

GERENCIAMENTO DE PESSOAS, PRODUTIVIDADE PARA O RETORNO EMPRESARIAL

MANAGEMENT OF PEOPLE, PRODUCTIVITY FOR BUSINESS RETURN

Aline Sartori

Martha Maria Tanaka Bastos

Regiane Cristina da Silva

Tuany de Oliveira Ribeiro

Igor Gabriel Lima

Felipe Kazuo Masuko

RESUMO

As mudanças e os desafios impostos ao RH trazem um modelo de gestão estratégica de pessoas, mais flexível, ágil e mutável, que se adequa às necessidades da organização. O modelo de gestão terá forte influência no sucesso da empresa, bem como em seu destaque no mercado competitivo, sendo assim, se faz necessário o investimento na formação e desenvolvimento dos líderes. A proposta do trabalho consiste em avaliar o conhecimento dos gestores e qual a importância da gestão de pessoas para o desenvolvimento e evolução de sua equipe. O estudo começa com a apresentação da introdução, seguindo com a explicação da metodologia utilizada. Posteriormente apresenta o resgate do conceito de gestão estratégica de pessoas, acompanhada da apresentação das ferramentas de gestão: liderança, motivação, aumento salariais e/ou promoções, avaliação de desempenho, treinamento de capacitação e feedback. Por fim, apresenta a análise de resultado e conclusão da pesquisa realizada com os gestores via questionário on-line.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas. Ferramentas de Gestão. Gestor/colaborador.

ABSTRACT

The changes and challenges posed to RH bring a more flexible, agile and changeable strategic people management model that fits the needs of the organization. The management model will have a strong influence on the success of the company, as well as its prominence in the competitive market, thus, if it is necessary the investment in the formation and development of the leaders. The purpose of this work is to evaluate the knowledge of managers and the importance of people management for the development and evolution of their team. The study begins with the presentation of the introduction, followed by an explanation of the methodology used. Afterwards we present the rescue of the concept of strategic management of people, accompanied by the presentation of management tools: leadership, motivation, salary increases and / or promotions, performance evaluation, training and feedback. Finally, we present the results analysis and the conclusion of the survey conducted with the managers via the online questionnaire.

Key-words: Strategic management of people. Management tools. Manager/employee.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho tem por objetivo trazer as razões pelas quais escolhemos o tema proposto: “Como o gestor pode influenciar no desenvolvimento/evolução de sua equipe de trabalho?”, e de que forma pode acrescentar melhorias para o público escolhido.

Mediante diversas situações pesquisadas em algumas empresas, o público-alvo escolhido foi os gestores de empresas. Observando a dificuldade em administrar sua equipe de trabalho e conseqüentemente obter os resultados almejados; analisando os aspectos motivadores desempenhados pelo gestor; sua relação com o funcionário, sabendo que o sucesso da empresa depende de ambas as partes estarem satisfeitas e desempenhando seus papéis com maestria, retratar em nosso trabalho essa realidade e tentar ajudar os gestores, apresentar algumas ferramentas de gestão que podem ser utilizadas nessa organização/evolução e através de um questionário, obter respostas de como está sendo feita essa gestão e quais pontos principais a serem melhorados, mudados ou evoluídos para acompanhar o desenvolvimento organizacional e pessoal da empresa.

O gestor que visa obter uma liderança de sucesso precisa conhecer de perto as necessidades e dificuldades de sua equipe de trabalho e tentar trazer mudanças e melhorias.

Assim, o presente estudo, procura proporcionar para o gestor o conhecimento de como investir em sua equipe de trabalho, ao compreender que ela é seu maior patrimônio na geração dos resultados da empresa, respondendo a seguinte questão de pesquisa: “como o gestor pode influenciar no desenvolvimento/evolução de sua equipe de trabalho?”

A escolha dessa problemática justifica-se pelas observações cotidianas concernentes à dificuldade dos gestores em conseguir liderar sua equipe de trabalho, a fim de atingir objetivos almejados de forma satisfatória.

O retorno da pesquisa é relevante, pois traz em seu bojo uma avaliação da gestão de trabalho utilizada e como melhorar essa questão, pois essa falta de feedback por exemplo, faz com que “não se enxergue” a necessidade de ferramentas de gestão necessárias a empresa.

2. METODOLOGIA

O intuito da presente pesquisa é a exposição das teorias e ferramentas de Gestão de Pessoas no tocante ao desenvolvimento de equipe de trabalho, a verificação o conhecimento do Gestor acerca das

ferramentas para tomada de decisão e investigação acerca de como é realizado o desenvolvimento organizacional e qual sua importância na empresa.

Para atingir os objetivos supra, o presente estudo lançou mão da metodologia de pesquisa explicativa, pois, conforme, bem apontam Cervo e Bervian (2002), a pesquisa explicativa também realiza um estudo com coleta e análise de dados, porém ela possui uma tendência a relacionar teoria e prática no processo da pesquisa científica

Também utilizou-se método quantitativo, o qual é evidenciado por Gil (1999) como aquele que faz uso de diferentes técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações para um determinado estudo. Utilizada para elucidação, ênfase, raciocínio lógico e todas as informações que se possam mensurar sobre as experiências humanas.

Para tanto, utilizar-se-á o levantamento de dados através de questionário on-line atingindo as empresas no ramo de comércio e serviços da região do Vale do Ribeira.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A administração tradicional preocupava-se com a redução de custos por meio da otimização dos recursos (máquinas, equipamentos, etc.), melhoria nos processos administrativos e a estratégia era apenas se posicionar no setor de atividade que estava inserido, ou seja, os esforços eram para ganhar eficiência na velha maneira de se fazer as coisas.

A partir da globalização e do avanço tecnológico, as organizações se viram obrigadas a repensar suas estratégias e modelo de gestão para acompanhar as tendências e inovações do mercado, tendo como objetivo principal sobreviver ao longo dos anos.

No cenário atual os clientes se tornam cada vez mais exigentes, conseqüentemente o mercado torna-se cada vez mais competitivo, buscando satisfazê-lo.

A gestão estratégica de pessoas enfatiza a necessidade do comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais, bem como ressalta a necessidade de aprendizagem, de investimento no capital intelectual, e na comunicação para facilitar a gestão de possíveis mudanças necessárias.

A administração estratégica é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. (FRANÇA et. al., 2002, p. 40).

O processo de formulação da estratégia consiste na determinação sistemática dos objetivos estratégicos e das estratégias que serão praticadas para conquistá-los. Vale ressaltar a importância da avaliação contínua dos resultados, uma vez que o objetivo é orientar as ações organizacionais.

Segundo (França, et. al., 2002, p. 41):

Trata-se, sobretudo, de um processo, de uma sequência interativa de etapas que permite à organização refletir, discutir e definir seus propósitos e suas estratégias fundamentais.

Sendo assim, a gestão de pessoas se modernizou ao longo dos anos, conforme retrata o quadro abaixo:

Características	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Formato do Trabalho	Centralização total das operações no órgão de RH.	Responsabilidade de linha e função de staff.	Descentralização rumo aos gerentes e suas equipes.
Nível de atuação	Burocratizada e operacional. Rotina.	Departamentalizada e tática.	Focalização global e estratégia do negócio.
Comando da Ação	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões e ações do gerente e sua equipe.
Tipo de Atividade	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento.
Principais Atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem.	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais.	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes.
Missão da Área	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas.	Atrair e manter os melhores funcionários.	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.

QUADRO 2: As três etapas da Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005, p. 35)

No modelo estratégico, o RH deve assessorar a liderança por meio de consultoria interna, preparando-os para assumir atividades estratégicas orientadas para o futuro, visando o cumprimento dos objetivos e metas definidos pela missão e visão da organização.

Alinhar estrategicamente a gestão de pessoas ao negócio da organização não é uma tarefa fácil, exige um grande esforço, envolvimento e empenho de todos, em especial dos líderes. Por este motivo é fundamental a identificação do líder com a missão, visão, valores, cultura e objetivos estratégicos da organização.

Conforme Chiavenato (1998, p. 335): “Liderança estratégica significa a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e saber delegar poderes para criar mudança estratégica sempre que necessário”.

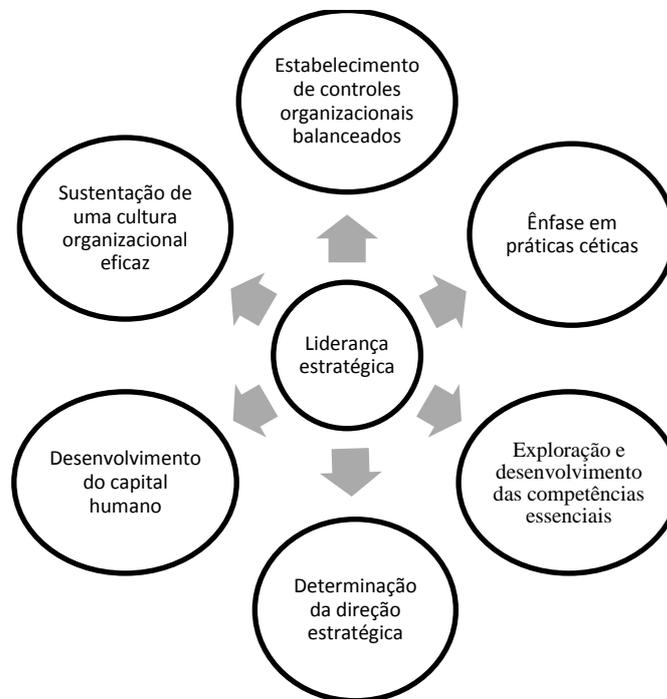


FIGURA 1: Aspectos multifuncionais da liderança estratégica

Fonte: Adaptado de Chiavenato; Sapiro (2003, p. 336)

A liderança tem como responsabilidade fixar e transmitir a missão e a visão da empresa aos seus subordinados. Baseado nos objetivos estratégicos, o gestor deve mapear as necessidades de mudanças na equipe, em seguida definir um plano de ação, bem como disseminar e sustentar as propostas. O intuito é preservar a organização, garantir sua perenidade, a permanência e a sustentação de seus membros.

Sendo assim, o gestor é o principal agente de mudança, por isso deve ser o exemplo do que prega, uma vez que não trabalha sozinho e o desempenho da equipe e o alcance dos objetivos refletirão diretamente em seu sucesso profissional, deixando em evidência se a sua gestão de pessoas está sendo praticada de forma eficaz, orientada para os resultados.

A liderança estratégica de pessoas contempla qualidades como: ser inovador, trabalhar com situações emergentes, com prontidão e assertividade, saber conduzir e alavancar projetos, incorporar a postura de negociador a fim facilitar processos e gerenciar conflitos internos e externos, manter-se atualizado aos avanços tecnológicos, além de se preocupar com os custos, elevando assim seu desempenho e eficácia na gestão de pessoas.

De acordo com Teixeira et al. (2005, p. 16): “A gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.”

O quadro a seguir explica sobre os elementos básicos da gestão estratégica de pessoas:

Missão: assegurar uma gestão de pessoas que valorize o potencial, as competências e o desempenho estratégico e gere uma ambiência organizacional propícia ao comprometimento dos empregados com a missão da empresa.

Visão: ser uma gestão de pessoas alinhada ao negócio da empresa e voltada para o crescimento e a realização profissional dos empregados.

Objetivo estratégico: formular e implantar. Até dezembro de 2005, um novo sistema de gestão de pessoas que, concebido e gerenciado numa abordagem estratégica, oriente-se para os resultados da empresa, para a satisfação dos clientes e para o crescimento profissional e pessoal dos empregados.

Estratégia: manter flexibilidade organizacional, abrangendo consultoria interna, participação efetiva dos gerentes, equipes interdisciplinares, equipes adhocráticas e descentralização.

Implementação estratégica: implantar projetos, planos e programas, como capacitação dos gerentes e dos consultores internos, planejamento estratégico de pessoas, remuneração estratégica, gestão por competências, outros.

QUADRO 03: Elementos básicos da gestão estratégica de pessoas

Fonte: Teixeira et al. (2005, p. 95)

4. FERRAMENTAS DE GESTÃO

LIDERANÇA

Pensar em Gestão de Pessoas é pensar em liderança, ou seja, em um suporte para um grupo, equipe ou setor e para lidar com a diversidade humana é preciso ter uma percepção apurada, afinal nem todo comportamento é passível de entendimento rápido e fácil.

No trabalho, normalmente a motivação surge, ou desaparece, como consequência das atitudes da liderança, que em alguns casos são responsáveis pelo baixíssimo grau de motivação e comprometimento da equipe.

Como diz Motta (1995), “ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”. Assim para lidar com as pessoas no meio empresarial é necessário ser líder.

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas, conquistar a confiança.

Nas palavras de Yukl (1998, p. 176):

[...] influência significa o efeito exercido por uma parte (agente) sobre outra (alvo), sendo que este efeito pode ocorrer sobre pessoas, coisas ou eventos. No caso de ser exercida sobre pessoas, a influência incide sobre atitudes, percepções, comportamentos ou uma combinação destes fatores”. (YUKL, 1988. Tradução nossa)

Líderes precisam desempenhar seu papel organizacional com tamanha habilidade a fim de encontrar o equilíbrio entre as necessidades da máquina e as satisfações dos operadores desta. O estilo de liderança aplicado será fundamental para o crescimento coletivo do ambiente organizacional a vida útil dos gerentes empresariais findou-se naquela empresa que deseja firmar-se no mercado competitivo do mundo atual e globalizado “o verdadeiro desafio reside em combinar uma liderança forte com um forte gerenciamento, usando um para contrabalançar o outro (KOTTER 2000, p. 50 – 51)

Na listagem a seguir elenca-se os seguintes tipos de líderes:

Líderes Coercitivos: Baseia seus atos influencias predominantemente no poder de coerção e de posição.

Líderes Controladores: Baseia seus atos influencias predominantemente no poder de posição e de recompensa manipuladora.

Líderes Orientadores: Influencia as pessoas através do conhecimento e da capacidade de criar redes informais de relacionamento. Os indivíduos com este estilo são vistos como conselheiros, pares, pessoas razoavelmente acessíveis e não como “chefes”.

Líderes Integradores: Respeita o indivíduo como indivíduo, integra as pessoas no grupo, encoraja a troca de *feedback*, o autoconhecimento, o uso da intuição como complemento da lógica, procura compatibilizar tanto quanto possível os objetivos organizacionais com os individuais dentro de um quadro de referência ético. Exposto isto, podemos dizer que um bom líder deve possuir credibilidade junto aos seus subordinados, colegas, clientes, superiores e principalmente competência administrativa. Os valores éticos e morais são importantes para a formação de sustentabilidade da liderança permitindo aos líderes o progresso. Com isso podemos dizer que credibilidade não se impõe, mas se conquista diariamente. Um líder eficaz deve possuir características como:

(i) Conhecer a si mesmo; (ii) Conhecer e praticar seus valores; (iii) Ter a coragem de reconhecer que todos, somos independentes e, portanto parceiros; (iv) Transparência ao enfrentar problemas; (v) Coerência e bom senso; (vi) Dizer não, quando necessário e adequado; (vii) Identificar os riscos que temem correr; (viii) Dar espaço para discordâncias, dúvidas, questionamentos; (ix) Estar preparado para esclarecer, dialogar, aceitar; (x) Alterar seus posicionamentos; (xi) Reconhecer seus erros e limitações.

O líder eficaz é um eterno aprendiz. A aprendizagem requer abertura, curiosidade, sensibilidade e, sobretudo, contato com pessoas, ideias, valores e especialidades diferentes que permitam alargar os horizontes.

MOTIVAÇÃO

A motivação no trabalho é um tema de suma importância para os gestores e líderes de empresas, é a partir dela que se forma uma equipe de trabalho interessada e engajada a obter os melhores resultados e rendimentos. Estar motivado significa que o funcionário está sempre pronto a agir e não mede esforços para alcançar o objetivo proposto.

Para Gramigna (2007, pag 74), motivação é a “capacidade para demonstrar interesse e energia pelas atividades que executa, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade”, segundo definição de Castro (2002, pag 85) “é o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações”.

Os gestores e líderes devem estimular os níveis motivacionais da sua equipe de trabalho. Funcionários estimulados executam tarefas com eficiência, buscam melhores rendimentos, visam o crescimento profissional, tornam-se mais produtivos e assim contribuem de maneira decisiva no desenvolvimento da organização.

AUMENTO SALARIAL / PROMOÇÕES

Cada pessoa é motivada a agir a partir de algum estímulo e interesse de suprir suas necessidades, sejam elas físicas, sociais, de segurança ou de auto realização, o dinheiro contribui para que estas necessidades sejam alcançadas e além disso deve ser visto como uma recompensa pelo esforço e dedicação prestado.

Neste parâmetro, a definição de um plano de cargos e salários, integra uma troca: desempenho eficaz/alcance dos objetivos *versus* promoções de cargos/aumento salarial.

Para Teixeira (2005, pag 360):

[...] o desafio está na capacidade de definir políticas claras e processos globais de remuneração que façam sentido para a empresa no mundo inteiro e ao mesmo tempo sejam competitivos nas localidades onde ela opera.

Para Chiavenatto (2010, pag 284) “ A construção do plano de remuneração requer certos cuidados pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e conseqüências.”

Diante disso, o aumento salarial/promoções deve ser incluído no plano de cargos e salários da empresa, e definido como um método motivacional.

A empresa deve utilizar estes dois fatores para criar uma equipe de trabalho estimulada a crescer profissionalmente, sendo remunerada de forma adequada e, assim contribuir para o desenvolvimento da empresa.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão utilizada para avaliar os funcionários individualmente, o objetivo é identificar os pontos positivos e negativos, e procurar formas de potencializar e melhorar o desenvolvimento de cada um. Além da avaliação individual ela pode ser

utilizada como um meio para analisar problemas dentro da empresa que prejudiquem o desempenho organizacional.

Para Dutra (2002, pag. 161) “ Desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio.”

Segundo Gramigna (2007, pag 147):

A sistemática prevê o recebimento de diversos feedbacks daqueles que fazem parte da cadeia produtiva interna e externa: Clientes e Fornecedores. De posse do resultado, o avaliado parte para a correção e o reajuste em sua performance, de forma a atender as expectativas da organização.

Por isso esta ferramenta de gestão é essencial no bom funcionamento e desenvolvimento das atividades empresariais. A avaliação de desempenho fornece ao gestor as informações necessárias para corrigir falhas e problemas, estimular e aperfeiçoar sua equipe de trabalho, tornando-a mais capacitada, treinada, eficiente e produtiva.

TREINAMENTO DE CAPACITAÇÃO

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. (Chiavenato, 2005), ou seja, o treinamento é o processo de qualidades nos recursos humanos para habitá-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.

FEEDBACK

O Feedback é um das ferramentas essenciais da Gestão de Pessoas, pois é por meio dele que todos os profissionais, de qualquer grau hierárquico, podem obter os subsídios necessários para potencializar suas habilidades e eliminar comportamentos sabotadores. Para isso, o feedback deve ser aplicado de modo

objetivo, claro e justo, oferecendo ao colaborador a visualização clara dos pontos que precisam ser melhorados.

Entretanto, o feedback também é uma forma extraordinária de o gestor reconhecer seus profissionais e equipes pela realização efetiva de seu trabalho e pelos resultados obtidos por meio de sua dedicação, profissionalismo e empenho.

Há três tipos de Feedback utilizados na empresa que são o Feedback Positivo onde exalta os pontos positivos, como um comportamento bom, demonstrar que suas atividades foram reconhecidas quando ele faz um bom trabalho, o motivando diariamente a ser mais eficaz e produtivo.

Feedback Negativo Apesar da carga negativa, não deixa de ser um feedback necessário, pois mostra os pontos que precisa melhorar como um comportamento inadequado ou algo que acaba afetando o nosso desempenho.

Ter esse tipo de toque de um superior é importante, pois traz um melhor entendimento de quais são os objetivos da empresa e o que ela espera de seus colaboradores. Esse Norte contribui para eliminar o que há de errado e progredir no ambiente corporativo.

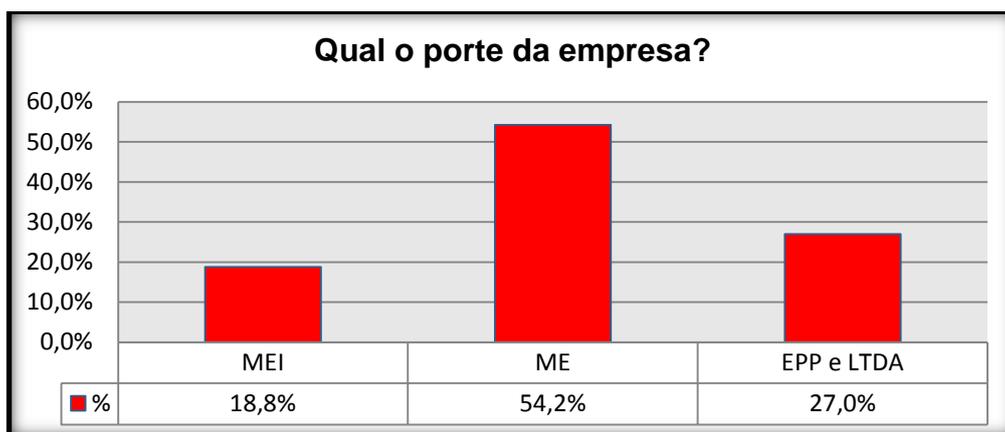
E por ultimo o Feedback Construtivo o mais utilizado já que com esse tipo de feedback, identifica-se nossos erros e acertos e ainda consegue soluções e métodos para resolvê-los. Esse é o tipo de feedback mais indicado nas empresas, principalmente com funcionários que não sabem lidar com comentários negativos.

Ao identificar o ponto problemático de um colaborador e elaborar uma maneira de erradicá-lo, você passará mais confiança e proporcionará motivação, ao invés de soar como uma bronca.

Dar feedback também fará com que o funcionário sinta que pertence a um ambiente seguro e de crescimento, onde é recompensado pelas suas ações e usufrui de evolução constante. Ele sentirá mais orgulho de fazer parte desse time. A empresa, por sua vez, diminuirá a rotatividade e contará com uma equipe unida.

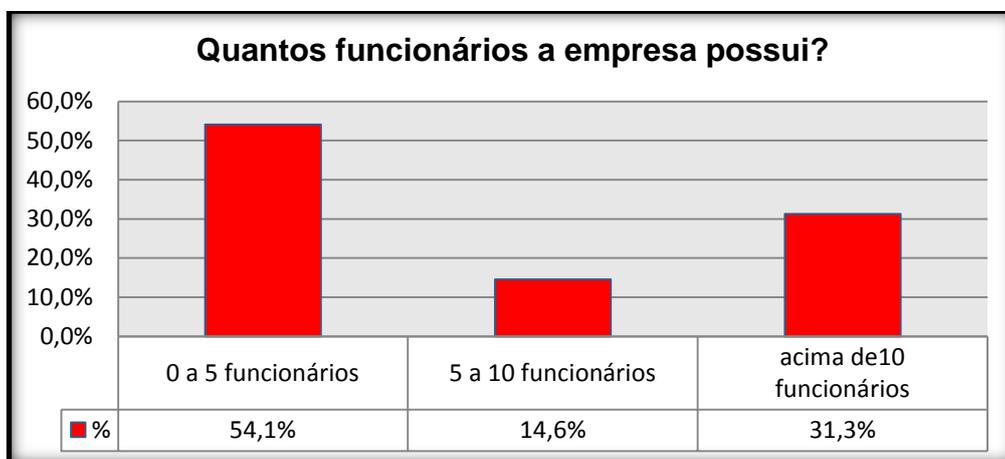
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados serão analisados por meio de gráficos que apresentarão as perguntas do questionário e as porcentagens de cada resposta em relação ao total, além de uma observação, para entendimento e contribuição do resultado para a pesquisa.

Gráfico 1: Porte da empresa

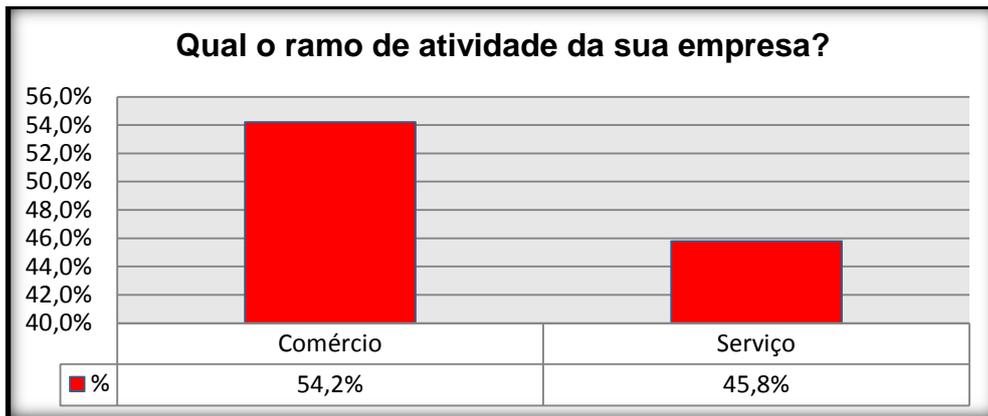
Fonte: Acervo da pesquisa.

Das quarenta e oito empresas pesquisadas 18,8% são MEI, 54,2% e 27% EPP e Ltda. Acordando com a realidade da nossa região onde as maiorias das empresas são de pequeno porte.

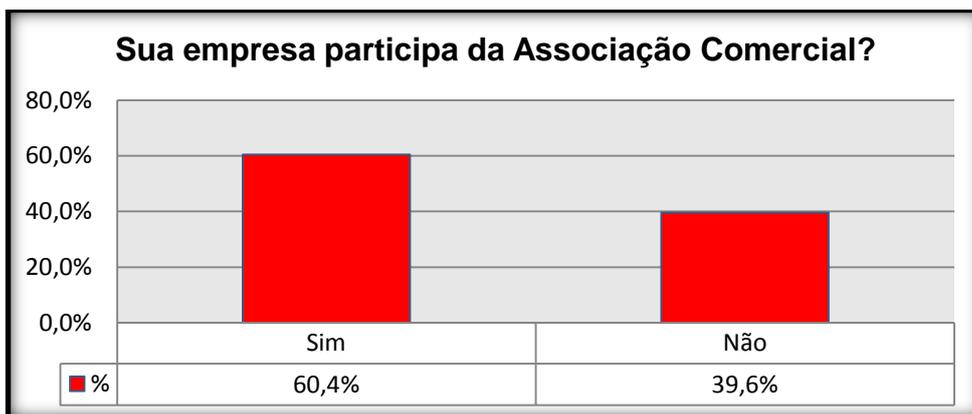
Gráfico 2: Quantidade de funcionários

Fonte: Acervo da pesquisa.

Acordando com a pesquisa e indo de encontro com a informação do primeiro gráfico, 54,1% das empresas da nossa região possuem de 0 a 5 funcionários, enquanto 14,6% possuem de 5 a 10 funcionários e 31,3% acima de 10 funcionários.

Gráfico 3: Ramo de atividade da empresa

Fonte: Acervo da pesquisa.

Gráfico 4: Participação da empresa em Associação Comercial

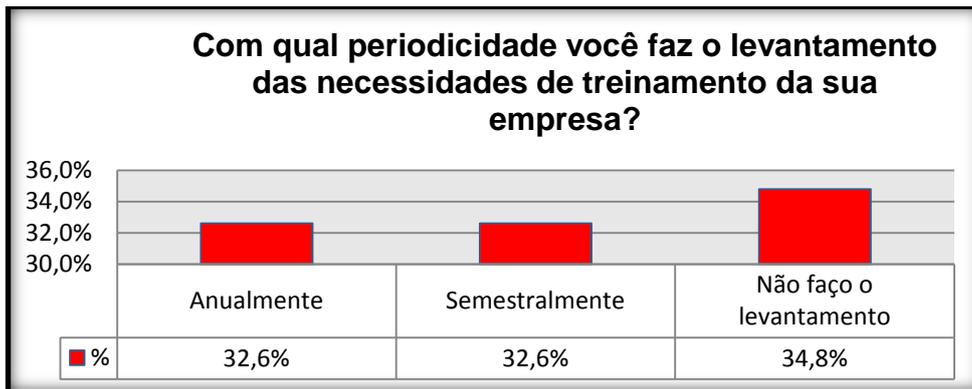
Fonte: Acervo da pesquisa.

Das 48 empresas pesquisadas, 54,2% são comércio e 45,8% de serviços.

Os dados mostram que 60,4% das empresas participam de Associações Comerciais, o que demonstra que os gestores estão procurando apoio para melhorar os produtos ou serviços ofertados.

Outro fator importante que são ofertados pelas Associações é a troca de experiência e os treinamentos contínuos.

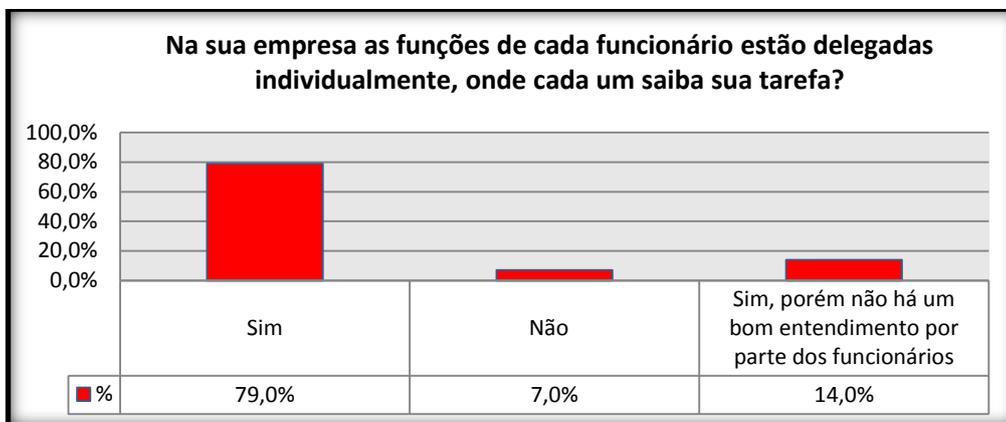
Gráfico 5: Periodicidade de treinamento



Fonte: Acervo da pesquisa.

Nesse gráfico a maioria das empresas, 34,8%, não faz o levantamento de necessidade de treinamento. Essa informação condiz com a realidade das empresas de pequeno porte, que tem dificuldades de desenvolver as habilidades de seus colaboradores e reter talentos com poucos recursos disponíveis.

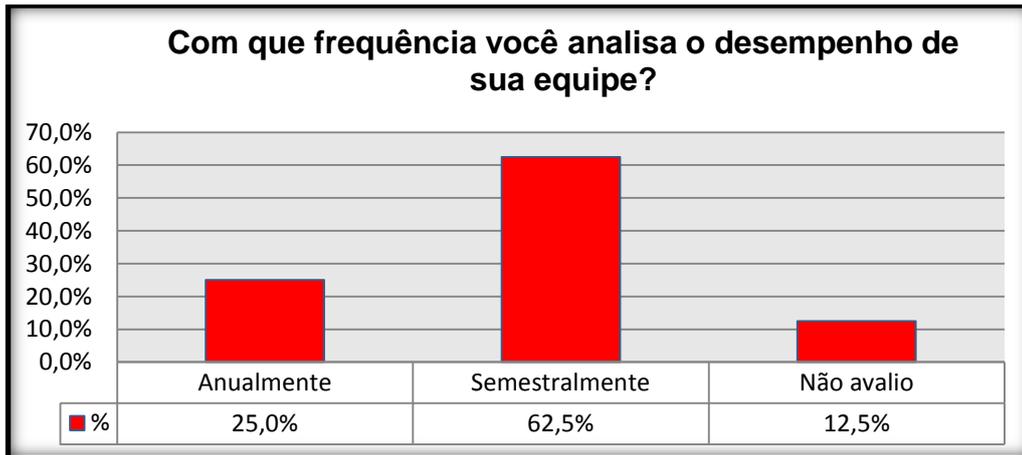
Gráfico 6: Delegação das funções de cada funcionário



Fonte: Acervo da pesquisa.

A pesquisa apontou que 79% das tarefas são delegadas individualmente a cada funcionário e que há um bom entendimento por parte deles.

Gráfico 7: Avaliação de desempenho



Fonte: Acervo da pesquisa.

De acordo com o gráfico, 62,5% dos gestores disseram que analisam o desempenho da sua equipe semestralmente, 25% analisam anualmente e apenas 12,5% não avalia.

O contexto atual ressalta que o alto nível de competitividade exige das pequenas empresas capacidade de resposta às novas necessidades que surgem em termos de gestão.

Gráfico 8: Planejamento da empresa para aumento de salários

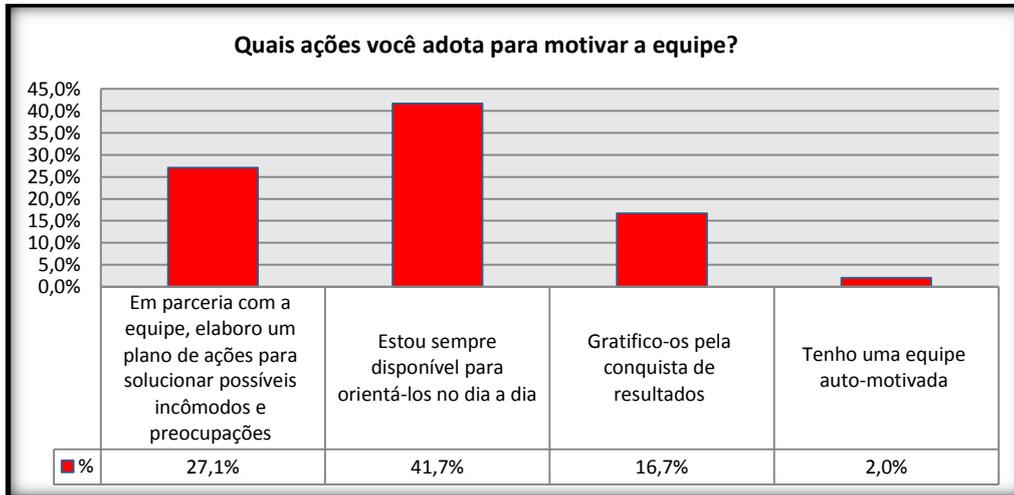


Fonte: Acervo da pesquisa.

De acordo com o gráfico, os aumentos salariais e promoções são baseados 40,4% na prática salarial em organizações do mesmo segmento; 46,8% pela valorização do funcionário; 0,0% pelo tempo de casa e 12,8% não aplicam em suas empresas.

Percebe-se, de acordo com a pesquisa, que os retornos que os funcionários tanto almejam, baseiam na valorização do seu desempenho/trabalho.

Gráfico 9: Motivação da equipe

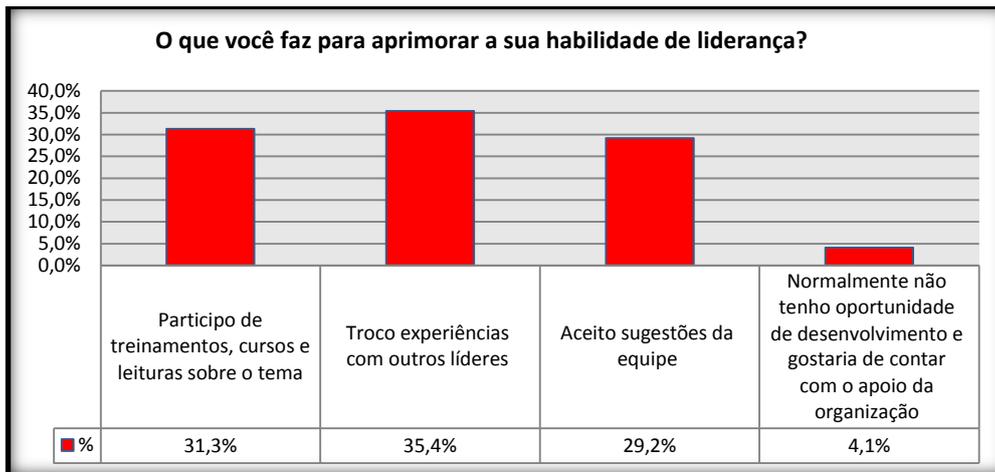


Fonte: Acervo da pesquisa.

De acordo com o gráfico, 27,1% em parceria com a equipe, elabora um plano de ações para solucionar possíveis incômodos e preocupações para motivar a equipe; 41,7% dos donos de empresas, dizem estar sempre disponíveis para orientá-los no dia-a-dia; 16% os gratificam pela conquista de resultados e 2,0% diz ter uma equipe auto-motivada.

Conclui-se que os donos de empresas estão sempre disponíveis para receber os funcionários e orientá-los para um melhor andamento do serviço.

Gráfico 10: Habilidade de liderar

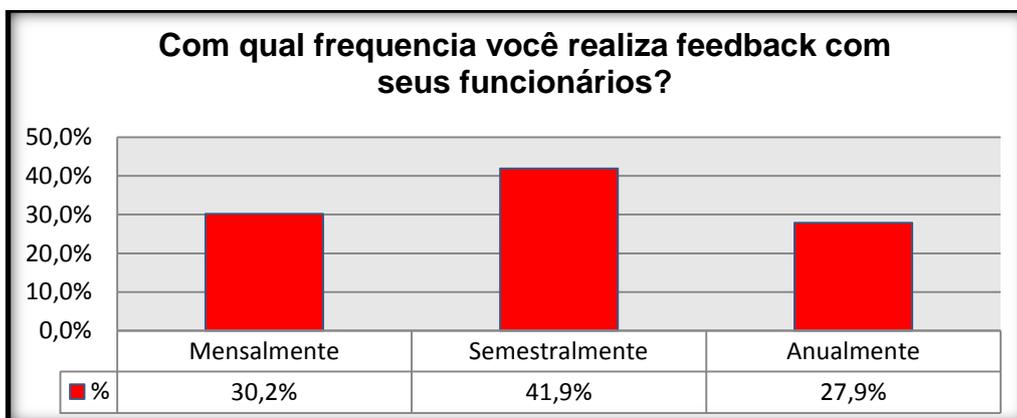


Fonte: Acervo da pesquisa.

De acordo com o gráfico, 31,3% dos gestores de empresas, participam de treinamentos, cursos e leituras sobre o tema, que seria aprimorar a habilidade de liderança; 35,4% trocam experiências com outros líderes; 29,2% aceitam sugestões da equipe e 4,1% normalmente não tem oportunidade de desenvolvimento e gostaria de contar com o apoio da organização.

Os percentuais foram bem divididos nessa questão, concluindo que os gestores estão usando de diversas ferramentas para aprimorar o poder de liderança e assim conseguir uma equipe que atinja os objetivos de forma completa.

Gráfico 11: feedback com com funcionários

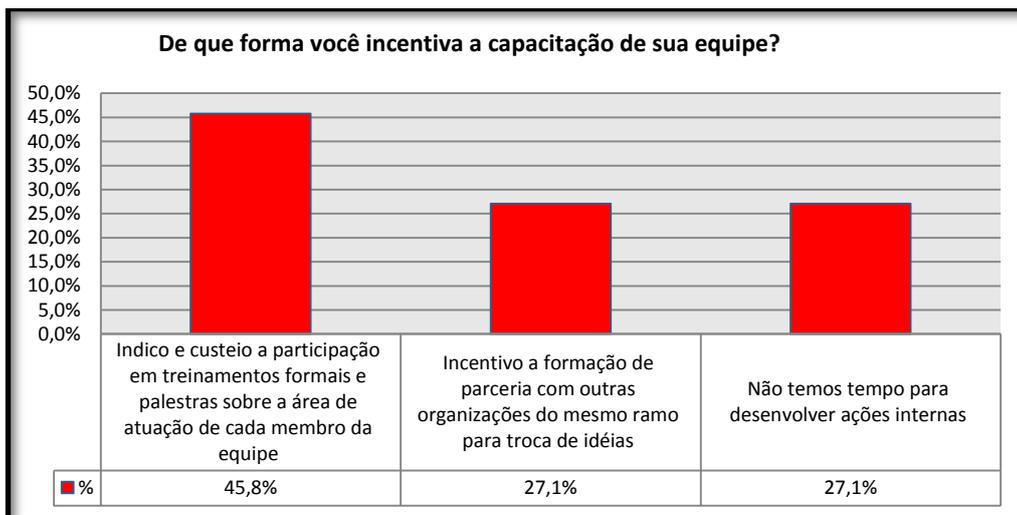


Fonte: Acervo da pesquisa.

Nessa questão, o gráfico nos trás com que frequência o gestor realiza feedback com seus funcionários; 30,2% dizem mensalmente; 41,9% semestralmente e 27,9% anualmente.

Conclui-se que o feedback está sendo feito semestralmente em uma média geral, havendo talvez uma necessidade maior dessa ferramenta que é importante para o bom andamento da relação gestor/funcionário.

Gráfico 12: Capacitação da equipe



Fonte: Acervo da pesquisa.

Esse gráfico mostra de que forma existe o incentivo na capacitação da equipe de trabalho; 45,8% dizem que indicam e custeiam a participação em treinamentos formais e palestras sobre a área de atuação de cada membro da equipe; 27,1% incentivam a formação de parceria com outras organizações do mesmo ramo para troca de ideias e 27,1% não tem tempo para desenvolver ações internas.

Conclui-se que os gestores estão indo pelo caminho certo, incentivando sua equipe de trabalho com treinamentos e conseqüentemente capacitando o funcionário a melhor desenvolver seu trabalho.

6. CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada via questionário, aplicado aos gestores, concluímos que de modo geral a maior parcela dos gestores fazem uso de algumas ferramentas de gestão, seja por conhecimento, ou

experiências trocadas com outros gestores, ou também pela busca de parcerias com empresas do mesmo ramo de atividade.

As ferramentas de gestão são utilizadas, mas falta um melhor entendimento na aplicação delas junto a equipe de trabalho.

Apesar dos gestores investirem em treinamento, buscarem analisar o desempenho individual e o feedback, é preciso estudar, avaliar e aprimorar a qualificação de cada funcionário, é necessário também buscar métodos para alavancar a motivação dos colaboradores, fazendo com que o crescimento pessoal transforme-se em resultados positivos tanto para a equipe de trabalho quanto para as metas da empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

CASTRO, Alfredo Pires de C. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.**, São Paulo: Campus, 2005.

_____, **Recursos Humanos.**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2003- 6ª Reimpressão

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

FRANÇA, A. C. L., **As pessoas na organização.** 12.ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, M. R., **Modelo de competências e gestão de talentos.** 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

KOTTER, J. P. **O que os gerentes gerais eficazes realmente fazem. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C. da; NETO, C. P. dos S. B.; OLIVEIRA, G. A. de. **Gestão estratégica de pessoas.**, 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

YUKL, G. **Leadership in Organizations** 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.