivação. Segundo Teixeira (2002, p.73) “motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para que ela se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função”. Além disso, quando a empresa possibilita aos colaboradores participar das decisões e dos fluxos de ações dentro de uma organização, cria um relacionamento saudável e confiável entre os profissionais, tornando-os mais engajados e alinhados com os valores da organização.

Treinamento. Conforme Marras (2001, p. 145) o “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. O uso do treinamento representa uma alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos e habilidades requisitadas para um adequado desempenho dos colaboradores na empresa, que

investe em seu pessoal, e pretende mensurar a transformação produzida (LUSTOSA e DÔLIVEIRA, 2008).

Comunicação interna. A Comunicação interna pode ser definida como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de informar, ouvir, mobilizar e manter coesão interna em torno dos valores que precisam ser compartilhados e reconhecidos por todos que fazem parte da organização e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012). Além disso, a comunicação interna deve beneficiar tanto o público interno quanto a organização como um todo, fazendo com que o colaborador se sinta valorizado e comprometido com a empresa (KUNSCH, 2003).

3 MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos foi desenvolvida uma pesquisa que se caracteriza, quanto à abordagem, como qualitativa e quanto à natureza, como descritiva-exploratória. A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, conceituado por Yin (2001) como uma investigação empírica que observa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

O presente trabalho tem o objetivo central a descrição de uma pequena empresa situada na cidade de Santa Maria – RS abordando alguns de seus aspectos relacionados à Gestão de Pessoas. Para a coleta de dados, optou-se por entrevista semiestruturada com os colaboradores e gestores da empresa elaborada atentando alguns aspectos importantes levantados em apresentação prévia dos gestores em sala da aula.

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo que segundo Fernandes (2008) aborda a análise da fala em contexto, com a finalidade de compreender como as pessoas pensam e agem no mundo concreto. Para realização de tal análise, as informações obtidas por meio da coleta de dados foram relacionadas com as categorias de análise, conforme apresentado no referencial teórico: relacionamento, estrutura organizacional, motivação, treinamentos e comunicação interna.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A área de Gestão de Pessoas de uma empresa tem papel fundamental para o funcionamento adequado da mesma, pois sua responsabilidade vai desde as etapas de recrutamento e seleção, treinamento, motivação, incentivos, cargos e salários. Realizar um bom treinamento e desenvolvimento traz benefícios não só financeiros e competitivos a empresa, como também implica na motivação dos colaboradores, visto que os mesmos demonstram mais confiança e autonomia na execução de suas tarefas.

Em exposição inicial da situação da empresa, os gestores demonstraram preocupação com ruídos na comunicação, ou seja, a informação passada pelos colaboradores, em alguns casos não é compreendida em sua totalidade, o que, às vezes, pode prejudicar o trabalho ou exigir repetição de ordens. Evidencia-se que essas ocorrências acontecem por não existir um padrão ou formalização da comunicação. Por ser uma empresa pequena, muitas vezes a comunicação se dá de modo bastante informal.

Outro ponto apontado pelos gestores se dá na percepção de que em alguns momentos os colaboradores não sentem segurança suficiente para passar todas as informações dos produtos para os clientes ou não apresentem engajamento na prospecção de necessidades dos clientes no momento da negociação. Este aspecto pode representar necessidade de treinamento, capacitação ou atualização dos colaboradores, tanto em aspectos técnicos sobre informações dos produtos quanto no processo de venda.

Dessa forma, a partir dos questionamentos realizados junto aos colaboradores da empresa objeto de estudo, percebe-se que há semelhança nas respostas no que tange questões

relacionadas a motivação, visto que os entrevistados compartilham opiniões a respeito da empresa e seus gestores, sendo que a motivação se mostra parcialmente presente ao longo da entrevista. As respostas para questões como “*Você se sente apoiado em fazer o seu melhor todos os dias?*” são unânimes por parte de todos os colaboradores entrevistados, o que denota um sentimento de interesse dos mesmos a fazerem o melhor pela organização, partindo de uma motivação individual em busca dos interesses coletivos.

No que tange o relacionamento entre a equipe de trabalho da empresa junto aos gestores, se mostrou satisfatório, visto que os colaboradores deixam isso claro em alguns trechos como “*Sim, todo mundo se ajuda. Todos me ajudam quando pergunto algo*” ou “[...] *o relacionamento é bom, somos abertos para falar o que pensamos, e eles (gestores) nos dão um feedback para vermos onde temos que melhorar, e nós também damos feedback. E isso é muito importante para unir a equipe*”. Para corroborar com as questões apontadas pelos colaboradores entrevistados, temos o mesmo retorno acerca do tema como é possível salientar a partir do trecho de um dos sócios proprietários “[...] *me dou bem com eles sempre procuro saber o lado pessoal deles e não só o trabalho, tento conversar com eles*”, demonstrando que há abertura para diálogos de ambos os lados.

O bom relacionamento entre todos os membros da equipe é fundamental para que haja colaboração em relação a dúvidas e questionamentos que possam surgir no dia-a-dia, seja em relação aos produtos, como também por parte dos clientes da loja. Sendo assim, para manter os colaboradores engajados aos objetivos organizacionais é fundamental que o clima organizacional esteja favorável para todos, pois em caso contrário pode acarretar prejuízos tanto financeiros quanto nas relações interpessoais.

Dentro da empresa as questões relacionadas a estrutura organizacional se mostram de certa forma bem estabelecidas entre a equipe e seus gestores, sendo que é possível notar a forma como os colaboradores tratam as questões que envolvem as ordens e pedidos feitos por seus gestores a exemplo do fragmento de uma resposta “*Sim, são bem abertos com os funcionários na minha opinião*” em outro exemplo, “*As ordens transmitidas são claras? Sim, sempre bem claras*”. Além disso, na perspectiva de um dos gestores também é possível perceber que a hierarquia não se mostra engessada e sim flexível “[...] *a gente sempre está trocando ideias, instruindo eles, conversando [...]*”.

A empresa estudada realiza treinamentos com seus funcionários, mas esses treinamentos que são aplicados pelos proprietários são mais voltados a questões gerais de funcionamento como atendimento, vendas e produtos, não se trata de um treinamento formal, técnico e específico sobre produtos aplicado de maneira frequente. Dentro de uma perspectiva atual alguns colaboradores demonstraram que a instrução recebida anteriormente é suficiente em questionamentos que refletem se há ou não necessidade de treinamentos como “*Não [...] como já trabalhei em alguns lugares eu sei como é e não acho a necessidade*” sendo que outros consideram importante aprimorarem ainda mais a execução de suas tarefas dentro da empresa como observa-se no trecho “*Sim, no início sim. Sobre lâmpadas, orçamentos também [...]. Sim acho que é bem importante, seria importante mais informações sobre os produtos*”.

Ademais, evidencia-se que a organização dentro da empresa se dá por meio de processos bem definidos de acordo com os entrevistados, visto que as respostas apresentam conformidade sendo que cada um mostra ter conhecimento das tarefas que devem executar dentro da empresa, mesmo que as atribuições, por vezes sejam dadas no dia-a-dia e não de maneira previamente definida. Sobre técnicas administrativas, os entrevistados utilizam conhecimentos adquiridos através de formações e empregos anteriores em suas rotinas de trabalho.

Por fim, acerca da comunicação interna verifica-se a partir da fala dos colaboradores que a mesma ocorre de modo mais apropriado e flexível possível, pois os mesmos afirmam conseguir ter uma comunicação clara e coesa no âmbito do trabalho uns com os outros. Isso é reforçado pelo fato de que os gestores proporcionam abertura para sua equipe manter uma

comunicação eficaz, visando esclarecer quaisquer dúvidas e também se percebe que há uma confiança na equipe, pois a mesma demonstra autonomia para resolver problemas que não demandam uma grande mobilização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado, constatou-se que a empresa tem uma boa imagem junto aos seus colaboradores. Através das respostas dos colaboradores e gestores, percebe-se que a empresa apresenta bom clima organizacional e um bom relacionamento entre eles. Pelo exposto nas entrevistas, o entendimento da estrutura organizacional e a comunicação, mesmo que de modo informal, apresenta bons resultados.

No entanto, é possível notar que a empresa possui alguns processos pouco formalizados, o que pode gerar certa insegurança na tomada de decisões. É aconselhável que a comunicação interna apresente certo grau de padronização e formalidade. Além disso, sugere-se, também a manutenção de uma rotina de capacitação e treinamentos para que os colaboradores tenham mais domínio sobre os produtos e rotinas de vendas.

Como limitações deste trabalho, pode-se apontar que, em alguns casos, as entrevistas no ambiente de trabalho pode apresentar respostas que não apontem todos os aspectos observados pelos colaboradores.

REFERÊNCIAS

AMBREU, M. J. C.; SILVA, G. A.V. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**. 2006. 13: 93-104.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional – 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, p. 22-28, 2012.

DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de Empresa**. 2º edição. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1964.

FERNANDES, C. A. **Análise do discurso: Reflexões introdutórias**. São Carlos: Editora Claraluz, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUSTOSA, E.; DÔLIVEIRA, S. L. D. Avaliação do programa de treinamento: um estudo de caso verificado em uma empresa de papel e celulose do Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu Unicentro**, Paraná, 6ª Ed., 2008.

MADEIRA, G.S.; PEREIRA, M. Desenhando estruturas organizacionais: das burocracias de Weber e Mintzberg às organizações contemporâneas. In: CONVIBRA CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011, **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2477.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2018.

MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, R. R.; SILVA, I. B.; CASTRO, D. S. P. LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT dos professores de ensino técnico federal: os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação. **Revista de Administração da Unimep**. v. 11, n. 2. 2013.

ROBBINS, S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7.^a edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

TEIXEIRA, E. A. Teoria Geral da Administração e Prática: TGA & P. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.