

EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM GESTÃO DE PESSOAS: EXPERIÊNCIA DE UM TREINAMENTO PARA GESTORES EM UMA PEQUENA EMPRESA

*Edison Evaristo Vieira Junior**

RESUMO

O objetivo do presente trabalho será descrever, a partir dos dados coletados e dos resultados obtidos, a importância da instrumentalização de conceitos teóricos e práticos sobre gestão de pessoas e propor, com isto, que novos estudos sejam realizados em pequenas e médias empresas dos mais variados setores. Um estudo foi realizado em uma pequena empresa no Estado de São Paulo, que atua no ramo de confecções de roupas infantis. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas com os gestores e observações do espaço físico e linha de produção da empresa e, a partir daí, proposto um treinamento em gestão de pessoas com os dois gestores (sócios proprietários). O resultado foi que os gestores aceitaram a proposta do treinamento e, apesar do aparente desinteresse inicial diante dos temas apresentados, o treinamento, conforme foi sendo aplicado, foi criando interesse e participação por parte dos gestores.

Palavras-chaves: Psicologia Organizacional. Gestão de pessoas. Treinamento, Pequena empresa.

* - Psicólogo pela Universidade Guarulhos – Guarulhos - SP e Psicanalista pelo Núcleo Brasileiro de Pesquisas Psicanalíticas – São Paulo – SP – edisonbr@gmail.com

ABSTRACT

The objective of the following research is to describe, from the facts collected and the results obtained, the importance of the instrumentation of practical and theoretical concepts regarding people management, as well as, propose new researches to be carried out in small and medium size companies from a variety of sectors. A study was carried out in the a small company located in the São Paulo state, the one operates in the sector of textile manufacture of clothing for infants and children.

In order to gather data, the managers were interview, and the production line and company space was analyzed. It was proposed training in people management with two managers (the partners). As a result the two partners of the company accepted the training proposal, despite the initial disinterest of the ones regarding the subjects presented by the research. As the training was developing, the participation and interest of the partners was also increasing.

Key words: Organizational psychology. People managent. Training. Small company

INTRODUÇÃO

O trabalho foi idealizado a partir dos dados coletados em um trabalho realizado em uma empresa situada no Estado de São Paulo, fundada há cerca de vinte anos, que atua no ramo de confecção de roupas infantis, sendo reconhecida pela excelente qualidade de seus produtos e preços competitivos, aliado ao respeito por seus fornecedores e clientes.

O estudo realizado detectou a necessidade de aumentar a qualidade da comunicação entre os sócios, desenvolver/aumentar suas competências, bem como conscientizá-los sobre a necessidade de redistribuição de tarefas, objetivando a diminuição da sobrecarga de trabalho. Foi observado também que métodos e técnicas para recrutamento e seleção era uma necessidade na empresa para a captação de funcionários mais adequados. O trabalho realizado, desta forma, teve como objetivo proporcionar subsídios teóricos para o aperfeiçoamento da atual gestão.

Diante dos problemas supra citados decidiu-se efetuar uma orientação em gestão de pessoas, pois a atual realidade de um ambiente organizacional aponta para mudanças significativas na área de gestão, o que exige dos gestores novas formas de conduzir a organização e as pessoas. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade pode se deter em obstáculos simples e/ou ser apanhada de surpresa pelas rápidas transformações do mercado, comprometendo a sobrevivência da organização.

Entende-se por gestão de pessoas um conjunto de políticas e práticas com o objetivo de atender aos interesses das organizações e das pessoas que nela estejam, através de uma troca constante. (DUTRA, 2002)

Assim sendo, o presente trabalho será de grande importância para pesquisas futuras na área da Psicologia Organizacional e Administração aplicada nas pequenas e médias empresas, visto que a grande parte das pesquisas realizadas na área se dão, sobretudo, nas grandes corporações, deixando o pequeno empresário a mercê de suas próprias intuições e experiências práticas, que muitas vezes não são suficientes para evitar a bancarrota da empresa.

DESENVOLVIMENTO

Dutra (2002) define Gestão de Pessoas como sendo um conjunto de políticas e práticas integradas com o objetivo de atender aos interesses e expectativas das pessoas e das organizações, através da capacidade de desenvolver pessoas e, ao mesmo tempo, sendo desenvolvida por estas, conhecendo a contribuição de cada um e retribuindo devidamente esta contribuição.

Já Leme (2005) entende por gestão de pessoas a forma como se dá a atuação sobre o comportamento humano, desenvolvendo e organizando seu desempenho para alcançar sucesso. Ainda, segundo o autor, o que distingue os modelos de gestão são as características dos elementos que a compõem e a capacidade de interferência na organização, garantindo-lhe identidade própria.

De acordo com Eboli (2002), a troca de paradigma na gestão de empresas, a passagem da administração *taylorista/fordista* para a gestão flexível, gerou forte impacto no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cedem, cada vez mais, espaço para estruturas horizontais e amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada. Tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar e executar simultaneamente. Se a produção for padronizada e centralizada, o trabalho alienante, a tecnologia de automação rígida e o trabalhador banalizado e *rotinizado*, os novos modelos de gestão mostram a produção fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, o uso da tecnologia de automação flexível e o perfil do trabalhador-gestor.

O estudo por modelo de gestão de pessoas não é algo muito recente, como se pode ver no breve histórico elaborado por Fischer (2002):

- **Décadas de 1930 e 1940** - Predomínio da linha behaviorista - criação de métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas. Também nos anos de 1930, Maslow rompe com o behaviorismo e o humanismo passa a interferir decisivamente na teoria organizacional.

- **Década de 1950** - *Human resource management* – Gestão de Recursos Humanos, expressão esta que começou a ser utilizada nos Estados Unidos da América.

- **Década de 1960 e 1970** - Escola de relações humanas – nome pelo qual ficou conhecida esta linha de pensamento. Desenvolveram-se teorias que buscavam valorizar o papel das pessoas na organização.

Ainda de acordo com Fischer (2002), o modelo e o desempenho de uma gestão estão condicionados a vários fatores: Tecnologia adotada (o maquinário utilizado em uma empresa

pode refletir diretamente no comportamento de seus funcionários); Estratégia de organização do trabalho (as diferentes formas de conduzir a organização do trabalho são as variadas formas de buscar o comportamento exigido pelo processo de trabalho); Cultura organizacional (interfere e ao mesmo tempo recebe interferência do modelo de gestão de pessoas); Estrutura organizacional (Departamental - orientada para cadeia de comando; Matriarcal – percebem a empresa como uma totalidade); Fatores externos (vindos da sociedade e do mercado).

Estes diferentes fatores que determinam e influenciam o sucesso de um modelo de gestão de pessoas, fazem com que o mercado de trabalho se torne complexo, e conhecer esta complexidade torna-se essencial para qualquer gestor, pois o atual mercado brasileiro, por exemplo, está passando por diversas transformações e o impacto disto varia de acordo com o tipo de organização.

Enquanto que algumas empresas, como as de prestação de serviços especializados não encontram profissionais qualificados, outras, como as que utilizam mão-de-obra intensiva, encontram uma excessiva oferta de pessoal. Dentro deste contexto, o conjunto de atividades que engloba recrutamento, seleção e contratação, torna-se um fator essencial no processo sistêmico de gestão de pessoas. (TACHIZAWA, FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Já Dutra (2002) analisa o mercado de outro ângulo, afirmando que se deve ter uma avaliação ampliada deste mercado, onde as pessoas devem criar seus próprios espaços, suas oportunidades e não simplesmente ficar esperando um episódio específico, onde uma organização necessita satisfazer uma falta em seu quadro de pessoal. Isto é, esperar uma vaga de emprego passivamente. O autor continua, afirmando que as oportunidades criadas pelas pessoas que estão em busca de uma ocupação profissional dinamizam o mercado, tornando-o mais competitivo, deixando as tradicionais leis de oferta e procura no passado.

Desta forma, com uma importância cada vez mais crescente, a área de Recursos Humanos requer um constante aperfeiçoamento para acompanhar a complexidade e dinamismo do mercado. Sendo uma área relativamente nova, no que diz respeito a sua aplicabilidade e conhecimentos técnicos, esta consiste basicamente “no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal”, ao mesmo tempo em que colabora para o alcance dos objetivos individuais de cada um, relacionados direta e indiretamente ao trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p. 162).

Sendo a gestão de pessoas uma preocupação central em qualquer organização, sabendo-se que qualquer líder de uma equipe ou grupo de pessoas está praticando gestão de pessoas – podemos dizer que as diversas áreas operacionais de uma organização são clientes dos Recursos Humanos, pois esta área presta serviços no que diz respeito ao treinamento, desempenho,

criatividade e satisfação dos seus empregados. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

As mudanças nas condições objetivas de trabalho refletiram-se na emergência de novas políticas de pessoal, exigindo da área de Recursos Humanos novas competências a fim de assumir um papel estratégico na gestão das organizações. É assim que, a polêmica concepção de homem como *recurso*, aos poucos, passa a ceder lugar às novas experiências e propostas na gestão de pessoas. (DUTRA, 2002).

Para tanto, os conceitos de gestão de pessoas devem ser pautados em conhecimentos básicos sobre o ser humano, sobre sua variabilidade, suas competências, aptidões, seus padrões de comportamento e geralmente as organizações não estão dotadas de meios para compreender seus integrantes.

O estudo das pessoas constitui um preceito básico para o estudo das organizações e mais especificamente dos Recursos Humanos, que deve conhecer as competências e habilidades de seus empregados. (CHIAVENATO, 2002).

Dentro desse contexto, fica difícil estabelecer uma dicotomia entre o comportamento das pessoas e o das organizações. A busca pelo crescimento organizacional acarretou maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, provocando uma melhor utilização de seus insumos materiais, tecnológicos, humanos e financeiros como forma de sobrevivência.

Por outro lado, as pessoas na organização passaram a significar um diferencial competitivo que mantém e promovem o sucesso organizacional. Na verdade, cada uma das partes depende da outra, numa relação *simbiótica*, de mútua dependência, na qual há benefícios recíprocos. (SILVA, 2004).

Esta dependência entre organização e pessoa é delimitada, também, pelas competências e habilidades que podem ser utilizadas na e para a organização. Entende-se por competência, segundo as definições de Dutra (2002), o significado de um conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar algo com um bom nível de qualidade, desde que esta competência seja traduzida em ação, através da mobilização de diferentes conhecimentos em diferentes contextos.

Apesar de estar voltada para um contexto educacional, a definição do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) é bastante esclarecedora:

Competências são as modalidades estruturais da inteligência, ou melhor, ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que desejamos conhecer. As habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do 'saber fazer'. Por meio das ações e operações, as habilidades aperfeiçoam-se e articulam-se, possibilitando nova reorganização das competências (INEP, 1999, p.7).

A partir dessa definição, pode-se dizer que a gestão por competências torna-se um modelo estratégico, que define as competências da empresa e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga na mesma direção e obtenham resultados esperados.

O princípio básico de funcionamento para o modelo é a definição prévia das competências que uma vez estimulado e utilizado, fornece informações para uma ação estratégica de Recursos Humanos. (SILVA, 2004).

De acordo com Dutra (2002), é de suma importância que as pessoas conheçam suas próprias competências e não somente as organizações, pois isto sustenta a competitividade e mantém o sucesso da organização. A competência das pessoas é que vai delinear as aptidões organizacionais.

As aptidões organizacionais são as estruturas, processos e sistemas que a empresa constrói e permite desenvolver sua estratégia empresarial. Seu objetivo ao desenvolver essas aptidões, é construir habilidades únicas e difíceis de serem copiadas pelos competidores, o que lhe proporciona vantagem. Vista de outra perspectiva, suas aptidões são as ferramentas e os métodos que seus empregados irão usar para implementar sua estratégia. (GUBMAN, 1999).

Eboli (2002) afirma que na organização *taylorista*, a mera reprodução de trabalho e conhecimento era suficiente para um bom resultado nos negócios, e a relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre concepção do trabalho e sua realização. À cúpula administrativa cabia a responsabilidade de analisar e interpretar o ambiente dos negócios e definir manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos na empresa. Dentro dessa concepção é que se formaram as áreas de Treinamento & Desenvolvimento das empresas.

As organizações selecionam as pessoas com base na probabilidade de serem bem sucedidos no cargo. Embora se espere que algumas pessoas apresentem um bom desempenho em seu cargo imediatamente após a contratação, a grande maioria dos funcionários demandam tempo para crescer em seus novos cargos. Esse processo de crescimento pode ser acelerado por meio de treinamento organizacional formal desenvolvido para essa finalidade.

Eboli (2002), continua, definindo Treinamento como a aquisição sistemática de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam no desempenho melhorado em outro ambiente. Pessoas sem experiências são contratadas na sua capacidade de serem treinadas com sucesso. A principal qualificação é sua capacidade prevista de aprender a se desempenhar no cargo. Em outros níveis, o conhecimento e as exigências de habilidades no trabalho estão aumentando continuamente. Treinamento e Desenvolvimento são processos para melhorar as habilidades do funcionário, mas historicamente, eles têm um foco um tanto diferente. O termo

Desenvolvimento, de modo geral, era reservado aos processos que melhoram as habilidades dos funcionários de nível gerencial, enquanto o treinamento era aplicado, em geral, aos processos de melhoramento das habilidades em cargos inferiores na hierarquia organizacional. Isto é, gerentes (e acima) são “desenvolvidos” e não gerentes são “treinados”.

Nos dias atuais esta distinção não é tão significativa quanto antes. A necessidade de aprimorar as habilidades é crucial para os funcionários de todos os níveis organizacionais e todos os funcionários devem se envolver no processo de expansão de suas capacidades. (MUCHINSKY, 2004).

Pessoas *treinadas* e *desenvolvidas* tendem a tornar-se entusiasmadas, fazendo surgir resultados extraordinários e estreitos laços emocionais com suas organizações. É isso que lhes permite continuar a produzir e a se ajudarem mutuamente nos maus e bons momentos. Pessoas entusiasmadas e engajadas constituem um aspecto necessário se a organização busca o sucesso de longo prazo. “Explicar, perguntar e envolver” são os princípios básicos para um engajamento de longo prazo. Explicar significa ajudar as pessoas a ter um panorama para que elas possam saber para onde vão, o que estão tentando fazer para chegar lá, de que modo a organização pode contribuir e o que ganham em ajudar. As empresas ainda dizem às pessoas o que fazer, mas seria muito melhor perguntar-lhes como elas podem contribuir sendo a indagação o início da participação, sendo que esta conduz ao desenvolvimento, que leva ao compromisso. (GUBMAN, 1999, p. 201).

É muito importante que as pessoas saibam que foram ouvidas. Quando os objetivos da organização já houverem sido expostos, as perguntas respondidas e as respostas colocadas na mesa, a organização precisará, então, envolver as pessoas para que toquem as coisas para frente. O nível de envolvimento pressupõe riscos e preocupações. (GUBMAN, 1999).

Segundo Chiavenato (2005), hoje mais do que nunca, as empresas buscam resultados de maneira intensiva e obsessiva. Isso faz com que as pessoas, nos mais variados escalões, sejam *cobradas* e carreguem um fardo de responsabilidade sobre seus ombros. Mas em meio a esse ambiente de competição e cobranças, o autor afirma que existe um grupo de empresas que consegue fazer do bom relacionamento com seus empregados um dos motores para competitividade e o crescimento. Para essas empresas, criar e manter um ambiente de trabalho saudável não é só uma questão de *bom mocismo*, mas de estratégia.

Para Katzenbach (2001), funcionário mais feliz ajuda a gerar lucros maiores. Já para Gil (2001), a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. Não bastam apenas aptidões e habilidades para um bom desempenho, é preciso haver motivação para trabalhar.

Para Chiavenato (2005), é necessário que o líder/gestor, escolha sua equipe de trabalho, modele, prepare, conduza, incentive, avalie e, por fim, recompense esta equipe.

Em contrapartida Gil (2001), pensa que antes de acontecer todo esse trabalho com a equipe, é necessário que haja uma liderança eficaz. Cabe ao gestor deixar claro algumas regras desde o primeiro dia com sua equipe.

Chiavenato (2005) descreve algumas regras que uma liderança precisa efetivar: delegar responsabilidades para todos os membros da equipe; ter conversas francas e individuais com todos os membros da equipe; confrontar positivamente para esclarecer situações sem tripudiar as pessoas; ser taxativo quanto às falhas da equipe e definir e atingir pequenas metas.

Para Katzenbach (2001) o sucesso fomenta o sucesso. Se uma equipe se acostuma a perder, torna-se necessário concentrar-se em metas prontamente realizáveis, instalando nas pessoas os mesmos objetivos e a mesma paixão e, ao infundir na equipe um alto nível de motivação, todos – cada membro, a equipe e o líder – sairão vencedores.

Segundo Gil (2001), a liderança é um grande responsável pela motivação no desenvolvimento das pessoas. O funcionário tem que sentir-se envolvido e comprometido com o que faz e por isso é preciso líderes que exerçam com eficácia sua função.

Schein (2001) corrobora com Matos (1996) e descreve que o comportamento do gestor (líder) e sua postura profissional é o mecanismo mais importante e determinante na forma que a cultura terá na empresa. Ao se criar e implantar uma cultura, os membros novatos da empresa prestam mais atenção no que o líder faz do que aquilo que ele diz.

Segundo França e Arellano (2002), a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. Toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, toda pessoa é potencialmente capaz de ser um líder. Os mesmos autores, em outro momento, também conceituam liderança como um processo que envolve relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade.

Portanto, segundo o autor, a liderança não diz respeito apenas ao cargo do líder, mas também requer a cooperação de outras pessoas. O destaque é a liderança como um processo de dupla via entre líder e liderados.

Kouzes e Posner (2003) já definem liderança no que diz respeito às habilidades e práticas que estão disponíveis para todos, e não apenas para alguns homens e mulheres carismáticos. O sucesso na liderança depende inteiramente da capacidade de construir e sustentar esses relacionamentos humanos que permitem às pessoas realizar com regularidade coisas extraordinárias e cita cinco regras básicas para uma liderança exemplar:

- Apontar o caminho: Os líderes precisam encarnar exatamente o modelo de comportamento que esperam dos outros;
- Inspirar uma visão compartilhada: Os líderes têm o desejo de fazer com que algo aconteça, de mudar o jeito das coisas, de criar algo que ninguém criou antes;
- Desafiar o estabelecido: Os líderes se aventuram, são pioneiros;
- Permitir aos outros que ajam: A liderança é um esforço coletivo;
- Encorajar o coração: Faz parte do trabalho do líder mostrar o apreço pelas contribuições das pessoas e criar uma cultura de celebração.

Apesar da boa liderança ser um fator importante no nível de desempenho de pessoas em uma organização, um dos problemas constantes que causam angústias nos gestores é saber como influenciar o desempenho daqueles que trabalham para eles, perguntando-se o porquê de algumas pessoas terem melhor desempenho do que outras. De certa forma, as diferenças individuais dificultam o estabelecimento de critérios e de parâmetro para se buscar a motivação das pessoas de forma homogênea e nem sempre a organização oferece condições motivacionais para melhorar o clima organizacional ou ambiente de trabalho.

Muitas variáveis interessantes e importantes têm sido usadas para explicar a diferença de desempenho entre empregados. Entre elas, variáveis como habilidade, instinto, recompensas intrínsecas e extrínsecas, níveis de aspiração e *background* explicam por que alguns empregados têm um bom desempenho enquanto outros têm desempenho pobre. (MELLO, 2004).

Para Borges (2002), a alocação de recompensas e status também ajuda a decifrar certezas tácitas dentro da empresa. Mas o problema das empresas em desenvolver um sistema de prêmios e *status* está em decifrar para os funcionários que tipo de comportamento é recompensado ou punido dentro dela. Em algumas empresas, as promoções e os prêmios monetários são as principais recompensas e fontes de *status*. Em outras organizações o título é o que importa e, em outras ainda, é o *feedback* que ajuda as pessoas a compreenderem que tipo de comportamento se espera deles e ajuda-os a analisar se estão fazendo a coisa certa ou errada.

Um exemplo comum de empresa que não trabalha corretamente o alinhamento entre recompensas e certezas tácitas está naquela que abraça o trabalho em equipe, mas, que no exame dos resultados mostra um sistema de incentivos e recompensas que premiam os feitos individuais. Tal empresa, se não substituir esses sistemas individualistas que estão profundamente arraigados no pensamento das pessoas, terá como resultado final uma baixa no moral do empregado que descobre que não está acontecendo o que se espera da empresa. (SCHEIN, 2001).

Para tanto, segundo Gil (2001), a comunicação constitui habilidade requerida de todos os

profissionais que exercem funções de liderança. Embora a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dá de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se. Cabe ressaltar que, para o mesmo autor, isto é verdadeiro também no âmbito das empresas.

Para Chiavenato (2005) ocorre que muitas pessoas, por saberem expressar-se com certo desembaraço, julgam-se bons comunicadores. Cabe, entretanto, lembrar que existe uma grande diferença entre informar e comunicar.

Para Gil (2001), informar é um ato unilateral que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor. Como saber comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir.

Os processos de comunicação envolvem os seguintes ingredientes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor.

Para Chiavenato (2005), o *emissor* ou fonte, é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem. Mais que isso, trata-se da origem e da geração do insumo que ingressa e alimenta o sistema de comunicação.

Codificador é o equipamento que liga a fonte ao canal. Isto é, que transporta a mensagem devidamente codificada por algum canal até o receptor de quem a recebe (destino). *Canal* é o espaço situado entre o transmissor e o receptor, que geralmente constitui dois pontos fisicamente distantes entre si.

Decodificador é o equipamento que liga o canal ao destino. O receptor sintoniza a mensagem codificada no canal e a capta para, então, decodificá-la. Se a comunicação é oral, a recepção é garantida por uma boa audição.

Destino é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. Trata-se do destinatário da mensagem, que a recebe e compreende. Mais que isso, trata-se da saída do sistema e que determina o seu grau de eficácia.

Cabe ressaltar que dentro do processo de comunicação pode haver o ruído, que para Chiavenato (2005), é um elemento intrometido no sistema e altamente prejudicial ao seu funcionamento. Na realidade, o ruído é uma interferência estranha à mensagem, tornando a comunicação menos eficaz. Ou então significa todo e qualquer distúrbio ou barulho indesejável. Em todo processo de comunicação, toda fonte de erros ou de distorções está incluída no conceito de ruído. Uma informação ambígua ou que induz a erros contém ruído.

Segundo Gil (2001), a comunicação deve ser considerada um processo bidirecional para

que seja eficaz. Isso significa que a comunicação é um processo que caminha em duas mãos. Basicamente, o processo exige um emissor que transmite a mensagem por meio de um canal a um receptor que decodifica a mensagem para o destinatário que envia de volta algum sinal de retroação. Desta maneira, ambas as partes envolvidas são emissores e receptores no processo.

Ambos os autores, Chiavenato (2005) e Gil (2001), concordam que a comunicação humana é contingencial pelo fato de que cada pessoa é um microssistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico psicológico. Cada pessoa tem as suas características de personalidade próprias, que funcionam como padrão pessoal de referência para tudo o que ocorre no ambiente e dentro do próprio indivíduo. Assim, compartilham da opinião de que a comunicação dentro das empresas não é perfeita, pois é transformada ou alterada ao longo do processo, o que faz com que o último elo – o receptor da mensagem – quase sempre receba algo diferente do que foi originalmente enviado, transformando a intenção do processo de comunicação. Com isso, afirmam que o gestor de pessoas precisa estar constantemente atento a toda essa potencialidade de dissonâncias e discrepâncias que ocorre nos processos de comunicação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os sujeitos da pesquisa foram os dois gestores (sócios proprietários) da empresa Y.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas em visitas previamente agendadas, com duração média de duas horas cada. Tais entrevistas foram realizadas com os sócios da empresa em questão e com a secretária.

Iniciou-se explicando que a proposta seria executar um serviço de consultoria que depois de um processo de coleta de dados, seria proposta a implementação de um projeto, com a ciência, discussão e aprovação da direção da empresa. Inicialmente um dos proprietários (o outro não estava presente) mostrou preocupação referente a paralisação da linha de produção com a execução do trabalho e fez referências às dificuldades de recrutamento de pessoal qualificado.

Na segunda visita, foi realizada uma entrevista com a secretária dos proprietários que tinha autorização para repassar as informações que fossem necessárias. Nesta entrevista foram recolhidos dados sobre a política de salário, que segue o piso da categoria e as decisões do sindicato; sobre a rotatividade de funcionários, que não é freqüente e muitos que podem demissão pedem para retornar; sobre a política de benefícios, que inclui, além dos determinados em Lei, um sorteio mensal de cinco prêmios de uma quantia em dinheiro; sobre as políticas internas, que não possui um programa fixo; sobre a comunicação interna na empresa, que segue a

hierarquia, se reportando sempre ao superior imediato e sobre a relação entre os funcionários e entre estes e a chefia. Também foi realizada uma visita às instalações da empresa, incluindo a linha de produção e a expedição.

Na terceira visita foi realizada uma entrevista com o outro proprietário da empresa que ainda não tinha se reportado aos pesquisadores. Nesta entrevista foi constatado que os proprietários possuem o ensino médio e que o entrevistado possui vontade de estudar, mas alega não possuir tempo. O entrevistado demonstrou que existe uma deficiência referente a gestão de pessoas, pois o mesmo afirmou ter dificuldades em lidar com funcionários, em contornar e em detectar problemas corporativos, em lidar com o crescimento da empresa, além de mostrar dificuldades em relatar o organograma hierárquico, a descrição dos cargos, em tomar decisões e em comunicar-se com seu sócio.

Diante das informações coletadas, foi estabelecido que seria proposto um modelo de treinamento no formato de Orientação em Gestão de Pessoas para os proprietários, para que desenvolvam as habilidades necessárias para contornar as necessidades mais imediatas da empresa, como a comunicação e a tomada de decisão, além de criar a possibilidade dos treinandos procurarem obter novos conhecimentos por conta própria.

Na quarta visita, discutiu-se com os proprietários sobre o diagnóstico e a proposta de trabalho e, apesar deles terem proposto outras alternativas fora do objetivo da consultoria, o diagnóstico e a proposta de trabalho foram aceitos.

O treinamento foi realizado na sala de reuniões da empresa. Para a apresentação dos conteúdos foram utilizados recursos como: projetor de imagens, aparelho de DVD e televisor.

A orientação ocorreu em três encontros de três horas cada, totalizando a carga horária de 9 (nove) horas.

RESULTADOS

Ao apresentar a proposta de trabalho aos sócios-proprietários, gestores da empresa em questão, a princípio, ambos propuseram outras ações como, por exemplo, treinamento com os funcionários, serviço que já estava sendo prestado por uma outra consultoria.

Por fim, aceitaram a proposta do treinamento em Gestão de Pessoas, voltada somente aos gestores. As datas de aplicação do treinamento foram previamente agendadas.

No primeiro encontro para a realização da aplicação do treinamento, foram apresentados conceitos de Recrutamento e Seleção e comunicação empresarial, através de exposições dialogadas; discussões sobre Recrutamento e Seleção e os sistemas de comunicação na empresa;

simulação de entrevista em processo seletivo e estudos de caso. Este último teve o objetivo de fazer com que os treinandos refletissem sobre a importância da comunicação na empresa, sendo o primeiro estudo voltado para a comunicação entre os gestores e o segundo para a comunicação geral na organização. Os treinandos fizeram poucas perguntas, mas participaram de forma mais ativa durante os estudos de caso.

No segundo encontro foram apresentados conceitos sobre Liderança, abordando temas como trabalho em equipe e riscos corporativos, sendo utilizados, para tanto, exposições dialogadas; discussões sobre os trabalhos em equipe realizados na empresa e sobre aspectos negativos e positivos de uma liderança; estudo de caso para exercitar os treinandos em tomada de decisões e a apresentação de um filme para a reflexão sobre erros e acertos em uma liderança. Desta vez, os treinandos participaram mais ativamente, fazendo mais perguntas durante os momentos de discussão. O filme foi alvo de bastante atenção.

No terceiro e último encontro, conceitos sobre gestão de pessoas foram apresentados de forma mais concisa, incluindo temas como sistemas de recompensa, habilidades e competências e resolução de problemas no ambiente corporativo. Exposições dialogadas; discussões sobre sistemas de recompensa e formas mal sucedidas em gestão de pessoas e a apresentação de dois filmes foram utilizados como método de aplicação. Um dos filmes tratou sobre a ‘Janela de Johari’, visando uma reflexão sobre as habilidades e competências de cada pessoa na organização e o outro com o intuito de possibilitar também uma reflexão, mas sobre como lidar com situações inusitadas no ambiente corporativo. Neste encontro os treinandos estavam mais descontraídos e até sorriram de forma mais amistosa. Os filmes foram alvos de bastante discussão.

O encerramento da aplicação se deu de forma tranquila, com o agradecimento dos treinandos.

CONCLUSÃO

Concluiu-se que a princípio a empresa se mostrou disposta a atender e ouvir o que tinham a propor-lhes. Porém, ao longo das visitas, foram surgindo problemas com relação aos horários disponíveis dos gestores para que se pudesse efetuar-se o treinamento. Tudo indica que os gestores em questão possuíam, até então, a visão *taylorista* que, segundo Eboli (2002) a reprodução do trabalho, simplesmente, já é suficiente para se obter bons resultados nos negócios, pois ambos contavam apenas com suas experiências e esperavam isto de seus funcionários.

Foi mostrada aos sócios a importância do trabalho, a fim de que fossem atendidas as

necessidades mais imediatas - algumas apresentadas por eles próprios - além de despertar o interesse por um crescimento profissional e pessoal constante. Ficou decidido que seria incluído temas sobre conhecimentos básicos do comportamento, pois de acordo com Chiavenato (2002), o conhecimento sobre as pessoas é essencial para se estudar as organizações, com isto, conhecendo as competências e habilidades de seus empregados, não contando apenas com seu desempenho na atual função. Para Silva (2004), após definir as competências de cada um dentro de uma organização é que se cria uma estratégia de ação.

Liderança também foi outro tema abordado no treinamento, visto que foram detectadas dificuldades em liderar os funcionários, pois, segundo Gil (2001) a liderança é um fator de motivação para a equipe, influenciando em seu desempenho.

Apesar da aparente falta de interesse dos gestores no início da aplicação, o interesse foi surgindo conforme os temas apresentados iam de encontro a possíveis dúvidas e atitudes em relação ao trabalho que faziam, despertando, então, o interesse necessário para um bom aproveitamento do treinamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, A, M, B,. *A influência dos valores organizacionais para a promoção da aprendizagem organizacional: estudo de caso na Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel* . 2002. 169 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M.T.L (Org.) *As pessoas na Organização*. 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 185-216.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L (Org.) *As pessoas na Organização*. 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-33.

FRANÇA, A.C.L. ; ARELLANO, E.B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M.T.L (Org.). *As pessoas na Organização*. 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-269.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GUBMAN, L. E. *Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. *Exame Nacional do Ensino Médio: Documento Básico 2000*. Brasília, 1999.

KATZENBACH, J. R. *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Tradução de Edite Siegert Sciulli. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *O desafio da liderança*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MATOS, F. G. Cultura de valores no processo de internalização das economias: o desafio humano. *Revista Brasileira de Administração*. São Paulo, n. 17, p. 71-76, agosto – setembro, 1996.

LEME, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competência: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MELLO, M. S. O. *A qualidade do clima organizacional interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium*. 2004. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Qualidade) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MUCHINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira/Leaming Thomson, 2004.

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.

SILVA, L. S. *A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho – um estudo de caso em uma empresa de Call Center*. 2004. 70 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas. Universidade Estadual de Campinas.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.