

PARCEIRAS OU RECURSOS: UM ESTUDO SOBRE COMO AS PESSOAS SÃO RECONHECIDAS NAS EMPRESAS DA REGIÃO DE GARÇA

Rodolfo Lopes Santilio¹
Wilson Chagas Gouveia²

Tecnologia em Gestão Empresarial (Processos Gerenciais)
Faculdade de Tecnologia de Garça (Fatec)
Caixa Postal 17400-000 – Garça - SP – Brasil

rl.santilio@gmail.com
wilsoncg@uol.com.br

Resumo. Planejar, organizar, dirigir e controlar as ações envolvidas nos processos organizacionais são fatores indispensáveis para garantir uma eficaz administração. E gerir os recursos humanos é muitas vezes, a grande problemática para os gestores. No entanto, essa tarefa só é possível, quando se administra com as pessoas, contando com os seus conhecimentos, com a capacidade que têm de inovarem, com suas habilidades e criatividade. Sempre fornecendo as condições necessárias para o desenvolvimento de seus atos criativos, pois, é justamente isso que compõem o diferencial competitivo. Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória, envolvendo um levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Assim, o trabalho buscou através da pesquisa bibliográfica e empírica, aplicada na Faculdade de Tecnologia de Garça, com 100 alunos do período noturno que trabalham nas empresas da região, realizar um estudo sobre como as pessoas são reconhecidas: parceiras ou recursos. Contudo, o resultado obtido foi que a maioria dos entrevistados se sente um mero objeto da organização (recurso).

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Parceiras. Recursos.

Abstract. Plan, organize, direct and control the actions involved in organizational processes are indispensable factors to ensure an effective administration. And manage human resources is often a major problem for managers. However, this task is only possible when administering with people, relying on their expertise, with the ability for them to innovate, with their skills and creativity, and always providing the necessary conditions for the development of their creative acts, well, that is precisely what make up the competitive edge. For the development of the work, we conducted an exploratory research, involving a bibliographical research, interviews with people who have had practical experience with the problem and researched analysis of examples. Therefore, the paper sought through bibliographical and empirical research, applied in the Faculdade de Tecnologia de Garça, with 100 students of the evening, working in companies of the region, conduct a study on how people are recognized: partners or resources. However, the result was that the majority of respondents feel a mere organizational object (resource).

Key words: People management. Partners. Resources.

¹ Discente do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia (Fatec) de Garça.

² Docente dos cursos de Tecnologia em Gestão Empresarial e Tecnologia em Mecatrônica Industrial. Mestre em Administração de Empresas pela UFC - Universidade Federal do Ceará.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) vem se tornando a principal estratégia para que as empresas atinjam os seus objetivos, de modo a se manterem no mercado, que está cada vez mais competitivo e exigente.

De acordo com Amorim e Silva (2012), antigamente, a GP era tida apenas como operacional, preocupando-se somente com o cumprimento das normas trabalhistas e previdenciárias. Hoje, com a valorização do trabalhador, passou a agir em prol de resultados duradouros, responsabilizando-se por conduzir todos os processos relativos ao suprimento, manutenção e desenvolvimento das pessoas.

Para Gil (2011), a organização que busca atingir objetivos que assegurem a sua melhor performance, deve saber direcionar os esforços das pessoas, de modo que também se satisfaçam. Diante de tal conceito, fica explícita a importância das pessoas, e de uma eficaz gestão de pessoas para as empresas, pois estas funcionam por meio daquelas.

Alcançar o sucesso é o principal objetivo de todas as empresas, e para que isso aconteça, um profundo planejamento referente aos processos organizacionais e o acompanhamento permanente do andamento desses processos, são ações indispensáveis.

Silva (2011 *apud* AMORIM e SILVA, 2012) leva a compreender que para o alcance das metas estipuladas, vários fatores estão envolvidos, porém, o de maior destaque é o fator humano, pois compõe o capital intelectual da empresa. A organização pode dispor da mais avançada tecnologia, do melhor ambiente, mas, se não dispuser dos talentos humanos necessários para a realização das atividades, nada se obtém. Então, essa vantagem competitiva originada das pessoas ocorre com maior frequência nas empresas em que o seu pessoal é tratado como parceiro, e não como apenas um recurso da organização. Nesse sentido, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Como as pessoas são reconhecidas nas empresas da região de Garça? Parceiras ou Recursos?

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo geral relatar como as empresas da região, nos diferentes ramos (indústria, prestação de serviços e comércio) utilizam as estratégias da GP para se relacionarem com os seus funcionários e construir essa via de sucesso para os objetivos empresariais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Administração dos Recursos Para a Obtenção dos Resultados

De acordo com Maximiano (2011) administração significa, em primeiro lugar, ação. Corresponde ao processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos para a obtenção desses objetivos. Esse processo abrange cinco tipos de decisões, são elas: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações que serão colocadas em prática no futuro. Organização equivale à maneira de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. Já o processo de execução consiste em realizar atividades planejadas, por meio da aplicação de energia física e intelectual. Para assegurar a realização dos objetivos, torna-se necessário fazer o

controle das ações executadas. Isso se dá através da comparação das atividades realizadas com as atividades planejadas, conforme estabelecido pela administração estratégica empresarial. E envolvendo todos os processos, está a liderança, pois corresponde ao processo de trabalhar com pessoas para possibilitar o alcance dos objetivos.

A gestão é importante em qualquer contexto de utilização de recursos, e quanto maior a quantidade de recursos, mais complexo se torna o processo de administrar. No entanto, o administrador deve possuir algumas habilidades, e segundo Katz (1955 *apud* SPREA, 2009, p. 37), são elas:

- **Conceitual:** Análise da situação como um todo, fazendo o administrador distinguir todas as fases do processo. As funções de planejar e organizar são beneficiadas por altos graus desta habilidade. Consiste na capacidade de utilizar ideias, conceitos, teorias e abstrações como guias orientadoras da ação administrativa.
- **Humana:** Permite ao administrador obter excelente desempenho na gestão e controle de colaboradores e equipes. Aprender a motivar, incentivar e coordenar colaboradores e influenciá-los. Consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e aplicar liderança eficaz. Facilidade de relacionamento interpessoal e grupal.
- **Técnica:** Conhecimentos específicos para o bom desempenho da função de administrador, como o domínio das últimas tecnologias e a habilidade para realizar tarefas peculiares à organização onde labuta. Consiste em saber utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar tarefas específicas relacionadas com a execução do trabalho.

Assim, o desempenho das empresas depende principalmente dos recursos que dispõem e que lhes permitem implantar estratégias diferenciadas. Não basta somente analisar a estrutura, as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo (cenário externo), mas enfatizar os pontos fortes e fracos característicos das organizações, que podem ser discutidos em termos de recursos (MASCARENHAS, 2008).

Wernerfelt (1994 *apud* MASCARENHAS, 2008) conceitua um recurso como qualquer ativo (tangível ou intangível), atrelado à organização, sendo todos os bens, capacidades, processos, atributos da empresa, relacionamentos, conhecimentos etc. Ou seja, recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

Contudo, para se obter os melhores resultados, o recurso de maior destaque, o ponto mais forte das organizações é aquele composto pelas pessoas. Na competição que há no mercado, os talentos da organização fazem a diferença. Diante disso, a GP tem como objetivos encontrar, atrair e, principalmente, manter as pessoas de que a organização necessita. Envolvendo para isso, atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois dela se desligar da empresa (MAXIMIANO, 2011).

2.2 O Papel da Gestão de Pessoas

Dado ao fato de as pessoas serem as principais protagonistas na consecução de resultados por serem produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais, a GP passou a assumir papel estratégico e relevante, suplantando o

papel tradicional de suporte e constituindo competência organizacional. Assim, seu papel não equivale mais àquele tradicional, de suporte, mas sim, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva, (DEMO et al., 2011).

É no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas. As organizações podem ser tudo, mas nada serão, sem as pessoas para definir-lhes a visão e o propósito, realizar esforços e administrar recursos para obterem os resultados (VERGARA, 2009).

Legge (1995 *apud* DEMO, 2010) ressalta que as pessoas são a maior fonte de vantagem competitiva para as organizações, e que estas devem integrar as políticas da GP ao seu planejamento empresarial estratégico. Isso, por que de acordo com algumas pesquisas, as políticas e práticas da GP têm relações com variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade, entre outras.

Ulrich (1998 *apud* ROCHA-PINTO et al., 2007) considera que o atual papel da GP foca resultados que agreguem valor à empresa, a seus clientes, funcionários e investidores. E para desempenhar esse papel a GP deve passar a ser uma administradora de estratégias de Recursos Humanos (RH), da infraestrutura da empresa, da contribuição dos funcionários, da transformação e da mudança.

Atualmente, a tendência está em não mais administrar pessoas, como preconizava a clássica teoria da administração, mas sim administrar com pessoas, envolvendo-as no processo de decisão das organizações (BÚRIGO; LOCH, 2011).

Uma evolução conceitual está acontecendo com diversos elementos do mundo do trabalho. Por exemplo: nos anos 1950 a 1980, o trabalhador era identificado como **subordinado**, pois prestava obediência ao seu **superior** ou **chefe**. Com o passar do tempo, a partir do final dos anos 80, o primeiro virou **empregado**, depois **colaborador** e, hoje, encontra-se a designação até como **associado**. Da mesma forma, o **chefe** ou **superior** virou **gerente**, depois **gestor** e hoje é preparado para ser **coach**³ (FREITAS, 2009, grifo do autor). Contudo, as pessoas estão deixando de ser apenas mais um recurso e vêm assumindo um papel estratégico e relevante nas organizações, ou seja, estão cada vez mais, sendo consideradas parceiras das empresas, pois são indispensáveis para o alcance dos resultados.

O modelo atual de GP retrata as pessoas como **trabalhadores sujeitos**, no sentido em que têm autonomia para planejar o próprio trabalho, criarem e inovarem a serviço do capital. E não mais como **trabalhadores objetos**, sendo aqueles que somente executam as determinações da cúpula da empresa (BRITO, 2005 *apud* BÚRIGO; LOCK, 2011, grifo do autor).

Porém, mesmo com toda a evolução que vem ocorrendo nos métodos de gestão, ainda é possível encontrar empresas onde as pessoas não passam de objetos que só contribuem com sua força física, sem nenhuma sensibilidade, flexibilidade ou responsabilidade. Por outro lado, considerando que quase todo o conhecimento reside

³Segundo Gil (2011, p. 282), o termo *coach* “tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times [...]”. Nas empresas passou a ser usado para designar um papel profissional: “o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista a melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal”.

nas pessoas, as organizações que reconhecem a importância destas, conduzem isso a seu favor, e assim obtêm a tão desejada vantagem competitiva (SANTOS, 2004).

2.2.1 O Papel Desempenhado pelas Pessoas nas Organizações – Parceiras ou Recursos

Através desse contexto, a questão básica para as empresas é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização. De acordo com Chiavenato (2010, p. 10):

Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados [...], já que são considerados sujeitos passivos da organização. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos, para obter deles o máximo rendimento possível [...]. Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

Na figura 1, destacam-se as diferenças existentes entre as organizações onde as pessoas são recursos e onde são parceiras.

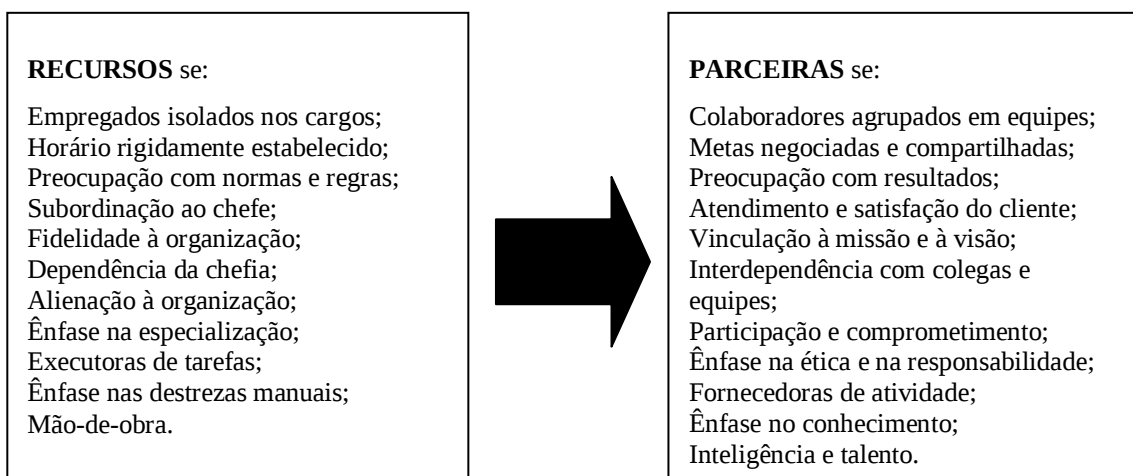


Figura 1 - As pessoas são recursos ou parceiras da organização?

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Segundo Branson⁴ (2012) muitos empreendedores acreditam que a deficiência tecnológica é o que atrapalha o sucesso de suas companhias. Isso se fundamenta porque esses empresários têm a visão de que as pessoas devem trabalhar para a tecnologia.

Há empresas que persistem na ideia de que as pessoas são apenas recursos, que vivem à mercê das tecnologias, e que não merecem confiança, pois são apenas fornecedoras de sua força física, que devem esforçar-se ao máximo para cumprir

⁴Richard Branson – megaempresário inglês, fundador do grupo Virgin, que congrega 400 diferentes empresas em mais de 30 países.

suas tarefas. A ênfase para estes empresários está no rendimento dos seus funcionários, como preconizava Taylor (1990, p. 25): “[...] o indivíduo atinge sua maior prosperidade, isoladamente, quando alcança o mais alto grau de eficiência, isto é, quando diariamente consegue o máximo rendimento”.

Estas empresas que focam somente a mão-de-obra, que acham que o trabalhador só está ali para produzir, e que deve produzir o máximo possível, como se fosse uma máquina, porque é pago para isso, têm em geral a sua performance comprometida. Pois, de acordo com Freitas (2009), atualmente, as pessoas estão bem informadas, e sabem que existem empresas que supervalorizam seu pessoal, que as tratam de forma diferenciada. Diante disso, quando surge a oportunidade, os “recursos humanos”, deixam-nas, e candidatam-se àquelas onde serão considerados “parceiros”.

Talvez isso ocorra, porque esta parcela de empresários acredita que o seu investimento maior, que lhe trará mais retorno, são os seus maquinários, ou seja, a sua tecnologia. Sabe-se que esse fator contribui muito para o sucesso da empresa, mas, a tecnologia deve trabalhar para as pessoas, facilitando a execução de seu trabalho, contribuindo para o seu bem-estar no ambiente, e não o contrário (BRANSON, 2012).

Para esse mesmo autor, por mais sofisticados que sejam os sistemas de tecnologia da informação, os maquinários, etc., que as empresas dispõem, estes são apenas ferramentas que nada fazem sem o acompanhamento eficaz das pessoas.

Portanto, como diz Freitas (2009): “[...] os resultados positivos das organizações que praticam a gestão com suas pessoas, [...] não só financeiros, mas equilibrados com a satisfação com o trabalho e a felicidade pessoal”.

A partir da década de 90, com a revolução da tecnologia da informação, muitas mudanças ocorreram no mundo, estas foram tão intensas e radicais que impactaram profundamente toda a humanidade. Assim, surgiu então, uma nova época, onde, da **mão-de-obra**, passa-se ao **cérebro-de-obra**, em que as pessoas passam a ser reconhecidas por sua criatividade e inovação, tornando-se o capital mais valioso da organização. Com isso, elas deixam de ser um “recurso” humano, equiparado aos demais recursos empresariais e, tornam-se protagonistas dentro das organizações (FREITAS, 2009, grifo do autor).

Para Souza, Calbino e Carrieri (2010, p. 113):

[...] com as mudanças na década de 90, [...], o novo RH (dito agora Gestão de Pessoas) deveria ter uma visão ampla do negócio, participar do planejamento estratégico, atender às necessidades de quem contrata e de quem é contratado, e trabalhar pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Aqueles princípios da organização burocrática estão sendo revistos e desaparecendo nas empresas modernas. Em seus lugares, modelos flexíveis, voltados ao trabalho em equipe e que incentivam a criatividade das pessoas estão sendo adotados (ROCHA-PINTO et al., 2007).

Fleury e Fleury (2000, p. 37 *apud* AMORIM; SILVA, 2012, p. 35) afirmam que: “na economia baseada no conhecimento, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes. As atividades rotineiras e manuais passam a ser cada vez menos importantes”. E assim, as organizações devem fornecer aos seus colaboradores as

condições necessárias para o desenvolvimento de atos criativos, valorizar essa criatividade e gerar oportunidades de crescimento organizacional e profissional. Com isso, serão sempre inovadoras, diferenciando-se em vários aspectos das demais.

Em contrapartida, àquelas organizações em que sua estrutura está desenhada enfatizando a hierarquia, os empecilhos para a difusão do conhecimento são maiores, pois há barreiras relacionadas ao poder, confiança, e motivação (SALIM, 2005). E para eliminar esses obstáculos, as relações precisam ser pautadas na confiança, dessa forma, o grupo pode compartilhar responsabilidades, de modo a facilitar o trabalho em equipe e atingir seus objetivos.

Toda organização dispõe de uma base de conhecimento. No entanto, é importante criar mecanismos e incentivos que deem visibilidade aos conhecimentos possuídos pelas pessoas, e, aproveitar esses conhecimentos constitui uma das formas mais eficazes de obter vantagens competitivas (SALIM, 2005). As pessoas adquirem conhecimento de diferentes maneiras, é o bem maior que possuem, e ninguém é capaz de retirar-lhes. É, portanto, o grande diferencial. E uma vez que se identifica quem compõe esse diferencial, um novo desafio surge: o de manter na empresa, esse capital extremamente valioso (AMORIM; SILVA, 2012).

Nesse contexto, a gestão de cargos, carreiras e remuneração é de fundamental importância para que as pessoas se interessem por trabalhar em uma determinada organização e que queiram permanecer nela. E o que as têm atraído são as situações profissionais que lhes permitam maior autonomia e liberdade (PONTES, 2004; DUTRA, 2006; BOLANDER; SNELL, 2009 *apud* AMORIM; SILVA, 2012).

Outro fator que faz com que as pessoas se comprometam cada vez mais com a organização é a valorização. Para Gil (2011, p. 210):

Um gerente [...] deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. [...] Recomenda-se, portanto, que se observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. Hábitos pessoais e aparência física devem ficar sempre em segundo plano.

2.3 Fatores de Satisfação no Ambiente de Trabalho

Diante das mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas que têm afetado as organizações contemporâneas, as pessoas passaram a se preocupar mais com a sua capacitação, e com isso, buscam trabalhar em empresas que saberão valorizar os seus conhecimentos e habilidades. Para tanto, um grande desafio surge para as organizações: o de manter motivadas essas pessoas, de modo que queiram permanecer nas empresas.

De acordo com Erez, Kleinbeck e Thierry (2001) *apud* Tamoyo e Paschoal (2003), a tendência está em uma vida organizacional que promova o bem-estar e a felicidade do empregado no trabalho. Deve-se encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente nele.

Tamoyo e Paschoal (2003, p. 35) enfatizam que: “o problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado”.

Ainda segundo os autores, as duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explicita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas. Da parte da organização, as demandas relacionam-se ao desempenho de cada empregado e às normas de comportamento na empresa. As demandas do empregado referem-se a ser tratado como ser humano e a encontrar na organização as oportunidades para se satisfazer profissional e pessoalmente.

Contudo, surge a dúvida: como manter as pessoas motivadas, se cada uma tem suas necessidades e desejos? Willemsens (2009) lembra que segundo uma pesquisa do Instituto *Great Place to Work*, publicada pela revista *ÉPOCA*: “o aprendizado e o desenvolvimento profissional são os dois fatores mais importantes para satisfazer os funcionários dentro de uma empresa, portanto, estas práticas são fundamentais para manter uma equipe motivada”.

Ainda segundo a autora, a valorização do funcionário deve começar já na etapa de treinamento, devendo também, a empresa estimular diariamente a democratização do conhecimento e explorar, de forma positiva, todas as habilidades dos profissionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para auxiliar e embasar este trabalho optou-se pela pesquisa exploratória, que tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias. Seu planejamento é bastante flexível, pois considera os mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (GIL, 2002).

Para confrontar com as informações obtidas através da pesquisa bibliográfica, que é essencial para a formação conceitual do tema do trabalho, optou-se por realizar um estudo de campo, já que nesse caso, a pesquisa é basicamente desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo (GIL, 2002).

Assim, foram criados e aplicados alguns questionários com questões de múltipla escolha e resposta única, estabelecendo o grau de concordância ou de discordância dos entrevistados no grupo, objeto de estudo (100 alunos do período noturno da FATEC – Garça, todos trabalhadores de empresas da região).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A fim de fazer um paralelo com as informações obtidas à luz dos elementos levantados através da pesquisa bibliográfica, os dados resultantes da pesquisa de campo foram então analisados e interpretados. E abaixo são descritos.

Aleatoriamente, foram entrevistados 100 alunos, que atuam profissionalmente nas cidades de Bauru, Gália, Garça, Júlio Mesquita, Lucianópolis, Marília, Pirajuí, Pompéia e Vera Cruz, estado de São Paulo, nos ramos de Prestação de Serviços, Comércio e Indústria, compreendendo os mais diversos cargos, com diferentes níveis de autoridade, idade e tempo de trabalho na empresa.

Do total de 100 pessoas entrevistadas, 58 são homens e 42 são mulheres, com idades que vão dos 18 aos 48 anos. Uns com pouco tempo de trabalho na empresa, mas que já conseguiram identificar o tipo de cultura que a mesma possui, e outros que já contribuem para o desenvolvimento da organização há cerca de 10 anos. Ainda, do total de trabalhadores pesquisados, 38% atuam no ramo de Prestação de Serviços, 39% no ramo da Indústria e 23% no Comércio. Conforme indicado no gráfico 1:

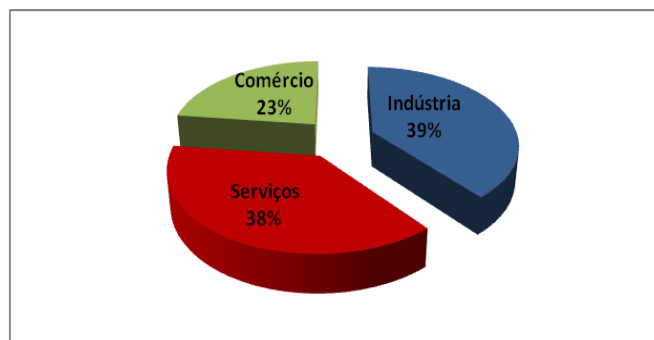


Gráfico 1 - Percentual de entrevistados de acordo com o ramo de atuação.

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Para se obter a resposta ao questionamento principal deste trabalho, foi preciso identificar como se davam as relações entre as pessoas (colegas, auxiliares e superiores), conhecer com que frequência as boas relações ocorriam na empresa. Se ocorriam sempre, quase sempre, raramente ou nunca.

Sabe-se, que boas relações entre as pessoas são de extrema importância em quaisquer situações da vida, e nas organizações, isso não é diferente. Para o alcance dos melhores resultados, as equipes precisam estar sincronizadas e focadas, todo esforço deve ser feito para minimizar os obstáculos que impedem o alcance dos objetivos.

Quando as relações, por quaisquer motivos que forem, não ocorrerem da melhor maneira possível, podem surgir falhas na comunicação, prejudicando assim, todo o sistema organizacional. E para que isso não aconteça, é imprescindível que haja as melhores relações entre todos os funcionários da organização, principalmente entre auxiliares e supervisores. No gráfico 2 ilustram-se as frequências com que as boas relações entre colaboradores e superiores acontecem nas empresas da região.

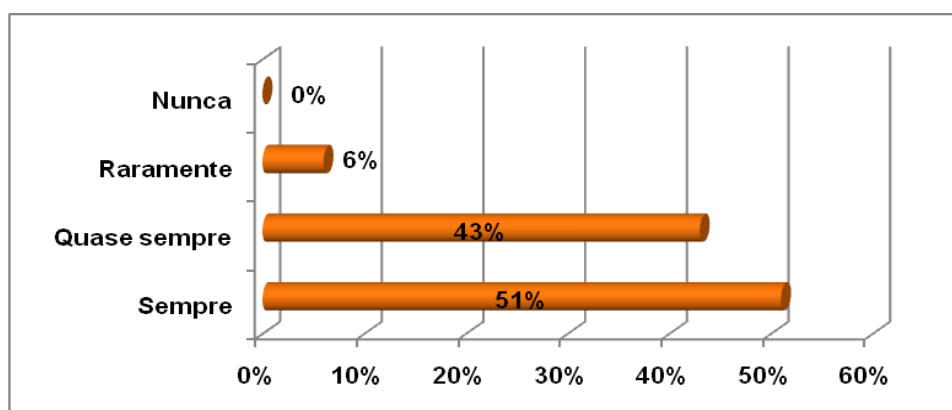


Gráfico 2 - Frequência com que ocorrem boas relações entre as pessoas e seus supervisores.

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

As pessoas, ao longo de sua vida, buscam realizar-se profissionalmente, e para isso, não medem esforços. Quando não encontram essas oportunidades em uma organização, continuam a sua busca pela valorização em outras empresas. Em relação a isso, procurou-se saber se as empresas da região estão oferecendo aos seus colaboradores essas oportunidades que os realizarão profissional e pessoalmente, e os dados são demonstrados no gráfico 3:

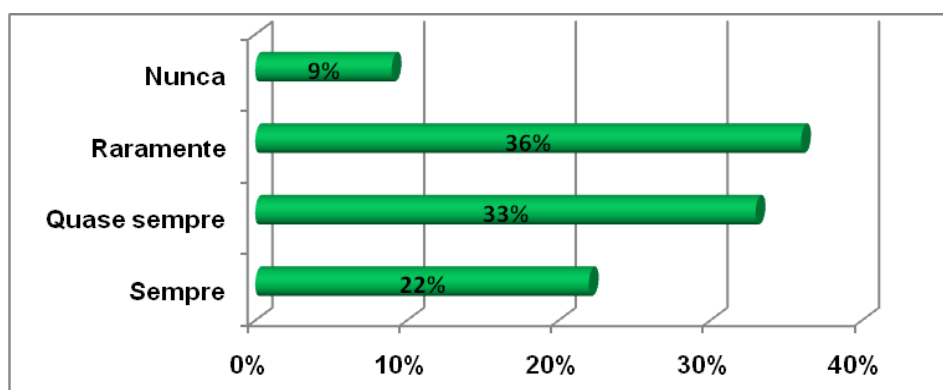


Gráfico 3 - Percentual referente à valorização dos esforços das pessoas.

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Um dos fatores determinantes para o sucesso de uma organização, independente do seu ramo de atuação, é a integração de seus funcionários à gestão da empresa, ou seja, em uma cultura participativa. Muitas vezes, pequenas falhas em processos operacionais, por exemplo, se não detectadas a tempo, podem ocasionar grandes problemas, descentralizando a organização de seus objetivos. Essas pequenas falhas, normalmente chegam ao conhecimento da alta gerência, justamente, quando já causaram os grandes problemas; e isso pode ser evitado. Uma das, ou quiçá a principal maneira de se prevenir quanto a essas situações indesejadas é adotar uma gestão participativa, ou seja, procurar conhecer com quem realmente vivencia essas situações diariamente, soluções que visem evitar ou minimizar futuros problemas. Diante disso, procurou-se saber se as empresas da região adotam esse tipo de cultura, e os dados são os indicados no gráfico 4:

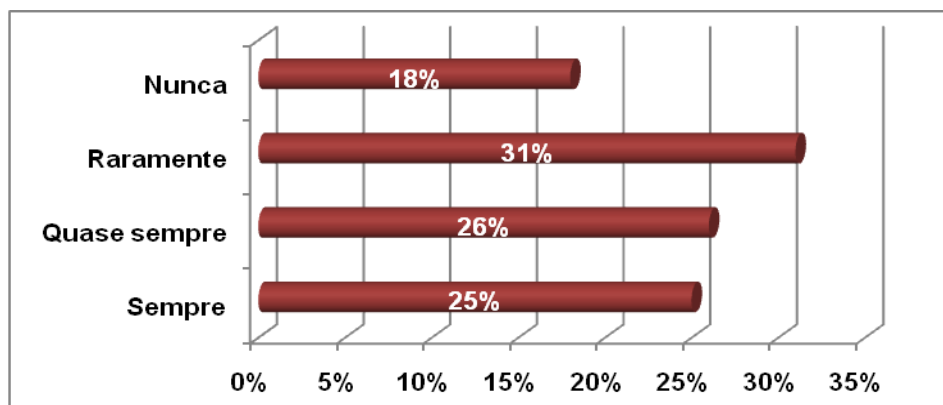


Gráfico 4 – Pessoas são integradas em uma cultura participativa?

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Como já foi dito anteriormente, é através do conhecimento das pessoas, que as empresas adquirem um diferencial e alcançam uma vantagem competitiva. Com base nisso, questionou-se também, se ocorre, nas empresas da região essa preocupação. E obtiveram-se os dados descritos no gráfico 5:

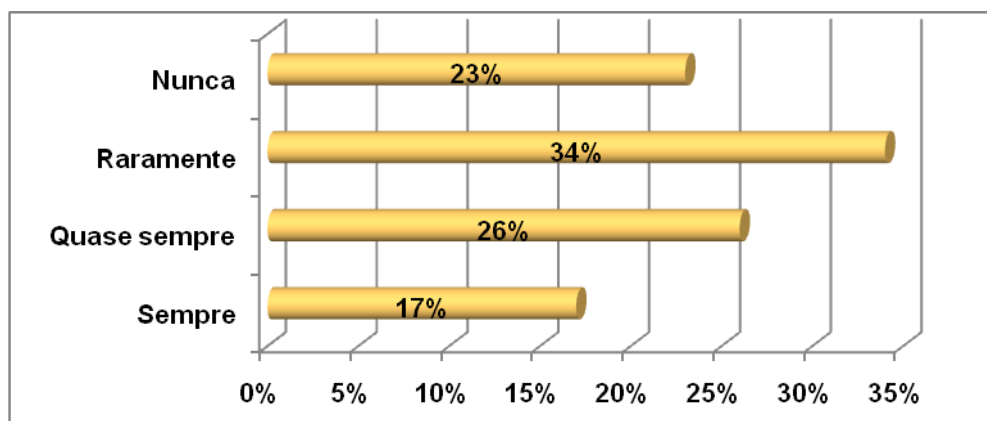


Gráfico 5 - Colaboradores são desenvolvidos intelectualmente pela organização?

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Sendo as pessoas as grandes responsáveis pelo sucesso de uma organização, pois detém o conhecimento, torna-se indispensável aproveitar os conhecimentos de todos os colaboradores para aprimorar o processo de gestão, de tomada de decisão. Mas, será que nas empresas da região isso está ocorrendo?

Respondendo a este questionamento: 37% dos trabalhadores responderam que NUNCA têm a oportunidade de se expressar a respeito da gestão das empresas em que atuam, 30% responderam RARAMENTE, 21% responderam que QUASE SEMPRE, e apenas 12% disseram SEMPRE participar da gestão a empresa.

Todos os questionamentos levantados na pesquisa de campo serviram para se identificar a maneira como as pessoas são reconhecidas nas empresas da região, ou seja, a real importância que lhes é dada. Será que são tratadas da maneira que realmente merecem? No gráfico 6, encontram-se os dados referentes a esse questionamento.

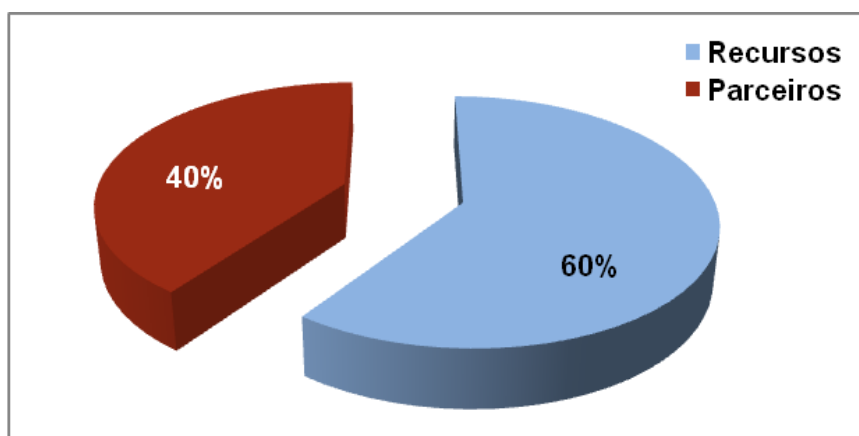


Gráfico 6: Percentual de Parceiros e Recursos nas empresas da região.

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

Em qual ramo de atuação encontram-se mais parceiros? Em qual as pessoas exercem apenas a função de recursos? No gráfico 7 se encontram essas respostas e também ao questionamento principal deste estudo.

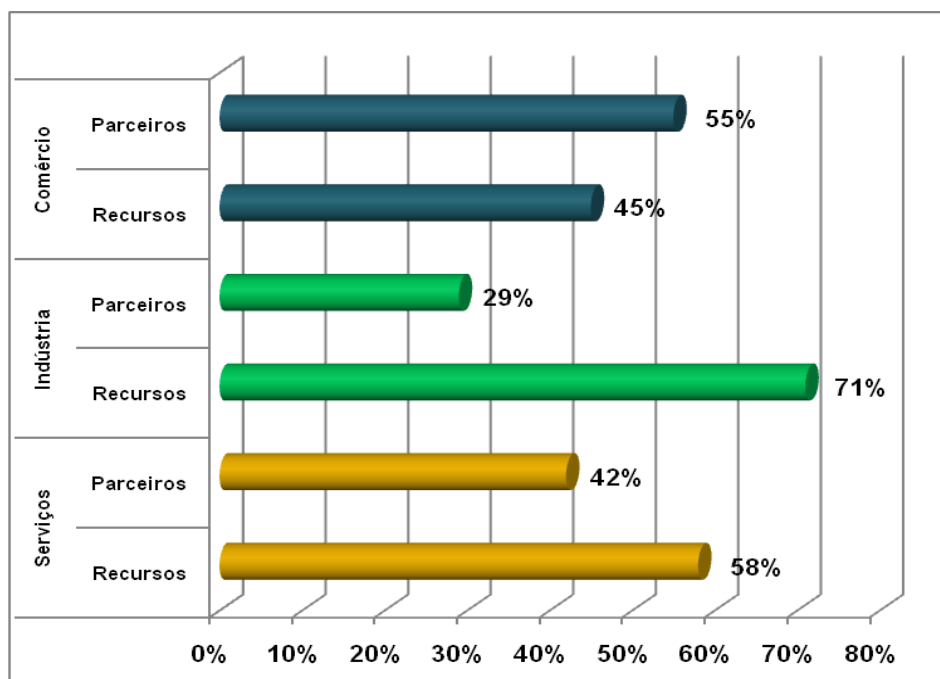


Gráfico 7 - Percentual de parceiros e recursos por ramo de atuação.

Fonte: Pesquisa de campo do autor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o contexto apresentado, ficou explícita a importância que as pessoas têm para as organizações, independente do seu ramo de atuação. As pessoas são as principais protagonistas na obtenção dos resultados, por isso, as organizações necessitam de uma eficiente Gestão de Pessoas, capaz de desenvolver estratégias para que as empresas e os colaboradores atinjam seus objetivos.

Quando implementadas, essas estratégias (que refletem sobre as condições do ambiente de trabalho e também sobre outras maneiras de motivar as pessoas) geram efeitos positivos sobre as mesmas, já que uma vez motivadas, são mais criativas e capazes de produzir mais e com maior qualidade. As organizações precisam demonstrar para as pessoas o quanto são importantes, pois caso contrário, alguns efeitos negativos, capazes de desviá-las de seus objetivos podem surgir, e isso, ocorre quando se sentem somente exploradas, ou seja, representando para as organizações em que trabalham, um simples recurso. Onde, na verdade, são as legítimas parceiras da empresa, pois detêm o conhecimento, que é a fonte do diferencial competitivo.

Através da pesquisa empírica, pôde-se concluir que nas empresas da região de Garça, essas estratégias preconizadas pela moderna GP estão sendo implantadas, porém ainda não na sua totalidade, haja vista que a maioria das pessoas, exatos 60% disseram ser apenas um recurso para as empresas em que atuam. Concluiu-se também que, o ramo de atuação onde as pessoas são mais valorizadas, motivadas, desenvolvidas

intelectualmente e que participam da gestão da empresa com os seus conhecimentos, é no Comércio. Ou seja, o setor em que as pessoas são mais tratadas como parceiras. Já nos setores da Indústria e Serviços foram relatados os piores índices, a maioria dos trabalhadores pesquisados disse ser reconhecida apenas como um simples recurso.

Contudo, muitos aspectos devem ser repensados, pois sendo as pessoas a força da organização, falta às empresas buscar desenvolver cada vez mais uma gestão participativa, fornecer aos colaboradores oportunidades que os desenvolvam intelectualmente e principalmente, modelar o trabalho de modo que seja sempre significativo e motivador, para ambas as partes alcançarem seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. **Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial**. RAUnP, Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, Natal, RN, v. 4, n. 1, p. 33-42, Out. 2011-Mar. 2012.
- BRANSON, Richard. **Confie no seu pessoal, e não na sua tecnologia**. 2012. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/blogs-e-colunas/coluna/richardbranson/2012/04/19/confie-no-seu-pessoal-e-nao-na-sua-tecnologia.htm>>. Acesso em: 21 set. 2012.
- BÚRIGO, Cristina Dutra; LOCK, Clésar Luiz. **Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social**. Revista Reflexão e Ação, Santa Cruz do Sul, v.19, n. 1, p.209-231, jan./jun. 2011.
- CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/Idalberto Chiavenato. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DEMO, Gisela et al. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, SP, v. 12, n. 5, p. 15-42, Set/Out. 2011.
- FREITAS, José Carlos de. **Administração de RH ou gestão com pessoas?** –.2009. Disponível em: <<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=545>>. Acesso em: 14 set. 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo. 2011.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- SALIM, Jean Jacques. **O conhecimento em ação**. In: WOOD JR, Thomaz. **Gestão empresarial: comportamento organizacional** / Thomaz Wood Jr., (coordenador). São Paulo: Atlas, 2005.

- SANTOS, Maria João Nicolau. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas.** Sociologias, Porto Alegre, RS, ano 6, n 12, p. 142-158, jul/dez. 2004.
- SOUZA, Mariana Mayumi de; CALBINO, Daniel Pinheiro; CARRIERI, Alexandre. **Dos recursos humanos a gestão de pessoas:** reflexões arqueológicas das mudanças conceituais. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 11, n. 1, p. 104-118, jan./jun. 2010.
- SPREA, Joseney. **Inteligência Emocional:** o diferencial nas organizações educacionais competitivas. 2009. 174 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Ago. 2009.
- TAMOYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** RAC, Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.
- TAYLOR, Frederick Winslow. 1856-1915. **Princípios de administração científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WILLEMSSENS, Maria Lucia. **Motivação:** ferramenta indispensável no dia-a-dia de uma empresa. 2009. Disponível em:
<<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=389>>. Acesso em: 11 out. 2012.