

Introdução

Todo ano muitas empresas abrem e outras fecham suas portas. Muitas vezes, os seus proprietários não procuram identificar a real causa. Apontam a crise econômica como causa única. O motivo do fechamento de uma empresa tem várias verdades, é preciso investigar para só assim apontar a causa que de fato provocou o fechamento. Uma coisa é certa, todos os empresários quando estão diante da difícil polemica do fechamento sentem-se frustrados e derrotados, afinal foram seus sonhos que não deram certo. O sonho de todo gestor a frente de uma empresa é o sucesso desta no mercado onde atua, porém chegar ao sucesso não é uma tarefa das mais simples, se faz necessário a escolha de estratégias e de outras pessoas envolvidas no processo. O grande desafio dos gestores é manter o desempenho econômico da empresa, em níveis razoáveis, diante da crise construída pela globalização. Quando a onda da globalização chegou, muitos gestores pensaram que chegara a hora de mudar para não fechar as portas. Estavam certos. Muitos outros perderam tempo esperando o mercado tomar um novo formato, para só então agir e escolher suas estratégias. O mundo competitivo nos convida a refletir posturas e antigas ações que não respondem às atuais necessidades de mercado. Mesmo as pequenas empresas, foco de nosso estudo e pesquisa, precisam mudar para continuarem no mercado. Cuidar do clima organizacional é só um, dos muitos itens que o gestor deve estudar e redesenhar, caso seja possível. É comum as pessoas viverem antigos conceitos por anos a fio, o medo de mudar leva algumas empresas a perderem tempo e espaço no mercado. Os líderes devem enfrentar o grande desafio de direcionar equipes cada vez mais diferentes, tanto na formação educacional, como faixas etárias e de interesses diferenciados. Saber agrupar todas essas diferenças em favor da empresa, é sinal de competência, pois, se não for o compromisso das pessoas que trabalham na empresa, esta não sobrevive ao mercado cada dia mais competitivo e inovador.

Quando indicamos nossa preocupação com o clima de pequenas organizações, como indicador de sucesso da empresa, buscamos refletir sobre a empresa como espaço de pessoas trabalhando, para atender aos interesses de outras pessoas, os clientes. Em uma empresa, mesmo pequena, se o clima não é bom, com o tempo, esse clima se reflete nos resultados e no final passa para os clientes, que sentem o clima não muito satisfatório e não se sentem motivados a continuar

fiel a uma empresa que não lhe satisfaz. A competitividade é um fator estressante para muitos gestores, e isso os deixa esquecer as pessoas, erro grave. Defendemos que o coração de uma empresa são as pessoas. Para não fecharem, é imprescindível que os gestores fiquem atentos e conheçam muito bem cada membro de sua equipe, suas necessidades, e tomem conta do clima. Um gestor eficiente deve prestar atenção às múltiplas facetas da gestão. Liderança e aprendizado dentro das empresas, outros importantes itens para o gestor observar. O importante é discutir com as pessoas envolvidas no processo, as várias formas de fazer com que os objetivos sejam atendidos. A gestão compartilhada pode identificar vários focos de desagregação, antes mesmo de eles tomarem forma e interferirem no trabalho e desempenho da empresa no mercado.

O nosso problema de pesquisa nasceu primeiro pela nossa vivência de trabalho, onde conhecemos ao longo dos tempos líderes e suas gestões desastrosas, que fizeram com que empresas com futuro próspero, crescessem pouco, e até fechassem suas portas, antes de completarem a maioria. A gestão desastrosa acontece por muitos motivos, e vamos tentar refletir causas e efeitos relacionados, sobretudo à vida das pessoas ou a questão da relação que não está sendo considerada pela gestão, funcionários que muitas vezes frestados pela ação dessa gestão, passam a ter um comportamento de defesa, sempre que estão diante de um gestor com ações desfocadas das relações afetivas do grupo que lidera. Não indicaremos regras a serem tomadas, não nos cabe tal função, porém buscamos estudar os comportamentos inadequados da gestão que tem toda influência no clima da empresa e que podem deixar as pessoas doentes e infelizes no seu local de trabalho e essa infelicidade influencia fortemente o desempenho dos funcionários. Mais isso, todos que estudam as organizações e os comportamentos grupais já sabem. Nossa pesquisa apresenta um estudo em cinco pequenas empresas, definidas pelo pequeno volume de negociação e por terem menos que dez funcionários. As pequenas empresas juntas são responsáveis por grande parte da empregabilidade no município ou estado. O estudo busca analisar nas empresas pernambucanas os efeitos que a liderança dotada de inteligência, afetividade e ações simples, que podem fazer para elevar a produtividade das pessoas. Lideranças construídas e pautadas na afetividade e clima organizacional, esse tema é estudo de muitos líderes que sabem o quanto o clima organizacional, influencia profundamente no trabalho do grupo e nos resultados finais da empresa.

Decidimos estudar e definir como objetivo geral, identificar quais fatores estaria relacionado ao clima organizacional e que poderiam contribuir para um ambiente de trabalho agradável e motivador para funcionários e gestores.

Como objetivos específicos de nossa dissertação, pretendemos estudar o comportamento emocional e suas alterações na cultura organizacional, identificando as consequências efetivas na execução de atividades e resultados finais das pessoas da empresa. Desta forma nossos objetivos específicos foram organizados:

- a) Demonstrar aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa;
- b) Verificar se o clima organizacional influencia direta e ou indiretamente nos comportamentos dos grupos, motivando os resultados finais na empresa;
- c) Identificar o alinhamento da cultura organizacional com as ações efetivas da empresa;
- d) Prosperidade da empresa.

A escolha desse tema se deu, por participar por traz dos bastidores da gestão junto com um sócio de duas pequenas empresas e perceber que a forma como ele tratava os colaboradores influenciava positiva ou negativamente no resultado da empresa. Inquietou-me, e vamos tentar comprovar como isso acontece e o que podemos colaborar.

Vamos partir do ponto de vista que a liderança pode ser exercida de níveis diferenciados, o que seria essa liderança, o resultado individual da pessoa que lidera, assim cabe estudar sempre o líder, seu perfil e objetivos, e quem é o grupo de pessoas a ser liderado no ambiente de trabalho, é preciso que o líder escolha o estilo certo para cada grupo com o seu perfil particular, caberá ao líder estudar o grupo e seus objetivos antes de definir suas ações. Hoje as pessoas estão muito voltadas para o relacionamento com os outros, essa relação afeta as tarefas que precisam executar dentro e fora da empresa. Cuidar do emocional do grupo pode ser indicador de melhores resultados. Identificar junto aos colaboradores o grau de satisfação e opiniões sobre a

organização, conhecer procedimentos, a política e a cultura organizacional da empresa, pode ajudar na gestão, porém não resolve totalmente o problema do desempenho e lucratividade, é preciso que as pessoas se sintam parte do processo e sintam como seu, o sucesso da empresa. O funcionário que trabalha apenas na espera do salário no final do mês, dificilmente será um bom representante da empresa. Cuidando do clima organizacional, o gestor pode evitar situações conflitantes entre as pessoas da empresa. É importante saber definir bem o estágio do clima organizacional. Tal ação tem como resultado uma gestão participativa e de sucesso. Muitos gestores colocam a culpa de seus fracassos na equipe, acusa o grupo de desunido, desmotivado, de difícil clima para estreitar convivências. Diante de tal afirmação, perguntamos: o que é clima? Poderemos interferir no clima criado entre as pessoas dentro das empresas? Poderemos interferir e até impedir que climas não satisfatórios sejam criados? São indagações importantes quando buscamos identificar o motivo que leva a determinados grupos terem mais sucesso que outros. Poderemos definir clima como sendo a percepção que as pessoas tem da empresa, esse se dá pela experimentação de convivência de práticas, deixando a área de recursos humanos com mais responsabilidades que antes, quando se limitava a pagamentos dos salários e contratação e demissão de pessoal. A área de recursos humanos bem estruturados vem garantir que a empresa funcione com bases sólidas a partir do levantamento de informações úteis que ajudarão ao gestor conhecer bem os pontos frágeis de sua equipe, esses conhecimentos configuram o indicador do momento motivacional dos funcionários da empresa, para assim traçar metas para esse grupo. Cada grupo merece um planejamento único, pois as pessoas são diferentes e os grupos têm particularidades específicas que o gestor deve conhecer e gerenciar em prol do alcance das metas definidas para a empresa, tais metas, também devem ser incorporadas como objetivo dos liderados.

Algumas empresas de grande porte tem essa preocupação já há bastante tempo, estão muito a frente nos estudos e aperfeiçoamentos das relações interpessoais, investem em trabalhos com profissionais especializados em cuidar das emoções, compreendem que um clima agradável entre as pessoas no ambiente de trabalho pode resultar no final em bons negócios para a empresa. Afinal de contas, o maior divulgador de uma empresa, são as pessoas que trabalham e depositam ali suas esperanças de prosperidade pessoal e social. É sabido que, quando desmotivados os

funcionários empregam pouca energia na execução de suas tarefas, dedica pouco tempo para estudo e pesquisa da melhoria de suas funções, o que em longo prazo contaminam outros e os resultados finais da empresa. A pesquisa do clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da empresa, seria incoerente ser de outra forma, o gestor deve saber o motivo pelo qual precisa investir na equipe, quais os objetivos, e definir com o grupo tempo e estratégias. As técnicas utilizadas para identificar como anda o clima na empresa podem ser definidas com ajuda de profissionais especializados na área comportamental, devem ser frequentes e esclarecedoras para o grupo, pois sendo uma ferramenta estatística poderá ajudar em muito na direção e tomada de decisão diante das crises enfrentadas.

Para buscar os elementos que revalidassem nosso pensamento, adotamos como metodologia a busca da compreensão do “como” ocorre à gestão nas empresas investigadas, os passos da gestão foram estudados anteriormente com a pesquisa de uma vasta literatura que nos forneceu referências para iniciar nosso trabalho, que seguiram os seguintes passos: a escolha das empresas deu-se primeiro por conhecer suas trajetórias e segundo por tais empresas serem bem requisitas pela comunidade. As mesmas estão inseridas nos municípios de Escada, e Jaboatão dos Guararapes, no bairro de Piedade. Todas registradas no estado de Pernambuco e são responsáveis pela empregabilidade de populares residentes em seu entorno. A população foi composta pelos proprietários (o gestor) pelos funcionários das respectivas empresas. Participou u grupo de pesquisa, pessoas com idades entre 19 e 60 anos, alguns estudantes, outros concluintes do ensino médio e universitários. Para a coleta dos dados foram agendadas visitas onde foi permitida a observação das atividades desenvolvidas das referidas empresas em horário comercial, atividade que foi organizada e vivenciada em quatro dias para cada empresa, momentos que foram utilizados com observações e conversas informais com gestores e funcionários. Depois se deu a coleta de informações com a aplicação de uma entrevista e questionário estruturado, construído com base em nossa pesquisa exploratória dos muitos autores que discutem o tema. Entre eles o Gil (1999), Bauer (2002), entre outros, ajudaram a compor as questões aplicadas para recolher informações que deram corpo ao trabalho. A coleta foi vivenciada entre os meses de setembro e outubro de 2008, considerado pelos gestores meses de movimentação boa para os negócios das empresas. As empresas foram caracterizadas como sendo do comércio: panificadora, clínica veterinária, franquia do Boticário, clínica estética, loja de material de construção, todas

funcionando já há mais de cinco anos e com menos de vinte funcionários e sendo o gestor, o proprietário. Para garantir o sigilo utilizamos nomes fictícios para representar empresas e pessoas. A próxima etapa de nosso trabalho foi estudar os dados coletados nas atividades, processo ocorrido entre os meses de novembro de 2008 a fevereiro de 2009. Respaldados pela pesquisa bibliográfica fizemos a análise das informações, construindo assim, importante fonte de dados que nos permitiu refletir sobre nossa proposta de repensar as práticas do gestor para elevar a qualidade da convivência entre as pessoas e assim melhorar seu desempenho junto aos concorrentes no mercado onde estão inseridos.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo 1 – CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

1.1. Os conceitos de Organização

Segundo o dicionário Aurélio, Organização é definida como sendo: s.f. Ação ou efeito de organizar, de pôr a funcionar. / Estado do que se acha organizado. / Modo pelo qual as partes que compõem um ser vivo estão dispostas para cumprir certas funções. / Preparação. / Forma pela qual um Estado, uma administração, um serviço, estão constituídos. / Denominação de certa instituição.

Vejam que descreve a organização como sendo um ser vivo, que tem como finalidade cumprir funções previamente estabelecidas, desde que haja uma identificação das referidas funções pelas pessoas envolvidas. Não se faz uma organização de um só homem. Assim na organização teremos vidas envolvidas em um determinado processo.

O mesmo dicionário define empresa como s.f. Execução de um projeto; cometimento, empreendimento. / Unidade econômica de produção: existem empresas privadas, públicas e de economia mista. / Negócio, sociedade comercial.

Em ambos os casos as pessoas estão diretamente envolvidas nos afazeres. Pessoas e suas relações pessoais com os demais membros do grupo. Um grupo geralmente reúne pessoas com diferentes ideais, competências e até diferentes referenciais de vida, estão unidos por um momento para desempenhar uma determinada ação ou serviço, estão em busca de atingirem um objetivo que no momento é comum a todos. É comum encontrarmos pessoas sem essa definição clara, não sabem o que estão fazendo em determinadas empresas, quais são suas metas profissionais, ou pior, não tem metas profissionais estabelecidas, ficam anos seguindo infelizes desempenhando suas funções de maneira mecânica, o que nos lembra os anos trinta, quarenta, onde as pessoas eram consideradas “mão de obra”, não precisavam compreender o que estavam fazendo, precisavam apenas executar bem as funções para as quais foram destinadas.

Para definir a empresa onde trabalhamos, utilizando o conhecimento popular, o que costumamos escutar de alguns é a descrição incorreta. Não fazem por mal, eles utilizam a descrição inocente de suas vivências. Algumas são bem interessantes. “Lugar do ganha pão”.

“Lugar de ganhar a vida”. Ou ainda “de onde tiro meu sustento”. São algumas das definições que encontramos na boca das pessoas simples que dedicam os dias de suas vidas a executarem suas funções dentro das organizações da melhor maneira possível e assim garantir sua sobrevivência e da família. Na atualidade, essa situação de falta de informação parece não ser mais conveniente como antes, hoje o gestor precisa do funcionário junto dele, nas decisões que definem o caminho que a empresa percorrerá. Pegando a descrição do Maximiano (1992) para deixar um caráter mais formal a definição de organização, encontraremos organização como sendo combinação de esforços individuais e aí estão representados os líderes e seus colaboradores que tem como meta Realizar propósitos coletivos. Sem muitos conflitos, teremos uma definição simples do que seja uma organização. Idéia básica que precisa ser compreendida pelos funcionários. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa estando sós. A união e os esforços concentrados garantem o sucesso dos objetivos propostos. Não poderemos mais cultivar antigos conceitos que estimulava a ideia errônea que apenas o trabalhador oferece seu trabalho e seu esforço para aumentar a conta bancária do patrão. As organizações que sobrevivem e estão conseguindo manter-se no mercado, mudou os antigos conceitos e tem as pessoas como sendo o bem de maior valor para seu sucesso. Ainda utilizando Maximiano (1992), que defende o conceito de que uma grande empresa ou uma pequena empresa podem ser todos esses excelentes exemplos de organizações. Assim, nos permitem afirmar que a composição de uma empresa se dará pela união das pessoas, suas ideais, sonhos e também os equipamentos, o espaço, os ideais comuns ao grupo. Todos somados num só corpo para fazer acontecer os objetivos anteriormente planejados. Quando a gestão organiza a definição e a visualização da empresa com um organograma, na verdade define a organização, pode-se obter uma série de informações sobre a empresa: áreas de negócio em que atua, e também sua forma de lidar com o mercado, com os clientes e com os funcionários. Essa ação deixa melhor “desenhada” a todos quem é a empresa. Teremos então uma visão bem esclarecida da organização. O problema é que as pequenas empresas ainda não fazem essa visualização. Até parece que não se sentem empresas ou organização.

Segundo Gil (2006). Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus

membros, pela filosofia, que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público (p, 42).

Essa cultura deve ser clara para todos da empresa, esse conhecimento constrói uma relação de confiança e respeito.

Segundo Carvalho (2007), “as organizações precisam conhecer a si mesma, tanto no que tem de positivo como de negativo, de forma a poderem explorar adequadamente seu potencial, seus recursos, enquanto evitam que suas limitações possam colocá-las em situação de desvantagens” (p. 8). Essa proposta aproxima funcionários do líder facilitando a execução dos afazeres na empresa. Segundo Silva (2006), empresa é um organismo econômico destinado à produção de mercadoria (ou produto), e/ou serviço, com o objetivo de dar lucro para o empresário. Lucratividade essa, que será capaz de garantir o desenvolvimento da empresa, a geração de empregos e riqueza para o município e para as pessoas. Não devemos pensar que com o sucesso da empresa apenas o empresário ganha. A lucratividade não deve ser atribuída apenas ao produto, mais a qualidade dos serviços desenvolvidos pelas pessoas da organização. Não é difícil encontrar empresas que querem ser lucrativas sem investir nas pessoas. Quem estuda o mercado e as pessoas percebeu que de tempos em tempos crises diferentes afetam determinados segmentos e com isto muitas empresas não sobrevivem e fecham suas portas, a atual crise nascida com a globalização também afetou as pessoas, deixando-as mais inquietas e instáveis. Com a globalização o mundo ficou sem fronteiras, as pessoas tiveram acesso a informações importantes que lhes fizeram pensar em si e nos seus ideais. A redefinição dos objetivos de uma empresa e o papel claro dessa na vida da comunidade interna e externa ajuda todos a melhor defini-la e compreender qual é seu papel no processo. Agora, além da “minha força braçal” a empresa precisa de minhas competências, “minhas ideias” são importantes.

O mercado de quase todos os segmentos tem algumas características em comum: competição acirrada, prazos de entrega cada vez menores, exigências cada vez maiores demandados pelos clientes e a qualidade dos produtos e serviços sendo um pré-requisito fundamental para a existência da empresa, a concorrência é grande e não existe espaço no mercado para empresas que não tem qualidade. Essas e outras situações só reforçam a importância da organização se encontrar, em quanto grupo unido, em torno de objetivos comuns, claros e possíveis para seu perfil e característica. Não saber onde se encaixar é a morte para uma organização que sem

identidade sofrerá com a concorrência e terá um forte aliado, sua própria equipe. Uma equipe pode vir a ser o principal elemento de fracasso de uma empresa, caso o líder não se dê conta de que precisa cuidar das pessoas.

A Produtividade pode ser expressa em diversas unidades de medida, porém a eficácia se dará pela identidade da missão de uma organização, a qual deverá descrever a natureza e o conceito de suas atividades. Cabe ao líder trabalhar com os funcionários ressaltando a filosofia que deve orientar sua relação com os clientes internos e externos. Tal informação é de fundamental importância é claramente identificada quando conversamos com os funcionários que não sabem as metas da empresa, ou mesmo os objetivos, projetos de expansão, como se a empresa não fizesse parte de suas vidas, vão para o trabalho todos os dias, sem o prazer de saber o tamanho de sua contribuição para a melhoria social do grupo. Esquecem que são responsáveis uns pelos outros, pois uma pessoa constrói suas relações sociais com base no que vivencia e aprende com as relações com o processo que se repete.

1.2. Perfis de Líder

O que de início deve ficar claro é que um líder não pode ser fraco, inseguro, omissivo, ou não ter conhecimento sobre as atividades que serão desenvolvidas. Líder inseguro, equipe insegura, sem um norte para seguir. Segundo Bowditch e Bueno (2002), a liderança tem sido definida de várias maneiras no decorrer da evolução do homem. Quando uma empresa é próspera, imediatamente dizemos que ela tem boa liderança. Será que liderar no século XXI deve ser conduzido como anteriormente? Penso que a globalização nos deu vários conceitos do papel da liderança e de sua importância para o resultado final. Liderar deixou de ser “dar ordem”, liderar deixou de ser um talento nato. A liderança se constrói e deve ser construída tendo como base o perfil das pessoas do grupo e dos objetivos previstos. Para Montana e Charnov (1998), “um líder bem sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança”. (p.144) Ao longo dos estudos verificou-se que funcionários, quando tem confiança e é comprometido com a empresa e seu líder, obtem-se mais

e melhores resultados, do que o funcionário vigiado, controlado por alguém. Assim poderemos definir a arte da liderança como a capacidade de alguém conseguir de maneira muito simples que os outros tenham vontade de fazer algo solicitado a ela. O líder competente consegue fazer com que o grupo atinja os objetivos, ao contrário de chefiar, o líder deve ter talento para fazer com que as pessoas se sintam bem executando suas tarefas, já o ato de gerenciar pode-se descrever como sendo a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através do trabalho dos funcionários, que são os resultados. A liderança competente pode atingir o mesmo resultado de maneira mais harmoniosa, a liderança que atende ao grupo oferece ao mesmo o significado ao trabalho solicitado, o engajamento das pessoas para executarem tarefas é de fundamental importância para bons resultados. “o que se quer são pessoas que, abraçando uma causa (causas têm sempre um componente afetivo, apaixonado, forte), mobilizem outras, a fim de que o conteúdo dessa causa se torne realidade” (Vergara 2000, p. 83). Para ser um bom líder ou um líder competente, o líder deve iniciar sua liderança a si mesmo. É comum nas pequenas empresas o proprietário ser ao mesmo tempo, gerente, gestor, contador, responsável pelo estoque e outros papéis. A liderança fica então confusa, pois ora ele é líder proprietário, ora age como funcionário. Para melhor desempenhar sua função o líder deve desenvolver algumas características que farão a diferença nos resultados. *Disciplina* deve começar pela liderança, disciplinado o gestor líder ganha tempo, garante melhores resultados e não perde o foco. *Empreendedorismo*, ver o futuro, pesquisá-lo e preparar-se para ele, mudar sempre e não ter medo do novo. Ser um eterno *Aprendiz*, aprender com o simples, não deixar passar as oportunidades, ver e ouvir mais para não perder informações fundamentais para seu trabalho de líder do grupo. Desenvolver o *Compartilhamento*, não ter medo de compartilhar com seu grupo informações, poder de decisão, vitórias e insucessos. O ato de compartilhar deixa a liderança mais transparente.

Em muitas empresas pequenas ou grandes, é comum haver mais de um líder, porém é importante identificar quem de fato faz a liderança. Quando não há definição clara de quem é o líder ou quando esse não tem posicionamento transparente, a liderança pode ser assumida por outro, às vezes a liderança depende da situação, do assunto a ser tratado, aí, assume a liderança aquele que tem melhores condições de obter os melhores resultados. Não defendemos essa prática, pois todo grupo precisa de um líder que lhe dê as coordenadas do que fazer, mas

encontramos essa prática em muitas empresas. Qual é a principal característica de um líder? Será que poderemos reunir em uma única palavra? Penso que não. Há um ditado popular que diz “*Confie em Deus, e feche a porta com cadeado*”. O grupo precisa confiar no seu líder para segui-lo. Ninguém confia em alguém que não se apresenta adequadamente preparado para assumir as responsabilidades do sucesso e dos insucessos, se o principal objetivo da liderança é a obtenção de resultados, espera-se que esse líder reúna as características que favoreça aos tais resultados.

Alguns Exemplos de Liderança

Ao longo da história da humanidade vários líderes são inspirações. O psiquiatra e escritor brasileiro autor de vários livros diz que “o maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força da sua humildade e experiência da sua fragilidade” Augusto Cury (2006), poderá tomar como exemplo Jesus, diante das dificuldades da época, ele organizou muitas pessoas que o seguia, dividindo seções por seções, "os doze apóstolos". Com sua personalidade, missão, determinação, foco e santidade influenciaram uma multidão na época. Outro exemplo de liderança seria o Mohandas Karamchand Gandhi, mais conhecido como Mahatma Gandhi, liderou mais de 250 milhões de hindus, o fez por que certamente tinha perfil para fazer. Um grupo não segue um líder fraco, sem luz própria. O Martin Luther King, foi um exemplo de luta pelos direitos humanos, há muito outros. O que esses homens tiveram em comum? Certamente não agradaram a todos, fizeram inimigos, frustraram ideais de outros contrários aos seus interesses, mais tinha foco e determinação, seguiram em frente mesmo quando a diversidade parecia ser maior e forte. O que faz um líder eficaz, não é seu posto de dono da empresa, são suas ações para com os objetivos e para com o grupo que lidera. Não há um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. Nesta ótica, segundo Hersey e Blanchard (1986) o próprio líder, os liderado e a situação são as variáveis norteadoras do processo de liderança. Os líderes visionários são relativamente mais proativos, moldando os acontecimentos, esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos e isso faz toda a diferença nos resultados.

Capítulo 2 – A ERA GLOBAL E A INFLUÊNCIA NA LIDERANÇA

2.1. Os Efeitos da Globalização na Liderança de Pequenas Empresas

O desafio que se impõe no não tão mais novo momento global é a reflexão contínua, pelos gestores, empresários e micro empresários, sobre o papel e o perfil da força de trabalho na organização que busca atender aos requisitos do mercado. Moran, Harris e Stripp (1997) classificam o desenvolvimento de recursos humanos, pensado em torno da globalização, como sendo a arte de posicionar uma empresa no mercado, adaptando-a a quaisquer outros ambientes em mudança, para não tão somente sobreviver mais prosperar as diversidades. A globalização pode ser compreendida como processo social transnacional, o que pede a todos nós um redesenho do perfil do gestor, um novo olhar para a forma de fazer a gestão nas grandes e pequenas empresas. Precisamos ser eternos aprendizes nos contextos mundiais, mudar e mudar sempre para se manter no mercado. A pequena empresa sofre mais com toda essa nova situação, muitas vezes não dão conta de tão grandes e rápidas transformações. Mesmo sendo responsáveis pela empregabilidade de um percentual significativo da população local, as pequenas empresas vivem travando lutas para sobreviver às mudanças globais.

As pequenas empresas tendem a ter uma política de gestão mais centralizadora, pois, se, por um lado, as médias e grandes empresas dispõem de estruturas organizacionais verticalizadas, com um sistema de decisão compartilhado e delegação de poderes, por outro, as micro e pequenas empresas apresentam um processo de decisão centralizado, nos quais os proprietários e sócios representam a única instância de decisão e poder, sendo os únicos responsáveis pela gestão de seus pequenos negócios. (*Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001.*). Essa situação fica ainda mais acentuada na empresa familiar, onde os funcionários muitas vezes recebem dois comando para uma mesma tarefa, a não definição de papéis impede o desenvolvimento da tarefa, perde-se tempo e as vezes clientes.

A globalização não chegou para confundir tudo, como muitos dizem. Certo que mexeu com a vida acomodada de muita gente, o gestor da atualidade precisa dominar uma infinidade de

informações, a empresa, mesmo as pequenas precisam suprir de alguma forma a expectativa do cliente. Como fazer isso? É a grande questão. Trazendo a necessidade de estimular o aprender sempre, a pequena empresa de sucesso é aquela que tem em seu comando um gestor em transformação, por que assim a empresa também se transforma. Para isso é preciso cultivar algumas características simples, mas que fazem toda a diferença. Primeira delas: ser aprendiz, buscar compreender e se adaptar ao novo, ser modesto um passo de cada vez e com segurança e simplicidade, ser cauteloso ouvir mais, estudar o mercado, o comportamento dos clientes, ser um vigilante sempre atento, estimular e ter a predisposição para mudar e recomeçar sempre que for necessário. A empresa pequena costuma “ter a cara do dono” e pode ser inovadora, antiquada, moderna, ser visionária, olhar para o futuro, planejar o futuro entre outras características que são descobertas a partir do momento vivido pela empresa. O mais importante no final das contas é que ela seja prospera.

A chegada do mercado globalizado para as pequenas empresas trouxe vantagem e desvantagem para pequenos empresários que não deram importância às mudanças. Primeiro falaremos das desvantagens, que atingiu a empresa “descuidada” com as transformações que aos poucos foram trazidas pela mídia, meios de comunicação e pelo próprio concorrente. No passado bastava ter conhecimento com a vizinhança e a lucratividade estava garantida, vivia-se a época da confiança, onde o cliente era fiel primeiro pelo conhecimento que tinha com o proprietário, depois pela falta de opção, tempos onde não havia maiores preocupações com planejamento estratégico, gestão de pessoas, marketing, concorrência. A vida da pequena empresa era de certa forma fácil e tranquila, bastava garantir os produtos e a clientela chegava. Os pequenos empreendimentos foram responsáveis por dois de cada três empregos gerados no início da globalização, hoje esse número é maior dependendo da visão de futuro do pequeno empresário a pequena empresa tem boa representatividade no mercado e chega a empregar um número crescente, estima-se que entre 2008 e 2020 os pequenos empreendimentos gerem 11 milhões de postos de trabalho. (IBGE), em 2008, as pequenas empresas foram responsáveis somente por 29,4% desse total de vagas. Há muita esperança nas pequenas empresas por parte dos brasileiros e dos investidores.

O dinamismo e o crescimento dos pequenos empreendedores dependem de vários fatores, um deles seria o nível de escolaridade do gestor. A desinformação cultiva a permanência desses em

atitudes não contextualizadas a época global, afetando o desempenho da empresa no mercado. Uma desvantagem grande para os empreendedores que apostaram na fidelidade dos funcionários e dos clientes. A era global abre nossos olhos para o constante construir-se, a pequena empresa muitas vezes não sabe a força que tem. Hoje é comum muito dos componentes e serviços comercializados pelas grandes empresas virem de pequenas fábricas e ou pequenos empreendimentos, essa parceria é possível devido à visão empreendedora do gestor. A globalização nos permite enxergar possibilidades antes desconhecidas, se o gestor sabe “enxergar”, sua empresa prospera. Para isso precisa investir na aprendizagem, sua e dos funcionários, avaliarem a empresa com funcionários e com o cliente, planejar, inovar, recriar melhorar cada vez mais o relacionamento com os clientes, funcionários e fornecedores, assim como, elevar a qualidade de seus produtos, pois, são fatores importantes para obter sucesso, porque este é o diferencial que conta muito na hora que o consumidor vai adquirir o produto, esse consumidor pode ser nossa vizinha e ou uma grande empresa parceira, deve ser tratado com todo cuidado.

Não poderemos dizer que a chegada da globalização foi ruim, aprendemos muito com a situação, com a crise no mercado, O brasileiro tem uma característica muito especial, que é o de criar situações inusitadas para resolver seus problemas. A vantagem dos tempos globais é a facilidade de abertura a modelos de gestão que nos facilita a compreensão do que fazer para se chegar ao sucesso, empresas e gestores precisam ser empreendedoras, embora como diga em seu livro *Empreendedorismo e Estratégia*, Review (2002) diz que nem todo empreendedor consegue levar sua empresa ao sucesso almejado, o desafio é grande e envolve atitudes e ações comportamentais. A globalização tem como grande vantagem o processo de integração da pequena empresa com o mundo, os vários espaços de aprendizagem se ampliam e assim não é possível o gestor se fechar em ações inadequadas.

2.2. O Desenvolvimento da Aprendizagem na Organização

A globalização fez nascer o momento chamado “era do conhecimento”. Segundo a palestrante Cristiane Aspertedt na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional em Florianópolis no dia 12/09/2002:

No Brasil, já movimentamos 90 bilhões de reais por ano com educação. A razão dessa explosão é a sociedade do conhecimento no seio da qual o conhecimento tornou-se o principal recurso econômico e o único mercado pela escassez. O segmento mais promissor é o segmento representado pelo público adulto já inserido no mercado de trabalho.

Hoje as pessoas estão recebendo um número gigantesco de informações a todo tempo, algumas das informações nunca usaremos em nossas vidas. Há outras, porém que são de extrema importância para nossa sobrevivência nesse novo contexto global. A pequena empresa que não estiver atenta ao processo de aprendizagem ficará em desvantagens se comparada com outras. O estímulo a aprendizagem na organização pode ser instrumento de elevação e melhoria dos serviços, uma organização que aprende estará sempre melhor preparada para lidar com as diversidades, a liderança inteligente procura oferecer aos funcionários aprendizagens importantes para o desenvolvimento das funções diárias da empresa, sem aprendizagem, definitivamente não há como crescer satisfatoriamente.

Há gestores que simplesmente preferem contratar funcionários já preparados, não estimulam novas aprendizagens, nem oferecem oportunidade para que eles façam cursos ou estudem. Essa ocorrência se deve ao fato da pequena empresa muitas vezes não disponibilizar de recurso para a aprendizagem dos funcionários.

O mercado competitivo busca sempre por pessoas preparadas, a formação profissional é uma responsabilidade pessoal, cada um deve cuidar de sua formação e construção das competências necessárias para a área onde pretende atuar. Aprender provoca nas pessoas mudança de atitudes e essas mudanças chegam até ao ambiente de trabalho, a busca da continuidade do processo de aprendizagem inicia-se nas pessoas, mais como o processo de aprender é coletivo a organização termina por aprender também, a aprendizagem corporativa. Segundo Bastos (1991), a aprendizagem inovadora torna-se, portanto, “um meio de preparar o indivíduo para enfrentar situações novas e é requisito indispensável para a solução de problemas globais” (p.74). Com foco nos resultados a aprendizagem corporativa visa estimular, manter e desenvolver as competências necessárias para o sucesso da empresa. Assunto que se tornou o desafio primordial da gestão de pessoas, nas grandes empresas, as salas de aulas assim como os centros de treinamentos se deslocaram para dentro das empresas, sem recursos financeiros as pequenas

empresas apostam na contratação das pessoas já formadas e com as competências necessárias as funções que executarão. Estudar é extremamente importante, pois está surgindo um novo desenho global. Onde cada pessoa é uma empresa individual trabalhando e prestando serviços a outras, o que não tira da empresa a responsabilidade com a construção da aprendizagem de seus funcionários. Essa aprendizagem pode ser de variadas formas: presenciais ou semipresenciais e aprendizagem online e educação a distancia. Seja como for, o importante é o gestor proporcionar aos funcionários estímulos de desenvolvimento da aprendizagem. O processo de aprendizagem deve ser contínuo e inovador para garantir a qualidade que o mercado tanto aprecia.

2.3. A Educação A Distância (EAD)

A opção de completar os estudos a distancia é a, mais indicada visto que muitas vezes os horários de trabalho não permitem ao trabalhador o deslocamento a tempo para aulas presenciais. Essa modalidade de ensino permite ao indivíduo, independentemente do local onde esteja, acesso a qualquer tipo de informação; sendo um ambiente educacional que permite a colaboração e a interação e coletividade. A EAD é o resultado da combinação entre os processos de educação e de comunicação, permite o acesso ao conhecimento, ampliando a noção de ensino, através de recursos didáticos diferenciados que auxilia o aprendizado, pois é o aluno que organiza sua rotina e ritmos de estudo. A grande dificuldade de implementação dessa modalidade de estudo, é que muitos ainda não desenvolveram a disciplina necessária para estudar sozinho. É uma modalidade que ainda não é muito aceita pela maioria dos funcionários, principalmente os que estão distantes das salas de aulas e só tem os domínios básicos da informática. A EAD permite romper com as distâncias espaço tempo e viabiliza a possibilidade de novas formas de raciocínio e aprendizagem. A EAD assim concebida torna-se um sistema aberto, "com mecanismos de participação e descentralização flexíveis, com regras de controle discutidas pela comunidade e decisões tomadas por grupos interdisciplinares" (Moraes, 1997, p. 68). O ambiente de aprendizagem pode ser criado na própria empresa, Conforme Almeida (2000) é preciso criar um ambiente que favoreça a aprendizagem significativa ao aluno, "desperte a disposição para aprender, disponibilize as informações pertinentes de maneira organizada e, no momento apropriado, promova a interiorização de conceitos construídos." (Ausubel como citado em Pozo, 1998, p.37a39). Para

participar de uma aprendizagem a distancia precisa que o sujeito esteja pronto para descobrir muitos mais que os conhecimentos disponibilizados, para essa modalidade será necessária desenvolver competências para estimular a aprendizagem, pois a comunicação se dará essencialmente pela leitura e interpretação de materiais didáticos, pela leitura da escrita do pensamento do outro, pela expressão do próprio pensamento por meio da escrita. Significa dizer que os sujeitos irão conviver com a diversidade, trocar ideias e experiências, realizar simulações, testar hipóteses, avaliar, resolver problemas e criar novas situações de aprendizagem, ou seja, o processo de construção da aprendizagem exige mais do sujeito/ aluno e também da organização que deverá dar suporte pedagógico ao aprendiz. O brasileiro com mais de 40 anos e que ainda não completou o terceiro grau é o que mais tem dificuldade em usar a educação a distancia como instrumento facilitador do processo de formação continuada. Bom, essa é uma visão pessimista da situação, muitos adultos estão sendo estimulados a voltar para as salas de aulas. O Brasil, nos anos de 1990, particularmente nos dois governos (1995-2002) do presidente Fernando Henrique, passou por uma reforma educacional com consequências positivas para o sistema nacional de educação. Desde então os estímulos são no sentido de ampliar a formação educacional da população brasileira, espera-se com tudo isso, que brasileiros cheguem preparados ao mercado de trabalho.

2.4. O perfil da Pequena Empresa

Geralmente uma empresa nasce de um sonho de alguém ou de um grupo. Dizem que um homem que sonha, traz dentro de si um mundo inesgotável. Não é fácil sobreviver num mundo competitivo. No Brasil, as empresas são constituídas a princípio, em sua grande maioria, sob a forma de micros e pequenas empresas, passam um tempo assim e só depois de um desenvolvimento econômico significativo ampliam seu formato. Não é todo mundo que tem perfil empreendedor, muitos preferem a cômoda situação do emprego com a carteira de trabalho, férias e a tranquilidade do salário ao final do mês. Muitas empresas não chegam há completar cinco anos e fecham, e as razões são as mais variadas possíveis. Muitos empresários recorrem a consultorias e pouco a pouco constroem um plano de negócio do que antes era um sonho pessoal.

No papel esse sonho vira realidade e precisa enfrentar o mercado competitivo, na grande maioria, as empresas têm a princípio dois funcionários, o proprietário é alguém que lhe auxilia nas tarefas, os dois se dividem e vão dando corpo a empresa. É dessa informalidade que a gestão de pessoas deixa de existir, as relações são simples, e, quando a empresa cresce e o empresário não se dá conta desse crescimento, continua com o mesmo comportamento de antes e a situação se complica. Algumas empresas começam no quintal da casa do empresário, ficam assim por algum tempo, para finalmente terem sede própria. Uma pequena empresa não precisa continuar pequena para sempre, há vários exemplos de pequenas que viraram gigantes e hoje assumem uma boa fatia do mercado onde atuam. Para dá certo o empresário deve definir bem as estratégias, identificar sua posição comercial e estudar cuidadosamente a trajetória para atingir seus objetivos, este estudo deve ser minucioso, assim como a definição da linha de produção, os recursos e financiamentos. Diversificar sempre que possível ajuda a atrair mais clientes e cuidar da estratégia do negócio, seriam meios básicos para não fechar ainda nos primeiros anos. Identificar o negócio certo é muito importante, mas também pode ser ponto decisivo aproveitar a oportunidade de negócio gerada pelo mercado.

No Brasil para uma empresa ser legal diante da lei, deve atender a determinados requisitos. Para uma MPE (Micro e Pequena Empresa) entrar em operação, precisa ter registro na prefeitura, estado, Receita Federal, Previdência Social, Entidade de Classe, Secretaria de Meio-Ambiente. Por conta da burocracia e da enxurrada de processos, geralmente demorados, impulsiona muitos pequenos empresários para a ilegalidade, e assim eles ficam anos trabalhando e empregando. A taxa de informalidade ainda é muito alta, o governo empenhado em reduzi-la, promete facilitar, desburocratizar e aliviar a carga tributária das empresas de pequeno e médio porte, Como vem não basta ter o capital de giro, é preciso vencer a burocracia e ainda ter aptidões empreendedoras, ser persistente, comprometido, estar disposto a trabalhar muito, são algumas das características dos empreendedores de sucesso. No momento a onda é aproveitar as oportunidades e fechar as parcerias que podem ser a chave para o crescimento de uma pequena empresa.

A tecnologia na Pequena Empresa

Diante do mundo tecnológico, não aderir às novas tecnologias seria suicídio. O investimento ainda é alto para algumas pequenas empresas, mais o resultado é visto rapidamente. Para aderir a essa nova onda tecnológica, algumas recorrem a empréstimos e financiamentos. Com dificuldade em obter financiamento, por falta de linhas de crédito adequado ou por dificuldades em preencher as exigências necessárias, muitas empresários chegam mais tarde, contudo a grande maioria aproveita o baixo custo dos produtos tecnológicos e a onda de gestão integrada por software e investem nesse setor em busca de melhor desempenho da empresa com relação aos concorrentes. Porém, fazer um investimento é uma ação que deve sempre, preceder a uma reação: Qual será o retorno? Em quanto tempo? Qual melhor investimento? Qualquer investimento que não vise a um retorno deixa de ser investimento e transforma-se em gasto, por isso o planejamento ao investir deve ser cuidadoso. É preciso usar de bom-senso: serviços, software e hardware, é preciso que a pequena empresa identifique e analise quais itens são, realmente, necessários. Entende-se, neste caso, que necessário é apenas aqueles itens que irão contribuir para que a lucratividade da empresa aumente, esse assunto merece total atenção do empresário. Após investimento é necessário cuidar da capacitação das pessoas, o investimento pode se perder caso as pessoas não estejam preparadas para lidar com os novos recursos adquiridos, aí o que a principio parecia ser uma solução de inovação e prosperidade passa a ser uma grande dor de cabeça para a empresa. Alguns passos importantes devem ser considerados para a identificação das necessidades de implantação de um sistema de informação, a empresa deverá avaliar o que realmente precisa, para assim comparar todos os pacotes que lhes é oferecido pelo mercado, custo e benefício devem ser cuidadosamente avaliados e considerados para só então, fazer a escolha por um determinado sistema mais eficaz para seu tipo de negócio. Quando não se tem esses cuidados o risco é muito grande. Uma empresa com um sistema informatizado tem grades possibilidades de ser mais eficazes, as vantagens em relação ao tempo otimizado e a organização de dados dos clientes e fornecedores facilita a obtenção de informações uteis que auxilia no planejamento das vendas e dos serviços diários do empresário, o sucesso da pequena empresa informatizada é bem maior das que não aderirem à informatização. Segundo Zimmerer, (2000) algumas das vantagens que podem ser citadas sobre a informatização das pequenas empresas são descritas a seguir:

.”Melhora as informações para tomada de decisão; Automatiza as tarefas rotineiras; Melhora o controle interno das operações;

- . Melhora o atendimento ao cliente;
- . Aumenta a capacidade de reconhecer problemas mais cedo;
- . Ajuda o gerente a testar algumas decisões antes de colocá-las em prática;
- . Melhora o processo produtivo;
- . “Aumenta a produtividade e competitividade.” (PP 46-50).

Diante do exposto fica fácil defender a idéia da informatização urgente das pequenas empresas se desejarem enfrentar as diversidades do mundo global. A abertura comercial, nascida com a quebra das fronteiras, fez nascer um novo tipo de cliente, muito mais exigente, o que obriga as empresas a buscarem uma adaptação aos novos tempos. No Brasil, o comércio eletrônico ou o *e-Commerce* como é chamado é uma alternativa promissora para as empresas que almejam a satisfação de seus exigentes clientes, para os pequenos empresários o desafio é ainda maior, muitos não dominam as novas e crescentes recursos da tecnologia e ficam apavorados com a idéia de ter que mudar para se adaptar aos novos tempos. Mas ou fazem isso ou fecharão as portas. É uma decisão preciosa para a vida da empresa. Em épocas de tempo curto, muita gente gosta de fechar negócios e fazer compras sem sair de onde estão. O mercado mundial está absorvendo o comércio eletrônico em grande escala e o pequeno empresário perde muito por não contar com tal ferramenta. Só a nível de ilustração trouxemos com base em informações do <http://www.e-commercebrasil.org>, as vinte empresas no ranking em visitas a sua página. Lojas com relação ao total de sites no Brasil.

Sites	Ranking entre lojas brasileiras	Ranking entre sites brasileiros
<u>Lojas Americanas</u>	1º	25º
<u>Submarino</u>	2º	28º
<u>Livraria Saraiva</u>	3º	80º
<u>Netshoes</u>	4º	92º
<u>Magazine Luiza</u>	5º	106º
<u>Shoptime</u>	6º	109º
<u>PontoFrio</u>	7º	111º

<u>Extra</u>	8°	118°
<u>Casas Bahia</u>	9°	122°
<u>Compra fácil</u>	10°	149°
<u>Walmart</u>	11°	159°
<u>FastShop</u>	12°	286°
<u>Sacks</u>	13°	353°
<u>Fnac</u>	14°	401°
<u>Kalunga</u>	15°	489°
<u>Ricardo Eletro</u>	16°	510°
<u>Colombo</u>	17°	547°
<u>Polishop</u>	18°	609°
<u>Marisa</u>	19°	680°
<u>TokStok</u>	20°	718°

São empresas grandes, as pequenas empresas, ainda estão nos primeiros passos nessa não tão nova modalidade em fazer negócios, buscam seu lugar nesse espaço de vendas. É preciso uma visão inovadora, a relação acima mostra muito bem o cenário do negócio online no Brasil, ficar de fora é não planejar crescimento.

Capítulo 3 – O CLIMA NA ORGANIZAÇÃO

3.1. Conceitos e Resultados

É indiscutível a necessidade para a gestão tomar conhecimento do clima entre as pessoas da organização. Uma empresa com clima insatisfatório tem seu rendimento comprometido e sua atuação no mercado pode ser medíocre. Para avaliar o clima há diversos instrumentos que permite a verificação por meio de pesquisa O modelo de Kolb, D. A., Rubin, I. M. e McIntyre, J. M. (1986). Utiliza uma escala de fatores/indicadores:

- a) Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; políticas e práticas às quais se devem amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- b) Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos
- c) Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização,
- d) Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Segundo Freitas (2005), o termo clima organizacional expressa claramente uma metáfora derivada da meteorologia. O clima, em termos meteorológicos, varia em função de aspectos tais como região, estações do ano e ação de outros agentes da natureza. Os modelos de verificações indicam para o conhecimento da gestão do clima entre as pessoas na empresa, clima esse que pode fazer toda a diferença nos resultados finais, o clima desfavorável pode ser resultado de fatores internos e externos. Poderemos citar como alguns de *fatores internos* o próprio ambiente de trabalho na empresa, as relações construídas entre os colegas de trabalhos e com a liderança, a assistência da liderança às necessidades dos funcionários, a própria cultura organizacional, sua

definição e missão podem influenciar negativamente as relações entre as pessoas, a política de remuneração e a valorização do desempenho dos funcionários assim como o cuidado com situações básicas como datas importantes, atenção a família e assistências com saúde e lazer. Podem ser indicativos favoráveis a um clima delicado na empresa. Como *fator externo* que podem contribuir para um clima não favorável, poderemos citar a relação familiar, as questões de segurança, saúde e investimentos para com a família, investimento com a formação continuada entre outros podem gerar interferência na hora de avaliar o nível de satisfação do funcionário com a empresa. A segurança e o clima de confiança deixam os funcionários seguros e tranquilos dentro da empresa. O clima estressante deixa o ambiente doente e os resultados poderão refletir nas ações diárias dos funcionários, a gestão de pessoas também precisa ficar atenta aos fatores causadores do clima que inicialmente nem sempre é notado, mais que se não tratado chega até o cliente, as pessoas regem seus comportamentos segundo os ditames da cultura da organização Bueno (2006). Por tudo isso, poderemos dizer que o clima é a percepção individual e coletiva que se tem na empresa onde se trabalha. Compreendendo o clima organizacional o gestor tem informações que vão direcionar a tomada de decisão e conseqüentemente o sucesso no mercado. É importante dizer, que assim como os fatores colocados acima, tais como, proposta salarial, convívio grupal, entre outros, também o estilo da liderança, pode afetar as relações na organização. A pesquisa de clima pode ajudar a redefinir as estratégias da liderança e evitar situações delicadas para a empresa.

A personalidade de uma empresa, mesmo as pequenas, se encontra na definição clara e precisa da sua cultura. O funcionário sabendo bem onde está e quais são as regras, saberá se comportar e poderá melhor definir seu comportamento diante da liderança. A cultura é elaborada pelo proprietário, mas são os funcionários e gerentes que vão fortalecê-la, principalmente mediante uma política de gestão de pessoas respeitosa e ética. Para Souza (1992 como citado em Santos, 1999. pp. 116-129) o clima é a forma visível de manifestação da cultura. O clima tem natureza mais transitória, podendo aceitar intervenções de curto prazo. Já a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e de longo prazo. Ao pensar na empresa o proprietário deve definir sua cultura para fazer valer o potencial das relações entre as pessoas, ou seja, o papel da gestão de pessoas. O resultado do clima na atuação da empresa no mercado logo será

compreendido pelos resultados próprios, uma cultura inovadora e ética acima de tudo estimula as pessoas a assumirem riscos, a investirem na empresa, pois sentem que estão seguras e o trabalho em equipe justifica o esforço individual em prol do coletivo, no fim todos ganham.

Como mecanismo de melhorar as relações interpessoais da equipe, podemos apontar a comunicação interna, diálogos claros e francos podem ajudar a liderança a fortalecer o relacionamento entre a organização e os funcionários, é através da comunicação que as pessoas tem acesso às informações importantes para o desempenho de suas potencialidades, a dinâmica do trabalho em grupo também é fundamental para desenvolver um clima bom entre a equipe.

Também será importante investir no endomarketing, para que os funcionários escolham o caminho que leve aos resultados desejados pela organização. Brum (2008.) cita os vários instrumentos que podem ser utilizados para a comunicação. Alguns são bem simples como a comunicação face a face, os murais, o correio eletrônico, hoje muito utilizado é uma ferramenta acessível a todos na empresa. Seja como for o funcionário precisa receber feedback para continuar progredindo. Outro recurso é o endomarketing.

O endomarketing investe nos funcionários e acredita que todos são capazes de gerar valor ao cliente, parece favorecer positivamente a criatividade e a inovação. Guimarães (2001), o endomarketing possui caráter manipulativo, ao impor em demasia a assimilação dos valores organizacionais, o que acaba com a diversidade de ideias, valores e percepções entre as pessoas, acarretando redução da criatividade. Desse modo, o gestor deve tomar cuidado para que o endomarketing não provoque “lavagem cerebral” e o foco seja destruído. O termo endomarketing simboliza ações de marketing, voltadas para o interior da empresa. Esse sentido de interiorização vem do termo “endo”, originário da palavra grega “éndon” que significa: “dentro de” ou “o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo” Bekin (2004, p. 4). Enquanto o marketing pensa na geração de lucro pela divulgação pensada e programada, o endomarketing olha para dentro, para a equipe e pode ser usada como ferramenta para a obtenção de êxito através de uma imagem positiva das pessoas e dos produtos.

As pequenas empresas são importantes para o país, elas representam um percentual significativo no PIB (Produto Interno Bruto), e ainda tem grande participação da concentração de empregos,

para a implantação do Endomarketing nas pequenas empresas não é necessário investimentos e podem estimular os funcionários.

Bekin (2004,) criador do termo Endomarketing traz a seguinte definição.

O Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente... Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometido de modo integral com os objetivos da empresa... O Endomarketing trabalha apoiado no instrumental fornecido pelo próprio marketing. (p. 3).

Para ser bem sucedida a pequena empresa precisa ampliar sua visão estratégica e apostar mais em investimentos focados nas pessoas e em como os seus produtos e clientes estão sendo vistos por quem no final terão contato direto com eles, os funcionários. Pensar na equipe e trabalhar o clima é na verdade pensar na prosperidade da empresa.

As empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maiores chances de terem clientes externos também satisfeitos. Organizações bem sucedidas responsabilizam seus gerentes e áreas de suporte com atribuição-chave de ajudar os funcionários da linha de frente a realizar um reconhecimento do serviço de qualidade aos clientes e confirmado por eles. Bekin (2004).

Para ir em frente com a proposta da organização, a equipe precisa estar motivada, compreender bem seu papel e qual serão sua atuação no processo.

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. Bekin (2004).

Para um gestor ter uma equipe motivada, precisa respeitar as diferenças e reconhecer as competências e os progressos de cada um dos funcionários, ainda quando necessário oferecer condições e feedback para que seja possível a avaliação e mudança de atitude. Criando um clima favorável à qualidade de vida no trabalho melhora Segundo Chiavenato (2004), o termo Qualidade de Vida no Trabalho foi criado por Louis Davis na década de 1970, para ele o conceito Qualidade de Vida no Trabalho refere-se à preocupação com o bem estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas atividades dentro na organização.

Ainda segundo Chiavenato (2004) os fatores que envolvem a qualidade de vida no trabalho são:

- a) A satisfação com o trabalho executado;
- b) As possibilidades de futuro na organização;
- c) O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- d) O salário percebido;
- e) Os benefícios auferidos;
- f) O reconhecimento humano dentro do grupo e da organização;
- g) O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- h) A liberdade e responsabilidade de tomar decisões;
- i) As possibilidades de participar.

Não poderemos negar que a qualidade de vida no trabalho associada a estímulos da liderança para a produtividade individual e ou coletiva, resultará em uma empresa bem sucedida. O segredo não é incompreensível, a boa gestão é aquela que olha para as pessoas da empresa e investe acreditando que estará contribuindo com as pessoas da empresa e para a melhoria da própria empresa. Para Chiavenato (2004) “O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais (.)” (p, 430). O empresário precisa entender que para ter sucesso sua pequena empresa precisa de investimentos.

3.2. A Inteligência Emocional da Liderança na Formação do Clima Organizacional

O tempo moderno trouxe para as nossas vidas um turbilhão de emoções desconhecidas. As pessoas vivem estressadas, com medos, ansiosas. O equilíbrio emocional anda fragilizado. Existem muitos fatores que contribuem para elevar o nível de estresse, entre elas poderemos citar a constante tensão profissional, ambiente de trabalho adoecido Lippe (2003). O controle das emoções pelo funcionário, gestor ou gerente é solicitado com veemência. Sufocar sentimentos resulta em doenças futuras e consequências desastrosas para a produtividade das pessoas e da empresa. Cabe a liderança ficar atenta as emoções de sua equipe e quando for o caso tratá-las. O estilo de liderança influencia no comportamento das emoções, até que ponto, os pequenos empresários da sociedade contemporânea dá maior primazia aos afetos e emoções, nas relações interpessoais nas organizações, do que ao intelecto e inteligência? No centro do poder os gestores e proprietários de pequenas empresas muitas vezes não levam em conta as emoções, a liderança emocional é só então caso de outros. Preocupados única e exclusivamente com o desempenho e a lucratividade, alguns gestores não levam em conta as competências da inteligência emocional e sua relação causal sobre o clima de trabalho e o desempenho final da equipe.

A inteligência emocional da empresa é diretamente composta pelo equilíbrio emocional das pessoas, a emoção não é apenas importante, mas absolutamente necessária para tomarmos boas decisões, as organizações inteligentes e competitivas investem nas lideranças que cada dia passa a ser um mentor da equipe, cuidando das emoções dele próprio e do grupo que lidera. Partindo desse ponto, o líder deve ser alguém sensível, flexível, honesto, deve ter energia para vencer os obstáculos, para motivar e cuidar da equipe. O líder deve ser então um guerreiro que reúna as emoções e as competências que a empresa e o grupo necessitam.

Não é fácil fazer uma boa liderança, a inteligência emocional pode ajudar a melhor definir o perfil da gestão. O líder deve e pode influenciar sem manipulação e sem usar sua autoridade de maneira a impor ao grupo suas vontades. Quando o líder erradia sentimentos e combina o espírito aprendiz com a inteligência emocional, faz com que a equipe sinta e reajam aos estímulos. É no dia-a-dia que se exerce o poder de construir a sua história, e não se constrói só, sua equipe é parte

integrante dela. Há empresários que acreditam e defendem a idéia que a única tarefa importante do líder é obter os resultados. Que resultados seriam esses com uma equipe desanimada?

A inteligência emocional pode ser interpessoal quando o líder é sensível ao sentimento do outro, e intrapessoal que envolve o monitoramento das emoções de si mesmo, o autocontrole. O gerenciamento das emoções tem origem da compreensão das próprias emoções, a importância que se dar aos relacionamentos na empresa parte do pressuposto de que, as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos funcionários, ou assim, deveria ser. Pensando na inteligência emocional como fator de sucesso, trazemos os estudos realizados pelo psicólogo Goleman (1996) autor do livro *A Inteligência Emocional* segundo o autor a diferença entre as pessoas que obtêm sucesso pessoal e profissional, com as que tem desempenho mediano, se deve a fatores relacionados a competências comportamentais, mais do que às habilidades aprendidas na escola. O conjunto destas competências é o que chamamos de Inteligência Emocional, diz o autor. São elas: *Auto-percepção*, capacidade das pessoas conhecerem a si próprias, *Autocontrole* ou capacidade de gerir as próprias emoções, *Auto-motivação* capacidade de motivar a si mesmo, e realizar as tarefas e ações necessárias, e ainda a *Empatia* habilidade de comunicação interpessoal de forma espontânea e não verbal, e de harmonizar-se com as pessoas e por fim as *Práticas Sociais* capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe. Em nossa sociedade, instituiu-se que o poder se dar em controlar o outro para que faça ou cumpram-se as ordens, sem o diálogo e ou a negociação, muitos líderes fazem de sua gestão momentos de terror, falta equilíbrio e sensatez na tomada de decisão. O que nos permite dizer que; líder desequilibrado emocionalmente, equipe doente e igualmente desequilibrada.

O sucesso empresarial é fruto do sucesso emocional das pessoas. Uma empresa não será bem sucedida do dia para a noite, se fazem necessários muitos trabalhos feitos em conjunto. Pode-se aprender a ser um bom líder, “A abordagem da liderança pelos traços ou perfil, consiste na avaliação e seleção de líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas”. Teixeira (1998. p.140), o que nos permite afirmar que para liderar se faz necessário um conjunto de habilidades. Segundo Chiavenato (1992) a liderança é definida como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” Entender o líder

como alguém que dar ordem e faça de alguma forma a empresa dar certo, mesmo sem uma prática respeitosa aos funcionários, seria faltar com respeito às pessoas que fazem a empresa, espera-se que a liderança tenha personalidade e autonomia, que seja eficaz e cumpra com suas metas, porém espera-se também que esse líder seja alguém em que se possa confiar. Segundo Bergamini (1994) os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. Isso permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

Uma empresa pode ter a sua frente alguém sem perfil de liderança, essa pessoa pode não possuir as competências e habilidades e ainda assim ser o líder por que é o dono da empresa. É o dono, o gestor, o gerente. De acordo com Cusins (1994.) (. . .) a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização”. (p. 9). Muitos ignoram as lições mais importantes que o século XXI nos indica,

“competir e inovar simultaneamente”, não são orientações, mais uma necessidade urgente das pequenas empresas, o foco do gestor não é mais somente o cliente e as vendas, o foco passou a serem as pessoas, as habilidades e as competências afetivas que darão energia para construir as relações com os clientes e o mercado.

3.3 O Nível de Estresse do Pequeno Empresário

O que mais se ouve das pessoas é a queixa de seu nível de estresse. A palavra estresse tornou-se de uso corriqueiro, difundida por meio dos diferentes meios de comunicação, muitos são capazes de identificar os sintomas e diagnosticar que estão estressados, mesmo antes de ir ao médico. Usa-se o estresse para justificar quase tudo, atitudes grosseiras, falta no trabalho, baixo

rendimento, e até o clima dentro da empresa como sendo a causa ou a explicação, o estresse é apontado para inúmeros acontecimentos que afligem a vida humana moderna. A divulgação generalizada, sem maiores reflexões, simplifica o problema e oculta os reais significados de suas implicações para a vida humana como um todo. O alto nível de estresse dos proprietários de pequenas empresas é uma causa comum de fracasso, sem seu líder à frente, a empresa tende a perder o rumo. Por atenderem a várias solicitações dentro da empresa e ainda cuidar da vida social e familiar, o pequeno empresário entra em uma roda viva. No seu dia a dia o pequeno empresário equilibra diversas responsabilidades, tais como, produção, marketing, vendas, contabilidade, ou então, correr para o banco no final do dia, vive correndo contra o relógio. No final ainda deve ser inteiro para a família e muitos devem estudar e fazer planejamento de ações para o próximo dia, ou seja vinte e quatro horas é pouco para o empresário. O que ocorre é que ao longo dos dias essa rotina estafante começa a causar seus efeitos. O estresse é quase sempre visualizado como algo negativo que ocasiona prejuízo no desempenho global do indivíduo, de difícil conceito, ele está presente na vida de pessoas de diversos segmentos profissionais. Segundo Marins (2003), “o maior problema que ocorre nos dias atuais é que as empresas tem pressa. Muita pressa. Querem resultados rapidamente. Para ontem, se possível.” (p, 136). Essa condição deixa a todos em constante estado de alerta, tudo é muito rápido e deve ter a máxima eficiência. A jornada de trabalho de um pequeno empresário ultrapassa o limite indicado pela medicina para a manutenção da boa qualidade de vida. No Brasil, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), “a média de horas trabalhadas bateu 41 horas por semana no final dos anos 1990, contra 39 do começo da década”. Andrews, (2003). “O que significam oito a dez horas a mais por mês, cerca de cem horas”. Continua Andrews. (p,16). É uma jornada de trabalho longa e pesada. A busca da qualidade de vida deve ser perseguida por todos. As condições de trabalho devem favorecer a funcionários e gestores uma boa condição para desenvolver suas atividades profissionais sem perder a saúde. Segundo Lipp (1996, p.9), o estresse pode ter origem em fontes externas e internas:

As fontes internas estão relacionadas com a maneira de ser do indivíduo, tipo de personalidade e seu modo típico de reagir à vida. Muitas vezes, não é o acontecimento em si que se torna estressante, mas a maneira como é interpretado pela pessoa. Os estressores externos podem

estar relacionados com as exigências do dia-a-dia do indivíduo com os problemas de trabalho, familiares, sociais, morte ou doenças de um filho, perda de uma posição na empresa, não concessão de um objetivo de trabalho, perda de dinheiro ou dificuldades econômicas, notícias ameaçadoras, assaltos e violências das grandes cidades, entre outros. Muito frequentemente, o estresse ocorre em função dos diversos tipos de cargos, de ocupação que a pessoa exerce.

Buscar formas de controlar o estresse e deixar o ambiente de trabalho mais saudável deve ser uma iniciativa da gestão de pessoas. Para isso, saber identificar os pontos de estresse ajuda a criar condições favoráveis ao ambiente organizacional para que esse não venha adoecer também. Um funcionário doente que precisa se afastar provoca uma reorganização das distribuições das suas funções. Em uma pequena empresa não há muitos funcionários e quando um precisa se afastar, por certo tempo, termina que suas atribuições ficam com todos e ou com o proprietário. Mais grave, é a situação quando é o proprietário que doente por conta das diversas doenças provenientes do estresse precisa afastar-se da empresa. O caos se instala. Sem seu líder a empresa começa nos primeiros dias tentando acertar os passos, buscam fazer tudo como se ele estivesse ali orientando, com o passar dos dias a situação se agrava e algumas empresas chegam a fechar as portas.

Como fontes causadoras de estresse nos empregados podem citar: O ritmo acelerado de trabalho diário/semanal; A sobrecarga de trabalho; A monotonia; A ausência de participação em decisões importante na empresa; A falta de equiparação nas recompensas salariais; A impossibilidade de progresso na carreira na empresa; As funções com elevado nível de complexidade; A incerteza quanto ao futuro da organização; A ambiguidade nas orientações da chefia; A ausência de autonomia; A má qualidade das relações interpessoais. E como causas provocadoras do estresse para o empresário, podem somar todos os descritos acima, mais a soma de suas responsabilidades de empresário, onde devem procurar a máxima eficiência na administração do "negócio", conforme o molde que ele mesmo traçou, afinal, assumiu compromissos com fornecedores, bancos e funcionários; apostou sua energia e o negócio deve dá certo de qualquer forma. O estresse não é uma doença individual e não afeta apenas a vida privada das pessoas. Não há organizações grandes ou pequenas isentas do estresse. O ambiente

doente não é facilitador de bons resultados. Há uma grande diversidade de desafios que os pequenos empresários se impõem, sua rotina de trabalho é dura e chega a comprometer sua vida social e familiar, o dever de ter que fazer a empresa dar certo o leva a uma corrida louca e desenfreada, e para isso, muitos perseguem as características e habilidades que precisam ter para exercer suas funções de empresários de pequeno negócio. Alguns dos nossos entrevistados ainda estão no início de suas empresas e não se sentem seguros para deixar outros empregos e dão jornadas triplas, trabalham seis horas onde são funcionários e depois chegam à empresa e dão mais uma jornada de seis horas, levam trabalho para casa, trabalham nos finais de semana, dormem em média quadro a cinco horas diárias. É uma rotina exaustiva que provoca uma série de doenças oportunistas do estresse.

Alguns mecanismos para evitar essa situação devem ser seguidos pelos empresários. Uma vez que não há verba para contratação de mais pessoal e ele pessoalmente deve assumir muitas funções dentro de sua empresa. Primeiro tomar atitudes de mudança de postura de vida pessoal, dedicar mais tempo para a prática de uma atividade física, para ficar em casa com a família, para estudar, para descansar, dedicar um tempo para si. Já na empresa, também deve organizar uma rotina menos estressante de trabalho, mudar, também é a palavra de ordem. Transferir responsabilidades entre os empregados, cuidar da comunicação, das relações pessoais e grupais, dar e ouvir feedback, que quando bem utilizado é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossas relações dentro da organização, estamos cuidando para que o ambiente de trabalho seja local agradável, onde ficaremos bem. Não precisamos sair cedo de casa com a sensação que vamos para o sacrifício. Trabalhar deve ser prazeroso para todos, inclusive para o empresário. A qualidade de vida na empresa promove a qualidade de vida para as pessoas.

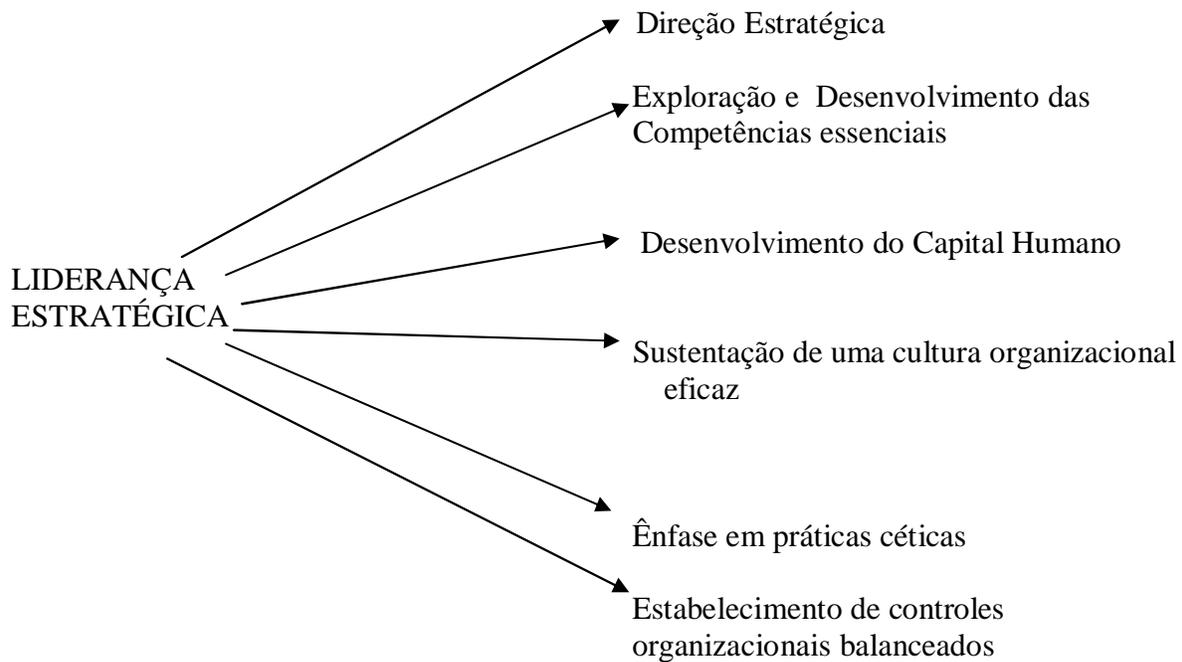
Não estamos dizendo que será fácil conduzir todas as atividades profissionais, sociais e familiares, uma pessoa deve identificar o nível de carga que pode assumir. Muitos empresários não identificam que estão doentes, seguem em frente com suas rotinas alucinantes e só param quando algo grave acontece. Os primeiros anos da empresa são sem dúvida os mais estressantes

para ele, porém conhecendo e monitorando o estresse no trabalho, ele certamente não atingirá os demais membros do grupo.

O pequeno empresário deve ter consciência que sua saúde vem em primeiro lugar, descuidar de si, não é uma boa estratégia para chegar ao sucesso. Muitas empresas tem a sua frente empresários doentes, o risco é grande, quanto mais cedo identificarem essa situação, mais rápido poderão solucionar o problema.

3.4 Níveis de Confiabilidade na Liderança e as Consequências dessa Relação na Prosperidade da Empresa no Mercado.

O nível de confiança que uma pessoa desperta em outras tem variados indicadores. Um grupo precisa sentir-se confiante nas orientações do seu líder, e esse, por sua vez precisa adquirir a confiança dos liderados. A gestão gerencial competente depende de muitos fatores, deve seguir as orientações estudadas e planejadas antecipadamente em seu plano de negócio e do setor de contabilidade da empresa, sempre atento aos pontos de equilíbrio que conduz os passos. Sem um plano que indique o caminho e sem conhecer a real situação financeira da empresa, tomar qualquer atitude pode ser muito arriscado. A liderança deve ser responsável e agir com lucidez, respeitando os fatos e as condições da empresa. Todos os envolvidos no processo devem conhecer os objetivos e metas, atitude primordial para a definição de boas estratégias para atingir o sucesso esperado. Todos precisam compreender que são responsáveis pelo sucesso da organização, cada um em sua área específica contribuirá para a realização das metas se possíveis dentro dos prazos previstos no plano de negócio. Cabe ao líder escolher as estratégias mais eficientes para liderar seus subordinados e mantê-los motivados até o final das atividades. Quando esse líder consegue agregar todos do grupo e ainda faz uma liderança harmoniosa em torno dos objetivos propostos, certamente essa liderança leva a empresa ao sucesso, caso contrario, a empresa pode estagnar e até chegar ao extremo de fechar. O papel da liderança é fundamental para o exercício diário dos liderados, é no líder que o grupo deposita confiança e esperança. A estratégia adotada pelo líder faz a diferença no resultado final. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a liderança estratégica possui alguns aspectos multifuncionais.



Fonte: Chiavenato, I. E e Sapiro, A. (2003, p. 336)

O significado de cada aspecto está assim descrito por Chiavenato e Sapiro (2003): Apresentamos como forma de ilustração. São: 1. *Determinação da direção estratégica*: significa criar uma visão de longo prazo da intenção estratégica da organização. 2. *Exploração e desenvolvimento das competências especiais*: significa explorar e desenvolver competências essenciais em muitas áreas funcionais diferentes para implementar as estratégias organizacionais; 3. *Desenvolvimento do capital humano*: o capital humano representa o conhecimento e as habilidades da força de trabalho da organização; 4. *Sustentação de uma cultura organizacional*: a cultura organizacional é um complexo de ideologias, símbolos e valores centrais que é compartilhado em toda a organização e que influencia poderosamente a maneira pela qual ela realiza os negócios. 5. *Ênfase em prática éticas*: os líderes estratégicos devem praticar ações que aumentem a probabilidade de fazer prevalecer uma cultura ética em suas organizações (. . .) 6. *Controles organizacionais balanceados*: controles são necessários para ajudar a garantir que a organização atinja seus resultados desejados de competitividade estratégica e retornos acima da média.

O líder deve estar sempre comprometido com os resultados finais e para isso não deve poupar esforços em criar condições para que sua equipe desenvolva suas atribuições da melhor forma possível. O comprometimento do líder com a equipe e com os resultados é que faz nascer nos liderados a segurança necessária para segui-lo. O poder de liderar não deve ser confundido. Muitos funcionários atendem a seu líder, mas não tem confiança em sua liderança. A liderança se constrói “(. .) *a medida que os subordinados respeitam seu líder, gostam dele, lhe são dedicados e veem nos objetivos do líder a satisfação de seus próprios objetivos, é possível identificar o líder*”. Hersey e Blanchard (1986, p. 135), pode-se dizer que o poder pessoal do líder influencia o contexto organizacional, e que o poder do líder vem de baixo, isto é, dos subordinados, a quem deve conquistar a confiança e o respeito. Chiavenato (2004, pp. 451, 452) cita algumas características que ajudam a identificar um líder de sucesso, são: Habilidade de interpretar objetivos e missões. Habilidade de estabelecer prioridades. Habilidade de planejar e programar atividades de equipe. Facilidade em solucionar problemas e conflitos. Facilidade em supervisionar e orientar pessoas. Habilidade de delegar responsabilidades aos outros. A figura do líder deve ser respeitada pelos seus subordinados, porém, há caso que os liderados o temem, o uma relação de respeito e afetividade entre sua equipe. O maior desafio do gestor contemporâneo medo compromete os resultados, cria um clima hostil entre as pessoas, cabe ao líder construir não será a transformação organizacional, mas a transformação do homem no ambiente de trabalho, seu perfil, suas competências para atender as metas da empresa, desenhar a cultura do negócio/empresa, implica conhecer o mercado e as pessoas, clientes interno e externo, para fazer a empresa dar certo o líder deve saber reunir os vários talentos de sua equipe que associada a informação, valiosa ferramenta para a obtenção do sucesso. A confiança dos funcionários em seu líder exerce forte poder na dinâmica da organização. Considerada como forte laço social, a confiança no líder estabelece entre as pessoas da equipe condições confortáveis que possibilita a adaptação, necessária à sobrevivência da organização no ambiente competitivo.

Assim poderemos afirmar que, nem todos empresários tem perfil para ser o líder de sua empresa. O que fazer? Impor uma liderança? Uma pessoa pode ser líder pelo poder de ser o dono da empresa ou ainda por reunir todas as características necessárias para exercer a liderança. As características citadas acima pelo Chiavenato precisam ser identificadas pelas pessoas da equipe. O poder do líder é indiscutível quando ele reunir tais características associada a uma profunda

identidade com a empresa e as pessoas. Quem deseja ser um líder de sucesso deve possuir disponibilidade para aprender com a própria equipe, cuidando de aplicar seus conhecimentos a serviço de todos, compartilhando informações que ajudem na execução das tarefas. Também é muito importante fazer uma avaliação das estratégias junto com todos da equipe para identificar os pontos frágeis das ações e apontar o quanto antes as soluções cabíveis. O empresário pode usar o “Balanced Scorecard” que tem origem no estudo de quatro dimensões básicas de avaliação:

- a) Cliente- interno e externo,
- b) Financeiro,
- c) Processos Internos,
- d) Aprendizado e Crescimento.

O estudo cuidadoso das dimensões e da situação financeira da empresa, proporcionar ao empresário uma visão de longo prazo sobre o desempenho de seu negócio. De forma alguma se deve deixar de avaliar e respeitar os dados da avaliação, sob pena de errar nas decisões e prejudicar a prosperidade dos negócios. O bom desempenho financeiro num eventual mercado, com ampla competição e concorrida liderança de mercado é sinal de competência do líder que juntamente com sua equipe desenvolve um trabalho serio. Se alguém deseja saber qual a receita do sucesso de uma pessoa, poderemos citar que seriam a maneira como ela se relaciona com as pessoas. A experiência singular vivenciada entre os grupos de trabalhos dão o tom, impulsiona o sucesso dos negócios. Como as relações entre as pessoas podem ser complexas, o líder deve possuir a habilidade necessária para fazer uma gestão do diálogo, respeitando as diferenças das pessoas e criando estratégias confiáveis que deixe sua equipe segura quando sua competência para gerir.

Capítulo 4 – OS DESAFIOS DA PEQUENA EMPRESA

4.1. Os Desafios da Gestão de Pequenas Organizações

Como se começa uma empresa? Todo grande empreendimento nasce de um sonho pessoal. Os pequenos empresários enfrentam o desafio de se manterem atuais e funcionando diante de tão grande diversidade trazida pela globalização. Como é ser microempresário no Estado de

Pernambuco? Pernambuco foi uma das primeiras áreas brasileiras ocupadas pelos portugueses. Em 1535, Duarte Coelho torna-se o donatário da Capitania, fundando a vila de Olinda e espalhando os primeiros engenhos da região. Os pernambucanos se orgulham de sua participação ativa na história do Brasil, sempre mantendo altos ideais libertários, como na Guerra dos Mascates, entre 1710 e 1712; a Revolução Pernambucana, em 1817; a Confederação do Equador, em 1824; a Revolta Praieira, em 1848. Foi com muita luta de pessoas com ideais inovadores que Pernambuco chegou ao século XXI. Atualmente Pernambuco tem como governador o economista Eduardo Henrique Accioly Campos e como vice governador o advogado e empresário João Soares Lyra Neto. Entre vários programas de governo, chamamos atenção para o programa *“Todos por Pernambuco, um novo Modelo de Gestão para o Estado”* O Modelo de Gestão Todos por Pernambuco – gestão democrática e regionalizada com foco em resultados, tendo como base os objetivos estratégicos e as metas prioritárias definidas pelo governo, para o desenvolvimento do estado. O governo ainda em parceria criou programa que financia micro e pequenas empresas inovadoras. É a oportunidade que muitos esperavam. O Programa Primeira Empresa Inovadora (Prime) vai selecionar empresas com até 24 meses de existência que desenvolvam atividades inovadoras e disponham de um produto comercialmente viável. O programa prevê ainda a capacitação dos empreendedores para atuar na consolidação das novas empresas.

O Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (C.E.S.A.R), é uma das instituições parceiras da Finep - Financiadora de Estudos e Projetos para operar o Prime em Pernambuco. “No Estado, o programa deve favorecer 80 empreendimentos”. O dinheiro é dado para o empresário, prevendo, inclusive, que ele se remunere para focar no negócio, além de ser usado para contratar profissionais para consultorias de gestão e para o financiamento do produto. O Prime oferece R\$ 120 mil para 1.900 empresas brasileiras/pernambucanas que transformaram boas ideias em negócios. (Fonte portal Estado do governo de Pernambuco). É realmente uma oportunidade que se bem aproveitada, pode ser a tão sonhada ajuda que o micro empresário esperava, é claro que os empresários deverão preencher os pré-requisitos necessários para serem inseridos no programa.

Como ser empreendedor “virou” a palavra da moda no século XXI e com o aumento da competitividade provocada pela globalização, o desafio de ser micro empresa hoje é maior que há quarenta anos. Segundo IBGE (2004), as microempresas e empresas de pequeno porte somam um número expressivo de aproximadamente 99% dos estabelecimentos empresariais existentes no Brasil. As pequenas empresas recebem incentivos do governo e pode optar pelo *Sistema Integrado de Pagamento de Imposto*, hoje uma carga pesada para o microempresário. Essa forma de recolhimento de impostos é conhecida pelo *Simples/federal* que começou no ano de 1997 pela lei número 9.317 de 1996. Assim o pequeno empresário pode melhor organizar suas ações e pensar em crescimento de seu negócio. Tudo garantido pela constituição, nos artigos 170, IX e 179 da Constituição Federal de 1988. Que assegurou tratamento diferenciado, favorecido e simplificado às micro e pequenas empresas. A Lei Geral, proposta por uma comissão de empresários e pelo Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 1984, e editada no Estatuto da Microempresa, com a promulgação da Lei nº 7.256.

Ser pequeno nem sempre é sinônimo de fragilidade. Nos países em desenvolvimento, as empresas de pequeno porte, registraram um dinamismo importante para o desenvolvimento econômico e social, quando contribuíram no controle da falta de emprego. O grande desafio para essas empresas, é tornar-se cada vez mais eficiente reduzindo custos operacionais e agregando ganhos de competitividade.

Segundo Sefertzi (2000) enquanto as grandes empresas enfrentam problemas como: as flutuações da demanda, a força da concorrência, a mudança constante, dificuldade de organização do processo de produção e menor margem de lucro resultado da menor produtividade, as pequenas empresas fornecedoras aproveitam tendências que lhes são favoráveis (p, 109).

Após o processo de abertura do mercado brasileiro, iniciado na década de 1990, o número de falências de pequenas empresas aumentou consideravelmente, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) O que fazer? Iniciou-se então uma crescente busca de soluções para evitar os fechamentos, a parceria entre governo e microempresários foi, e ainda é de fundamental importância para a sobrevivência de algumas empresas pequenas. “É possível distinguir pelo menos três tipos de pequenas empresas que

estão ligadas às diversas formas de flexibilidade: as que atuam em nichos de mercado, as de alta tecnologia e as subcontratadas” Sefertzi (2000, pp. 77 -78).

Desafios são muitos, porém, chamo atenção para três em particular, como sendo de fundamental importância para a sobrevivência da microempresa: Acesso às novas tecnologias, investimentos em pessoas e a comunicação interna. O desenvolvimento tecnológico cresceu muito nos últimos vinte anos. Em destaque poderemos citar o número crescente de aplicações de hardwares e softwares que muito facilita a vida nas pequenas empresas. A mudança do estilo de organização da empresa deixa-a mais rápida e competitiva. Investir nas pessoas é o foco de nossa pesquisa, sem as pessoas as empresas não existiriam. O proprietário centralizador e autoritário deve dar espaço ao gestor visionário, empreendedor e executivo participativo, que sabe delegar poderes e responsabilidades. Por fim, a comunicação interna. A falta de diálogo entre as pessoas deixa as relações frias, distantes. Todas essas sugestões somadas ao planejamento estratégico, pesquisa de mercado e investimentos no meio ambiente, somam características de uma empresa que mesmo pequena, “pensa grande”, e terá, portanto, boas oportunidades de prosperar.

4.2. A Importância do Trabalho de Recursos Humanos

Conhecemos o valor da gestão de pessoas. Essa exige a capacidade de estabelecer relações que se desenvolvam no âmbito organizacional/empresarial. Geralmente empresa pequena, com menos de cinquenta funcionários, não tem um setor responsável pelos recursos humanos. Ainda é possível encontrar empresários de pequenas empresas que ignoram a importância da gestão de pessoas. Consideram “gasto desnecessário”. Sendo assim, dificilmente encontraremos um profissional de recursos humanos na microempresa. Em raros os casos, os empresários contratam o serviço de consultorias para fazer um trabalho de treinamento do pessoal. A identidade da organização pelo empresário ajudaria a melhor organizar suas ações. Alter (2000, 2001) argumenta, a organização constitui ao mesmo tempo um esforço de se organizar por meio de atividades e processos e um ideal. Na pequena empresa a hierarquia é geralmente menor, são mais autônomas e as divisões de tarefas às vezes se confundem. Um exemplo comum. A mesma

pessoa é gerente é vendedor, organiza o estoque e ainda abre e fecha a empresa. Todas essas atribuições dificultam o destaque do profissional que precisa mostrar um bom trabalho. Administrar uma pequena empresa exigem conhecimentos básicos de administração. O termo administrador é empregado para designar todo aquele que administra algo, toma conta dos recursos envolvidos, cuida do seu funcionamento, tendo em vista os objetivos estabelecidos Tachizawa e Scaico (2007). Também conhecimentos profundos sobre o negócio e sobre a gestão de pessoas, ou como muitos preferem chamar, gestão com pessoas. Um aspecto crítico na gestão estratégica de pessoas, que merece nossa atenção, é a forma adotada para instruir e cobrar as responsabilidades aos outros colaboradores e funcionários. Dependendo de como seja feito, é uma barreira inicial para o desenvolvimento do bom relacionamento dentro da empresa. Embora sejamos forçados a reconhecer que muitas pequenas empresas, estão no mercado há mais de vinte anos, sem o uso das estratégias da gestão de pessoas, apontamos tal necessidade, diante de um novo mercado nascido com a globalização. A gestão de pessoas para as pequenas empresas pode representar oportunidade não explorada. Mais o importante para que a empresa seja eficaz, é criar reputação de marca e sustentabilidade do negócio onde atua.

De acordo com Vinci (2002), os chefes estão se ocupando cada vez mais com o desenvolvimento das pessoas, atendendo o potencial de cada um e as necessidades da organização. Sendo assim, demonstramos nossa preocupação com os resultados da falta dessa visão nas pequenas empresas, o caminho a percorrer até o sucesso é longo e cheio de experiências. Segundo Chiavenato (1994), liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”. (p.137), Essas lideranças podem ser organizadas da seguinte forma, segundo o autor: Liderança como influência se dá quando uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente; a liderança dirigida exercida pelo processo de comunicação humana, ou seja, seria a capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção e a Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades. O autor conclui dizendo que a liderança não pode ser confundida com gerencia e ou chefia.

Segundo Belluzzo (2002), a liderança divide-se em autocrática, democrática e liberal, As características de cada liderança precisam ser conhecidas pelos microempresários para que facilitem uma linha de ação dentro de sua organização. Para ilustrar apresentamos o quadro abaixo.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Muito comum das pequenas empresas, onde o dono e proprietário definem só o que deve ser feito, como e quando.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Felizmente já encontramos pequenos empresários com uma visão de liderança mais atualizada, Muitos já sentam com seus funcionários em reuniões periódicas e discutem as estratégias.	Liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. Não muito comum em pequenas empresas privadas. Onde o dono fica de olho em tudo.

O desafio para as pequenas empresas é saber como aplicar cada estilo de liderança, o momento é a dose certa, visando à circunstância e tarefas a serem desenvolvidas. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência cega dos subordinados. Essa situação é pouco tolerada pelas pessoas e muitas vezes terminam por deixar a empresa. A cada um que deixa a empresa deixa um vazio de competência que o gestor terá que procurar, e às vezes até treinar novamente, até aí, muito tempo foi perdido.

As empresas de nossa pesquisa são exemplo de organização que funcionam sem o uso da gestão de pessoas. Nas conversas informais com os funcionários, ficou claro a falta de diálogo, o medo de dizer o que pensa, e as conversas em voz baixa na ausência do chefe, denunciam que algo está errado no desenvolvimento das ações da empresa. Não há espaço para conversar, o empresário passa as ordens e espera que o funcionário as cumpra de forma rápida e eficiente. Quem não estiver satisfeito tem a liberdade de pedir demissão. As relações não chegam a ser totalmente conflitantes, mais tão pouco são amorosas. Os funcionários estão acomodados com suas vidas e vão executando suas atividades profissionais até quando for possível. Sem se dar

conta do clima, o empresário segue em frente com seu plano de fazer sua empresa prosperar por mais um ano. O importante de tudo isso, é a lição que essas empresas nos oferecem, sobre a capacidade humana de se adaptar a todas as situações para sobreviver. Colocam a família e a sobrevivência em primeiro plano e vão vivendo suas vidas, às vezes cheias de frustrações que nem mesmo tem conhecimento. Estima-se que a cada mês, um número elevado de trabalhadores, solicite licença médica por apresentarem doenças de origem desconhecida, são as doenças originadas do estresse, que silenciosamente vão adoecendo os trabalhadores e provocando o afastamento deles do trabalho. O homem quando deixa sua casa leva para empresa onde trabalha e onde passa boa parte de seu dia, sua potencialidade emocional, cognitiva, física e social leva ainda, seu potencial afetivo e capacidades de dividir, cooperar e criar. O homem vai inteiro para o espaço de trabalho, porém, lá, ele é tratado e valorizado pela metade. Só interessa a metade que vai servir às necessidades da empresa, aí o homem adoece e a empresa até pode pensar que não, mais perde muito com tudo isso.

4.3. A Transição da Pequena Organização diante do Mercado Globalizado

Ao longo da história, o homem aprendeu muito em todas as áreas. Mudança sempre representou desafio, para o homem que deve procurar se adaptar às novas situações. Para cada época, o ritmo das mudanças é sentido de forma diferente. Na organização, as mudanças provocaram um novo conceito de gestão e de negócio. Sem fronteira, o mundo se encontra e se reconhece, como sendo parte integrante, de um único planeta em desenvolvimento. Poderemos definir a globalização, como sendo um agrupamento de novos conceitos de ordem econômica, social e intelectual. Essas mudanças afetaram a vidas das pessoas, suas relações com o outro e com o planeta. Estamos vivendo na época em que grande parte da vida em sociedade, é determinada por processos globais. E como isso, afeta nossas vidas e de nossa empresa. A globalização trouxe uma explosão mundial para as grandes empresas, são muitos os exemplos dessa nossa fala. Hoje, em quase todos os países, estados, municípios, ou bairros, encontramos grandes empresas que no mundo sem fronteiras, cresceram e ganharam espaço. Como exemplos,

poderemos citar a Mcdonald's, Ford, Mitsubishi, entre muitas outras. Os efeitos da globalização podem ser sentidos em várias áreas: cultura, ciências, economia, na educação, no lazer, no mundo dos negócios e nas empresas.

A situação hoje é muito versátil, as grandes empresas empregam pouco, preferem o serviço terceirizado, e para atender essa nova demanda, a cada ano, surge um número maior de pequenas empresas. Mesmo assim, com essa perspectiva de crescimento, estima-se que 59% das pequenas e médias empresas fecharão as portas em 2009. (Revista Veja - Editora Abril, edição 1845, ano 37, nº 11, 17 de março de 2004, p, 20). Mesmo empregando aproximadamente 60% da população ativa, as pequenas empresas estão ameaçadas. O faturamento das pequenas empresas corresponde a 20% do produto interno bruto do Brasil. Poderemos identificar uma microempresa ou pequena empresa pelo seu faturamento. As microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. Já as pequenas, devem faturar entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2,4 milhões anuais, para serem enquadradas como pequenas. Outros fatores que ajudam a identificar, é que as microempresas empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19 pessoas no caso do setor industrial ou de construção. Enquanto, que as pequenas empresas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas no caso de indústria e empresas de construção. (SEBRAE).

Como incentivo ao pequeno empresário, o atual presidente do Brasil Luiz Inácio Lula da Silva, sancionou em dezembro de 2006, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (123/06). Reivindicada por vários setores econômicos do país, a lei regulariza e amplia, em boa parte dos casos, as vantagens da maioria das micro e pequenas empresas (MPEs), que representam mais de 90% das empresas no país. Ela cria uma série de facilidades tributárias e de negócios, como o tratamento diferenciado em licitações públicas. Estas, complementarmente, foram regulamentadas pelo Decreto de número 6.204, publicado em 05 de setembro de 2007. SEBRAE, Mesmo com todos os investimentos oferecidos pelo governo, a situação das pequenas e microempresas ainda é delicada, elas travam uma luta com a concorrência, com as constantes mudanças no mercado, e é com muito esforço, que o pequeno empresário brasileiro luta para não fechar as portas.

Com uma atuação e controle de gestão discreta, vamos encontrar o proprietário da pequena empresa, planejando, organizando e controlando os processos de forma bastante rudimentar. O que pode comprometer o ciclo de vida da pequena empresa, segundo Adizes (1990), sendo a empresa um organismo vivo, e assim com tal característica, nasce, envelhece e morre. Esse mesmo conceito se aplica ao ciclo de vida da organização. Administrar um negócio nos dias atuais envolve uma complexidade significativa de conhecimentos, mesmo sendo pequeno. Muitas possibilidades devem ser consideradas. A boa notícia é que o Brasil passa por um período de grandes investimentos, segundo Welington dos Santos, economista e psicopedagogo - Unctad (Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento). “O ano de 2010 será bom para o Brasil, com boas perspectivas de crescimento econômico, desde que haja intervenções moderadas no câmbio, o país poderá criar empregos, riquezas e verdadeiras oportunidades a todos brasileiros”. Alguns eventos animam o mercado e faz nascer esperança para pequenos empresários brasileiros, poderemos citar alguns, só a nível de ilustração. As projeções de investimentos previstos com a realização da Copa do Mundo em 2014 (Pernambuco) e as Olimpíadas de 2016, (Rio de Janeiro), várias oportunidades de negócios surgem nos Estados e cidades contempladas com os eventos. Poderemos esperar aí uma elevação na contratação de serviços e o aumento da empregabilidade. Outros elementos motivadores de crescimento econômico esperado são: A exploração do Pré-Sal, as megafusões provenientes dessa exploração, o desenvolvimento do varejo e do crédito, são alguns pareceres positivos para a economia dos próximos anos. Estaremos esperando ansiosos pelos anos vindouros.

A pergunta que nos incomoda, é saber se o pequeno empresário pernambucano irá saber aproveitar bem todas oportunidades vindouras, tanto para o estado de Pernambuco, como para o Brasil de uma forma geral. Segundo dados estatísticos do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Pernambuco contava no ano de 2000 com uma população aproximadamente de 7.918.344 habitantes. Em 2010, o IBGE realizará o XII Censo Demográfico, e aí, teremos um retrato mais preciso da extensão e profundidade da população brasileira e das suas características sócio-econômicas e, ao mesmo tempo, a base sobre a qual deverá se assentar todo o planejamento público e privado da próxima década. IBGE (2010). O que significa dizer “Tempo e Espaço” para o pequeno empresário planejar o crescimento de seu

negócio. Mudar seria a palavra mais indicada ao empresário pernambucano, se pensa em aproveitar as várias indicações de prosperidade para o Estado, nos próximos cinco anos. E mudar significa quebrar antigos paradigmas, inovar os pensamentos quanto ao estilo de liderança que estão exercendo até o momento. Ser gestor no novo tempo global não é, tão somente, cuidar das pessoas e dos espaços de trabalho. O mundo sugere que “o lugar de trabalho” seja espaço de criação e inovação e aprendizagem constante; o empreendedorismo deve dar lugar a transformações, para que a estatística prevista pela Revista Veja não se realize. Pegando o pensamento do filósofo e economista de origem austríaca Drucker (1996) “Não inovar é a única e maior razão para o declínio das organizações existentes. Não saber administrar é a única e maior razão para o fracasso de novos empreendimentos.”(p.67) Vamos esperar que os empresários de pequenas empresas compreendam que precisam mudar imediatamente.

4.4. Cultura e Ética nas Organizações

Já discutimos a importância da cultura organizacional para o bom desempenho da empresa no mercado competitivo. Uma empresa sem uma cultura definida é uma empresa que não se conhece. Vamos dialogar, nesse momento, sobre a importância da ética, palavra muitas vezes esquecida. Talvez estejamos vivendo uma das épocas da história onde a falta do uso da ética, seja talvez a maior de todos os tempos. É interessante que quando somos ofendidos, puxamos um discurso cheio de ética e cobramos nossos direitos fortemente. Em muitas empresas privadas a única “ética” que vale é a do proprietário. Pegando o conceito do dicionário Aurélio, vamos encontrar para ética, a definição de um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade. Para que serve? Poderíamos conviver em grupos sem ética? A ética serve para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém seja prejudicado, dessa forma, então, serei ético por que vivo em grupo? A palavra ética, deriva do grego *ethos* (caráter, modo de ser de uma pessoa). Embora não possa ser confundida com as leis, está relacionada com o sentimento de justiça social. O homem deve ser correto o tempo todo, não somente por que tem alguém olhando. A complexidade do assunto nos orienta a refletir, mais uma vez, sobre os efeitos da globalização em nossas vidas. A magnitude destas mudanças tem

impactos diretos, nas pessoas que somos, em família, em sociedade, e no trabalho, onde passamos muito tempo e construímos laços afetivos e sociais que conduzirão nossas ações. Mesmo treinando a resiliência, nem sempre será possível ao homem, superar crises construídas nas suas relações no espaço de trabalho e nos muitos espaços sociais que frequenta.

Conforme Giannetti (1993), (. . .) seria enganoso, é certo, imaginar que a ética pode de forma alguma substituir o interesse de cada indivíduo em melhorar de vida. O que se pretende não é negar a força e a importância do auto-interesse. O desafio é entender melhor as diversas formas que ele assume e a consequência disso para o funcionamento do mercado e da riqueza das nações. (p.53)

Qualidade de vida. Essa busca tem a idade do próprio homem na terra. O fato de viver em grupo deixa tudo mais difícil, o homem deve atender também às necessidades dos outros, seu companheiro no planeta. É a qualidade de vida no trabalho, que deve priorizar as ações éticas da gestão, e, muitas vezes não acontece. A empresa mesmo pequena tem responsabilidades com os funcionários e com o meio social onde se encontra inseridas. Não ser correto ou honesto, parece ser natural para alguns. A corrupção não é acontecimento novo na sociedade. Segundo a economista Conforto (2004), é possível afirmar, que a corrupção tem solução. Mas, precisa do esforço coletivo. Ao longo da história, para se proteger e garantir sua existência, o homem foi aprendendo a lidar erroneamente com sentimentos de frustração, sempre em busca da felicidade, o homem confunde-se e usa de atitudes incorretas para “garantir” de que seus desejos aconteçam de uma forma ou de outra. Os fatores culturais têm forte influência nas decisões de uma pessoa. Se pudermos compreender cultura organizacional como sendo um conjunto de normas e valores, indicadores e controladores das ações das pessoas nas empresas, dos clientes e fornecedores, esses podem ser utilizados para levar vantagem competitiva. Os valores serão os indicadores dos limites, uma vez que tem forte poder de influenciar, os valores devem ser incorporados por todos, discutidos por todos e finalmente vivenciados por todos de maneira natural e sem imposição.

Conclui-se, que a cultura de uma empresa é a combinação sensata dos valores e interesses das pessoas.

A prática da ética dentro da empresa é fascinante e complexa. O gestor deve definir bem as normas com o objetivo de se tentar prever, racionalizar e evitar que conflitos éticos ocorram. Poderemos sugerir que o maior desafio encontra-se em tornar perceptível o que, de fato, se constitui como valor a serviço da visão e da missão da empresa. Muitas vezes o pequeno empresário não tem noção dessa prática, pois nunca parou para pensar. Pequenas empresas com dois até oito funcionários não costumam estudar tais procedimentos. “Para manter uma sólida posição de liderança os executivos precisam entender que qualquer organização, seja ela uma nação, uma cidade, uma empresa, recebe aceitação explícita ou implícita dos indivíduos, ou grupos que são afetados por sua existência”. Hesselbein (1996, p. 360). As relações éticas ficam intimamente fortificadas com o entendimento que as pessoas tem da empresa, do seu papel e do que se espera delas. Um bom exemplo de como a natureza humana pode sofrer alterações de acordo com o momento, é amplamente discutido no “*O Senhor das Moscas*”, exemplo de como se forma e quais elementos da cultura organizacional. Um filme cru e forte sobre a natureza humana, que muito nos ensina sobre o conviver com o outro. Muitas vezes acreditamos que ao explicitar a cultura da organização para os funcionários, todos tiveram a mesma compreensão e que vão trabalhar em conjunto para o crescimento coletivo, não é bem assim, o homem é capaz de comportamentos que nos surpreendem.

PARTE II – DISCUSSÃO EMPÍRICA

Capítulo 5 – OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

5.1. Gestão por Competência

Vamos falar de gestão com as pessoas, vamos aceitar a ideia de uma empresa mesmo pequena, mais que compreende a importância de cada um dos seus funcionários para seu sucesso no mercado, o que significa não deixar as pessoas fora do processo de crescimento e estudo. Um bom e elaborado plano de gestão, oferece instrumentos e metodologia para o planejamento da empresa e das pessoas. Estamos vivendo o tempo das empresas que aprendem. A carreira individual do gestor é intimamente ligada ao crescimento da empresa, a estruturação de desenvolvimento profissional e pessoal é uma necessidade global para atender às constantes inovações. A aprendizagem da empresa é construída pela união dos esforços coletivos das pessoas, porém, um plano de negócio deve contar com espaços reflexivos sobre a carreira das pessoas, oferecendo estímulos possíveis para a formação pessoal. Nos últimos dez anos a busca ao conhecimento vem crescendo no Brasil, a cada ano um número crescente de pessoas com mais de 40 anos retornam às universidades em busca de formação profissional. Algumas grandes empresas chegam a montar espaços educacionais. É a busca desenfreada pelo conhecimento, pois quem possuir tais conhecimentos sai na frente dos concorrentes. A gestão do conhecimento vai além da formação educacional e profissional do senhor gestor, ou no caso da pequena empresa, do proprietário que precisa compreender o novo desenho mundial. Pode parecer exagero de nossa parte, mas, a mais simples empresa, aquela com apenas dois funcionários, que muitas vezes funciona no quintal de uma casa, ou em uma rua tranquila, longe dos grandes centros, mesmo essas, sofre forte influência dos tempos globais e deve se adaptar às mudanças para não fechar. O detalhe é que se deseja crescer, a pequena empresa, deve ter a frente, alguém com as competências necessárias com condições e competências para proporcionar estratégias capazes de promover o desenvolvimento das pessoas e dos serviços. Antes dos anos oitenta, quase não se falava de competência nas organizações. O Novo Dicionário da Língua Portuguesa (1986), define competência como qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer

determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. Fazer com competência é muito diferente de fazer por fazer. Parry (1996) define “competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.” (p. 48) Quando usamos o talento para executar bem uma determinada função, seremos reconhecidos pelo cliente por ser diferente. Eficácia é uma palavra perseguida por todos. As novas e modernas formas de gerenciar empresas trouxeram uma nova forma de ver a gestão. A aprendizagem deve ser contínua e ter como principal foco a crescente melhoria da empresa e dos serviços ou produtos. Não há limites para os assuntos pertinentes a essa continuada formação e busca pelo conhecimento. Hoje, saber sobre administração, finanças, planejamento estratégico, estoque, estatística, marketing e gestão de pessoas, são conhecimentos obrigatórios e estão sendo somados a conhecimentos diversos, que de acordo com o serviço que o gestor e seus liderados executam, devem buscar desenvolver. O mercado, na verdade, é quem dita o perfil da formação profissional, e fazer a diferença e sair na frente do concorrente, só será permitida a empresa que compreender que oferecer o mesmo serviço dos outros, não é gestão com competência. O cliente, cada vez mais exigente, espera ser surpreendido.

Como medir o nível de qualificação dos gestores, diante das diversidades culturais que a nova sociedade global nos impõe? A fragilidade provocada pela não competência, deixa as empresas em situação crítica diante dos concorrentes que investem em qualificação e equipamentos. A qualificação profissional reúne uma soma de conhecimentos novos e em constantes mudanças, que devem orientar as ações dos gestores diante do mercado e da concorrência. A gestão por competência possibilita às pequenas empresas, vencerem os desafios do mundo globalizado e competitivo, a gestão por competência tem como principal objetivo, tornar as pessoas mais competentes para que possam desenvolver suas atividades com maior sucesso e maior eficácia. Toda essa discussão sobre competência nos leva a ver com novos olhos as pessoas da empresa, a quem o gestor deve dar atenção e cuidar para que possam atingir seus objetivos de líder competente, associando essa liderança ao sucesso econômico da empresa. Vender mais, a um número cada vez maior de clientes, para garantir a sobrevivência da empresa, vender com qualidade e fidelizar o cliente, “Numa época de violentas flutuações cambiais, isso significa que

um líder deve ser capaz de inovar, produzir e comercializar em todas as áreas do mundo desenvolvido ou ficar sem defesa contra os concorrentes (. . .)” Drucker (1996, p. 17). O desafio do pequeno empresário seria encontrar o ponto de equilíbrio que lhe garanta sustentabilidade.

O modelo de gestão por competência, quando adotado pela pequena empresa, permitirá que todas as áreas desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos (CHA), que possibilitem atingir as competências organizacionais determinadas pela gestão, não é tarefa fácil, visto que falta, por parte dos pequenos empresários, uma visão consistente de gestão de pessoas com base em avaliação, instrumento que levaria ao conhecimento dados importantes sobre o negócio de responsabilidade. Alguns gestores fazem a gestão do improviso, muitos nunca leram sobre o assunto, ignoram a valiosa ferramenta da avaliação do clima organizacional, da satisfação do cliente, do estudo do mercado e do perfil que melhor atenderia sua clientela. Fecham suas portas e não sabem dizer o real motivo, colocam a culpa na crise mundial, quando na verdade faltou planejamento, visão competente para o gestor.

A autora do livro *Gestão por Competência: Metodologia de Implantação*. Gramigna (2002). Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, destaca alguns exemplos que merece nossa atenção.

- a) A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- b) O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- c) A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- d) O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- e) O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- f) A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha.

Esse modelo de gestão pode mais facilmente garantir que as expectativas sejam atendidas. Atento o gestor poderá melhor definir seus passos e cuidar dos pontos fundamentais para seu sucesso.

Diante do exposto fica mais fácil ao gestor identificar: *Comportamento e Atitudes*- Do mercado, das pessoas com quem trabalha do concorrente, fornecedores e do cliente. Ação fundamental para definir o sucesso de sua gestão. *Equipes Comprometidas* - O trabalho fica muito mais fácil quando todos estão envolvidos, para isso, deve o gestor providenciar a participação efetiva de todos, o que exigem formação profissional, boa remuneração, condições de trabalho satisfatório, bom clima organizacional entre outros fatores. *Superando Limites e Resultados* – A definição de metas é importante não só ao dono da empresa, todos precisam saber que os passos dados tem finalidade e há metas a serem atingidas, assim como, qual será sua contribuição para tal objetivo. Identificando as metas, também serão apontados os limites a serem superados. *Vendas e Atendimento* – Cuidar das vendas é crucial para a sobrevivência da empresa. O atendimento ao cliente também será ponto definitivo para liderança, afinal, quem não cuida do cliente comete suicídio empresarial. A habilidade do gestor em identificar e solucionar todos os pontos desenha seu estilo de líder, assim como definir o perfil da empresa.

Diante disso, o gestor deve tomar para si alguns passos importantes para fazer uma gestão competente: primeiro passo seria cuidar da aproximação com as pessoas que compõem a empresa, esse estudo envolve funcionários, fornecedores, concorrentes e clientes, é preciso saber o que eles pensam e esperam da empresa para não frustrar suas expectativas. Segundo passo não fazer julgamentos precipitados, sem base em estudos referendados por instrumentos avaliativos sérios. A observação e avaliação podem ajudar a mensurar as ações e melhor direcionar as atitudes. Terceiro passo seria fazer constantes reuniões com os funcionários onde as ações seriam discutidas em conjunto, refletindo sobre as consequências para a empresa, nessa oportunidade é proveitoso conhecer melhor os funcionários, motivá-los a investirem na formação, reconhecer acertos e discutir metas. A intimidade entre líder e liderados pode fazer a diferença. O mesmo seria com fornecedores e clientes, uma relação mais íntima permite ao gestor saber o que pensam de sua empresa e mediar possíveis conflitos. O cliente deve estar em sintonia com a empresa, essa boa relação garante futuros negócios. Quarto passo seria o da avaliação, constante e continua sobre os passos anteriores, só assim saberá identificar os erros e acertos de sua gestão. Sempre haverá a possibilidade de errar, porém, quando essa gestão toma o cuidado de planejar e estipular metas, fica mais fácil reorganizar suas ações.

5.2. Monitoramento

O trabalho de liderança não é fácil. Muitos pensam que ser o líder é mandar e colher os frutos. Para que o trabalho dê certo, é preciso muito mais que sorte, competência e monitoramento das ações, irão dar a receita do sucesso. O gestor deve envolver-se totalmente com a empresa, do recrutamento, seleção, ao desligamento de um funcionário e fornecedor. Deve ainda monitorar o controle de compras e vendas, a quitação das compras, as negociações junto ao banco, fornecedores e clientes, ainda é sua função, o constante processo de avaliação do nível de satisfação dos funcionários e clientes. É importante ter em mente a empresa que deseja ser. Definir passos e agrupar pessoas com a mesma expectativa. Sendo as pessoas de uma empresa que obtém e mantêm vantagens competitivas, o grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos, ou seja, as pessoas e seus talentos.

- Planejamento e recrutamento de pessoas
- Análise dos cargos e avaliação do desempenho
- Remuneração e benefícios

Como já mencionado. São alguns dos itens que define a importância do monitoramento por parte do empresário da pequena empresa. Envolvendo o caminho percorrido pela pequena empresa, há muitas variáveis, porém, devemos agrupar o desenvolvimento individual ao desenvolvimento grupal, conhecer bem a empresa e o funcionário, é fundamental para obter bons resultados. Devemos tomar cuidado para não confundir monitorar com controlar.

O sistema de indicadores de monitoramento construído pela liderança, em conjunto com os liderados, deve ser composto por indicadores quantitativos que buscam acompanhar o desenvolvimento da empresa e, também, o trabalho realizado pela equipe de funcionários, para a realização do empreendimento que se dispõem a empresa. A lógica de construção deste sistema está atrelada aos objetivos proposto no planejamento estratégico, mais do que avaliar, esse

sistema tem como objetivo principal monitorar, semestralmente, ou mensalmente os trabalhos desenvolvidos por todos. O sistema deve ser conhecido por todos e devem ser esclarecedores para evitar erros, ainda deve ser um processo contínuo e inovador para que possa garantir resultados eficazes. Não precisa ser algo complexo, mas deve oferecer a líderes e liderados informações preciosas de como anda as atividades e serviços. Para Cortez (2002), Barcellos, Fernandes e Motta (2001), “o processo de monitoramento deve ser dinâmico e contínuo na coleta, análise, avaliação e síntese da informação, possibilitando que seja utilizada como recurso estratégico, na tomada de decisão pela organização”. (p.89) O monitoramento é indicado como ferramenta necessária para garantir a sustentabilidade da empresa, o planejamento estratégico representa os resultados dessa coleta e, só então, pode indicar os caminhos a serem seguidos, transformando as informações dessa coleta em inteligência organizacional a ser utilizada por todos para o sucesso dos negócios. “O conhecimento é a informação com valor agregado, capaz de modificar fatos, encontrar caminhos e, principalmente, na área de inteligência competitiva, proporcionar vantagem competitiva”. Mussak (2002, pp. 32-34). O conhecimento adquirido com o monitoramento é perecível, se não bem usado desvaloriza-se e não agrega resultados positivos. O gestor deve saber bem o que fazer com as informações recebidas, deve usá-la no tempo certo e na maneira que retorne para empresa em benefícios. A inteligência competitiva necessita que a organização esteja preparada para desenvolvê-la e, nesse sentido, monitorar as ações da empresa, garante-lhes dados seguros dos passos que pode dar ao longo do ano.

5.3. Motivação

A motivação é primeiramente uma ação pessoal, posso até ser “contaminado” pela motivação de outros, porém, logo logo essa falsa motivação se esvai como fumaça. Dentro da empresa o líder deve se manter motivado para que “contamine” com seu entusiasmo sua equipe. A motivação é o combustível que faz com que uma pessoa enfrente a diversidade, as equipes motivadas produzem muito mais e os resultados são explícitos. Como se manter motivado? O mundo hoje é complicado, exigente, nunca saberemos o que fazer para agradar totalmente as

peessoas, e nem precisa, ser eficiente é o bastante para que se mantenha empregado. Será? Motivar cliente também não é fácil, hoje o cliente tem muitas opções atraentes, está cada dia mais exigente e ainda está sempre negociando valores cada vez mais “interessantes”. Motivação é uma energia que impulsiona o desejo de alguém seguir em frente, ser persistente e resistir às dificuldades, e desafios a pessoa motivada, segue rumo às propostas definidas. O desenvolvimento do processo de motivação das pessoas na organização é um elemento de fundamental importância para uma gestão estratégica que deseja bons resultados. Quando motivado o funcionário se compromete com a empresa. O comprometimento pode garantir que esse fará suas atividades melhor e mais rápidas.

Bastos (2000) apontou quatro padrões de comportamento de comprometimento: a) Cosmopolita-localista: definida pelo alto comprometimento com a carreira e igualmente alto comprometimento com a organização. Acontece quando o funcionário encontra na empresa onde trabalha oportunidade de crescimento pessoal; b) Cosmopolita: alto comprometimento com a carreira, baixo comprometimento com a organização, ocorre quando na empresa o funcionário não vê possibilidade de crescimento profissional, nesse caso perde o interesse em estudar ou em alguns casos quando se sente preparado pede afastamento da empresa; c) Localista: alto comprometimento com a organização e baixo compromisso com a carreira; não há investimento pessoal, a desmotivação nesse caso é forte; d) Nem localista e nem cosmopolita: se aplica a pessoas com baixos interesses tanto na carreira quanto na organização em que trabalham.

Quando alguém escolhe uma carreira profissional deve tomar cuidado em escolher algo que realmente goste, isso ajuda a manter a motivação em alta. A palavra motivação vem do Latin “motivus”, relativo a movimento, coisa móvel. Uma equipe motivada faz acontecer, tem força e energia para organizar e reorganizar se forem necessárias suas atividades. Fiorelli (2004) mostra que “a teoria da expectativa sustenta que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço”. (p.129). A empresa deve motivar seu pessoal, motivados a equipe é capaz de encontrar a solução bem mais fácil, os resultados é visto em número de negócios fechado e na satisfação dos clientes.

Cada um deve buscar encontrar sua própria motivação. (pessoal), mas é bem verdade que trabalhar com um gestor sensível e amoroso, que respeite e reconheça o esforço, valorize o

desempenho e promova a elevação da carreira, a motivação é consequência (grupala). É a motivação do grupo que define o clima organizacional, as relações com os clientes e fornecedores e até mesmo o número de negócios realizados pela empresa.

O gestor deve manter-se motivado e ser um visionário expandindo os horizontes de sua empresa. Uma vez que é o gestor, o responsável por ajudar a equipe a executar o seu trabalho de forma eficaz e eficiente, deve conhecer os funcionários e identificar quais são os fatores que de alguma forma interferem no comportamento pessoal e depois grupala. Definido o que realmente é importante e prioritário em sua gestão. Segundo Krey (2005), “o interessante é diferenciar o que é urgente, importante e prioritário”. (pp.14-15) Conhecendo a gestão poderá canalizar energias para concretizar as tarefas explicitadas no plano de gestão. Segundo Faria (1982)“O homem é um animal permanentemente insatisfeito, lutando sempre para conseguir algo mais que julga imprescindível a sua satisfação”.(p. 25)Essa condição ainda hoje reforçada pela globalização, ainda segundo o autor é ! “O impulso que leva o homem a lutar por algo é determinado por alguma necessidade real ou aparente, orientada basicamente por suas expectativas ou pelos seus desejos”. Faria (1982, p.101). Na organização não é diferente.

Outra ação muito importante é cuidar da motivação dos clientes. A dinâmica de manter laços afetivos entre empresa e cliente, vem dando resultados positivos em alguns empreendimentos. O cliente fica muito feliz por ser notado como pessoa, um cartão, um e-mail, da empresa deixa o cliente com a gostosa sensação que é especial, que a empresa sabe de sua existência e se importa com ele. Segundo Chiavenato (1982), “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades”. (p. 418). Em sua pirâmide Maslow – *Hierarquia das Necessidades*, o autor organiza as necessidades de uma pessoa como sendo: Auto Realização, Conquista e Sucesso, Reconhecimento, Respeito, Admiração e Cargos Ideais, Amizade, Aprovação e Participação, Proteção, Centro de Doações, Desemprego, Alimentação, Vestuário. São os itens considerados pelos autores para que uma pessoa fique feliz e segura. Ainda segundo Maslow (2003) quando o homem não consegue efetivamente vivenciar as etapas descritas em sua pirâmide dificilmente se mantém motivado.

O mais grave em todo esse contexto é o despreparo de alguns pequenos empresários para lidar com organismo tão complexo como a dinâmica imposta por uma organização. “As empresas

constituem uma das mais complexas e multifacetadas invenções do homem. Sua complexidade e diversidade emergem na medida em que se visualizam as empresas de um modo global e abrangente. A gestão não compreende a importância das relações afetivas dentro da empresa, não busca o diálogo e nem tão pouco dá espaços para a construção de uma dinâmica motivacional que atenda as expectativas humanas das pessoas com quem trabalha.

5.4 Avaliação de desempenho

É muito comum diante de um resultado financeiro satisfatório, o pequeno empresário não fazer uma cuidadosa avaliação do desenvolvimento de sua gestão, e dos negócios. Na verdade os empresários de nossa pesquisa não fazem avaliação. Se pagarem as contas e se atingem as metas estabelecidas para o mês, tudo bem. Será? A gestão de avaliar para identificar pontos cruciais para o sucesso da empresa. Poderemos citar só alguns a título de investigação inicial. São:

- a) Identificar possíveis falhas na escolha da estratégia;
- b) Conhecer o nível de satisfação dos clientes internos e externos;
- c) Atendimento;
- d) Medir o desempenho financeiro;
- e) Medir o nível das vendas;
- f) Identificar fragilidades na comunicação interna e externa
- g) Avaliar os efeitos da campanha de marketing;
- h) Performance junto aos concorrentes.

Ao decidir aplicar um instrumento avaliativo, a equipe deve ser comunicada e conhecer os objetivos e finalidades da avaliação. Geralmente é comum as pessoas ficarem muito incomodadas com uma avaliação, pensam logo que terão seu lado mais frágil exposto ao grupo. É preciso um

trabalho de conscientização e sensibilização com todos. A avaliação dos resultados de Gestão de Pessoas é hoje um dos temas mais desafiadores para esta área e que vem recebendo investimentos cada vez maiores, a avaliação pode fornecer informações úteis para o ambiente organizacional, ajudando a dar rumo aos negócios. Considerado os dados contidos na avaliação, o empresário pode direcionar os investimentos, reformular estratégias, monitorar suas ações de forma mais segura. O gestor pode contratar uma consultoria para aplicar a avaliação, se for habilitado, pode ele mesmo criar seu instrumento de avaliar. Deve antes identificar os objetivos da avaliação, as áreas que deseja avaliar e os critérios do processo avaliativo. Depois é fundamental repassar os resultados para a equipe, comentando e estudando coletivamente as possibilidades possíveis para rever os pontos de maior fragilidade.

Ao organizar ele mesmo um instrumento de avaliação, deve ter especial atenção para o que avaliar e como irá avaliar. Podermos relacionar algumas avaliações básicas a qual dará à gestão um panorama básico da organização. 1. Avaliação de Aprendizagem - é importante o gestor saber como anda o nível de aprendizagem de sua equipe, principalmente após participação em treinamentos técnicos, as novas habilidades e conhecimentos serão utilizadas pelo funcionário em suas funções, é seguro, por parte do gestor ter a certeza que ele estará preparado para as novas atribuições. 2. Avaliação do Comportamento - necessária para dar uma visão geral ao gestor das relações entre as pessoas da equipe, busca verificar o grau do clima, aponta se há conflitos. 3. – Avaliação de Resultado - pode ser definida a uma área específica, finanças, comunicação, vendas, produção ou captação de cliente. 4. Avaliação do nível de satisfação de cliente - também pode ser direcionada para áreas afins, os clientes ou para os trabalhadores, a aplicabilidade será orientada pelo interesse do gestor, o que ele precisa realmente saber. Ao finalizar as avaliações, que podem ser aplicados em horários e dias determinado pelo gestor, sempre depois de esclarecido as finalidades do processo avaliativo. É importante discutir com a equipe os resultados, protegendo o sigilo, o gestor pode disponibilizar as informações para melhor direcionar as estratégias junto com a equipe. Essa prática deixa as pessoas mais confiantes em relação à posição da empresa onde trabalha, sabendo exatamente a condição em relação aos concorrentes pode-se tomar decisões mais acertadas. Os benefícios de se fazer uma avaliação na empresa ajuda também aos funcionários, diante de seus resultados podem mudar atitudes, corrigir

posturas. A avaliação favorece um melhor desempenho de todos, gestor e funcionários teriam indicação do caminho a percorrer. Por conta da pressão que a globalização faz, vários gestores estão aderindo à avaliação de sua gestão. O feedback ajuda a todos a identificar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos, e ainda ajuda a melhorar a comunicação entre gestor e funcionários, entre os funcionários e entre cliente e funcionários. Ajuda também a se posicionar diante dos fornecedores e concorrentes. Na era de descontinuidade a empresa precisa saber quais os passos precisa dar para se manter no Mercado. Sem avaliar não é possível identificar qual sua posição no mercado e o que pode e deve fazer para chegar onde deseja. Fechando nossa fala poderemos dizer que a empresa que avalia os resultados tem seguramente como fazer uma gestão competente. Pois a avaliação proporciona a construção do plano de negócio e as estratégias possíveis para se chegar mais facilmente aos resultados esperados.

PARTE III – TABULAÇÃO DA PESQUISA

Capítulo 6 – MATERIAL E MÉTODO

6.1. Investigação

Nossa investigação teve como ponto principal a boa referencia que as empresa tem recebido dos clientes. Foram cinco empresas com até doze funcionários. Todas com mais de dois anos atuando no mercado pernambucano. A principal característica é o fato de o proprietário ser o responsável direto pela gestão com as pessoas. O trabalho de campo foi dividido em princípio em dois momentos: A primeira se deu pelo levantamento exploratório descritivo, onde foi possível colher informações que nos proporciona a escrita desse trabalho; A segunda fase utilizou uma pesquisa do tipo exploratória descritiva onde foi realizado um estudo comparativo de casos expostos , em cinco empresas localizadas nos municípios pernambucanos de Escada e Jaboatão dos Guararapes. A pesquisa pode ser aplicada como instrumento de investigação, pois buscou a utilização dos resultados de modo imediato, a fim de solucionar problemas concretos que ocorram na realidade. Marconi Lakatos (2002). Na conversa com o proprietário foi possível “ver” pelos olhos do empresário, a empresa que ele dirige e a que ele deseja dirigir. No primeiro momento, ficou clara a grande dificuldade do pequeno empresário na obtenção de informações valiosas, para redefinição de uma gestão de impacto, visando à elaboração do plano estratégico, que nesse caso, sua construção acontece informalmente. No livro *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*, Vasconcelos Filho (1985), reforça essa característica, diz o autor, que as pequenas empresas sentem muita dificuldade em obter informações estratégicas, informações essas, necessárias à tomada de decisões. E ainda possuem muita dificuldade em trabalhar com a informação como instrumento estratégico. Assim, constatamos que quanto menor é a empresa, mais informal será sua gestão. Os níveis hierárquicos são maiores, a diversidade de tarefas realizadas tanto pelos funcionários quanto pelos dirigentes, não é bem definida, há momento que uma determinada atividade não é realizada, por que não ficou definida a quem deveria a sua execução, é uma estrutura mais enxuta no que diz respeito ao número de funcionários, porém, há ocasião que se necessita de maior quantidade de funcionários, mas o orçamento não permite. Alguns funcionários se sentem “sufocados” em determinados momentos

de maior pique na empresa. Ainda sobre informações, notamos também, que não há uma organização eficaz de armazenamento de informações, dados importantes sobre clientes e funcionários e fornecedores, muitas vezes armazenados “na cabeça do dono da empresa”, ou em arquivos tipo fichários que ficam em sua mesa disponível a todos e sem o menor sigilo. A informática ainda é do domínio de poucos gestores. Trabalham muito com base na confiança que depositam nos funcionários. Já estes tem a lealdade como ferramenta de serviço.

6.2. Apresentação da Empresa

Para proteger a integridade das pessoas e das empresas, não citaremos nomes. Nossa pesquisa se deu em empresas e segmentos diferenciados, são elas:

Clinica Veterinária - com vinte anos no mercado, atua no bairro de Piedade no município de Jaboatão dos Guararapes – Pernambuco. A Clínica possui 04 funcionários contratados e 04 terceirizados ou prestadores de serviço. No final de semana é preciso um número maior de funcionários, principalmente no serviço de Pet Shop. Para auxiliar na clínica médica, são dois médicos veterinários e um radiologista que atendem consultas agendadas (os médicos tem outros trabalhos). O proprietário é medico veterinário e assume o maior número das consultas, faz cirurgias, faz o controle de estoque, supervisiona os funcionários e ainda dá expediente de seis horas em órgão público.

Clínica de Estética - Atua a cinco anos em Piedade bairro de Jaboatão dos Guararapes. Hoje tem uma só proprietária. No início eram três esteticistas que dividiam as atribuições e atendimento da clínica. A clínica não é muito grande, sofreu uma partilha com o fim da sociedade e há dois anos vem travando uma luta para sobreviver à concorrência. A proprietária diz que seu maior erro foi iniciar o negócio sem os conhecimentos básicos de administração de um negócio. Mais experiente procura não cometer os mesmos erros do passado. Tem seis funcionários divididos em uma atendente e cinco esteticistas que trabalham em esquema de rodízio em três turnos. A clínica atende de seis às vinte e duas horas com duas esteticistas de plantão em cada horário. A

proprietária é uma das esteticistas e ainda atende os clientes (avaliação), controla os pagamentos, as finanças, faz as compras dos produtos para a clínica e organiza a agenda de atendimento junto com sua funcionária. É uma longa jornada de trabalho que tem início na segunda e vai até a sexta feira.

Sorveteria – Também situada no Bairro de Piedade, existe há sete anos e cinco meses, tendo três funcionários. Reabriu as portas há um ano, depois de três anos fechada. Durante esse tempo a empresária manteve os impostos em dia, “fechar foi uma decisão de emergência e temporária, não pretendia ficar tanto tempo sem trabalhar”. Segundo a empresária, a sorveteria chegou a contratar dez funcionários, e ainda, ela e o marido trabalhavam todos os dias. Abria de terça a domingo e recebia uma clientela em sua maioria jovem, composta de estudantes e a garotada da vizinhança. Tudo ocorreu quando o marido precisou se afastar ela manteve o mesmo ritmo de trabalho, mas com a chegada do segundo filho (nasceu com problemas de saúde), ela se viu com muitas atribuições e terminou deixando a sorveteria na mão dos funcionários, “o efeito fora imediato”, a solução, fechar antes que os prejuízos ficassem impossíveis de serem solucionados.

Loja de Perfumaria – Franquia do Boticário – está na cidade a 17 anos, situado no centro, tendo 04 funcionários e a proprietária . A loja tem uma boa aceitação na cidade. A proprietária tem uma visão de futuro e já abriu mais duas outras lojas em cidades circunvizinhas. Sua administração é democrática e autocrática, escuta a sugestão dos funcionários e administra fazendo reuniões regulares. Ela cuida da parte de compras, estoque, finanças e marketing. Uma funcionária cuida do caixa e da cobrança e as 03 outras são vendedoras. Tem uma clientela consistente e bastante diversificada o atendimento ao cliente é o diferencial. Percebemos em nossas observações os planos/metaboljetivos são dimensionados pelo grupo que precisa dar resultados. Os funcionários são treinados e todos tem mais de 05 anos. Percebemos também que uma das funcionárias faz com que o clima organizacional se torne desagradável, pois abusa do poder da chefia, quando a proprietária na está. Cumpre com as obrigações de impostos e trabalhistas.

Loja – Material de Construção – Também situada na cidade de Escada, a loja de material de construção tem 05 anos no mercado. Os donos são casados, ela cuida da parte administrativa e ele das compras e entrega. Conta com 12 funcionários que trabalham bastantes satisfeitos e são

treinados visando a melhoria dos resultados da loja e também com a finalidade de motivá-los para um melhor desempenho nas vendas. O casal é bastante jovem e está tentando se consolidar no mercado. Faz um trabalho de valorização dos funcionários e clientes. Com os funcionários pagando comissões nas vendas e para o cliente atendimento, entrega imediata e promoções nos preços. Cumprem com suas obrigações de impostos e trabalhistas.

Aos desafios enfrentados pelos pequenos empresários, devemos acrescentar o grande esforço pessoal. Concentrando muitas atribuições o pequeno empresário se vê cobrado por todos os lados. Muitas vezes estão esgotados e desmotivados, porém, não é mais possível voltar ao ponto inicial. Também deve ter a constante preocupação de manter as contas da empresa em ordem. O menor descuido pode deixar passar informações que prejudicam os investimentos junto aos bancos. Kassai e Nossa, (2000. p, 182) retrata as dificuldades das pequenas empresas para captar recursos financeiros visto que muitos não dispõem de uma contabilidade confiável - encontramos gestores empolgados com seus negócios, muitos não fazem uma contabilidade séria e termina por perder a noção da situação financeira de fato - representando 90% do número de empresas em todo o mundo, ainda segundo Kassai, o que é um destaque importante. Mesmo assim, a estrutura organizacional de muitas pequenas empresas ainda é primária. O Planejamento econômico e financeiro da pequena empresa muitas vezes não segue a rigor os passos necessários para um bom desenvolvimento. Muitas vezes deixam fora de controle pontos importantes como: as vendas, a produção, os estoques, as compras, a mão-de-obra, as despesas, as receitas, os custos, os lucros, as matérias-primas, as instalações, o caixa e a posição estratégica da empresa no mercado. Muitos empresários passam seus dias a solucionar problemas causados pela falta de planejamento. A imagem da empresa é notada nos serviços e nos funcionários que representam a força estimuladora de prosperidade.

Para prosperar o pequeno empresário deve ficar atento ao mercado e seu novo desenho, diante das muitas mudanças ocorridas nos últimos tempos. Não é mais possível administrar uma empresa, mesmo às pequenas como fazíamos nos anos 40. Muita coisa mudou e a gestão administrativa precisa mudar para acompanhar o novo mundo, agora bem mais efervescente que antes. Nossos empresários, aqui entrevistados, já estão notando que precisam mudar em muitos aspectos. Mudar é uma palavra que não pode nos assustar. Renovar é outra palavra a qual

deveremos perseguir em nossa vida profissional, pessoal e social. O mundo se redesenha a cada instante e o que nos parece ser bom, muda rapidamente em questão de segundos, assim, nossa maneira de ver a gestão de pessoas, deve mudar, assim como se transformam as pessoas e as empresas.

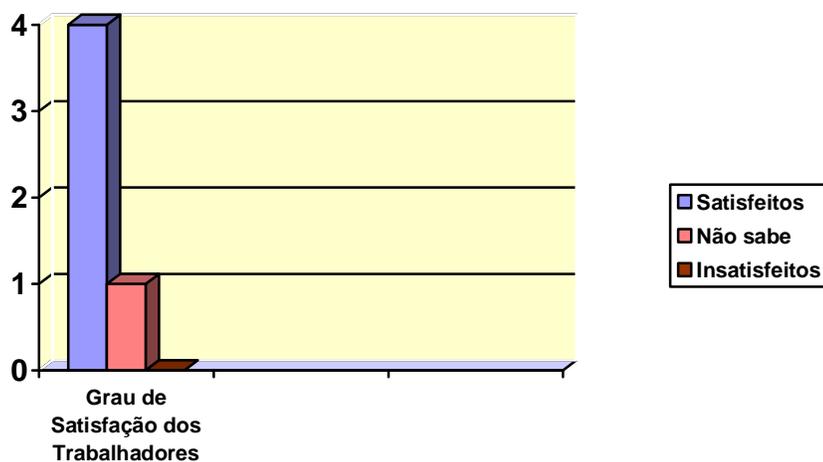
6.3. Enquete e considerações

Para identificar a gestão que ocorria nas empresas estudadas, aplicamos um questionário. (Apêndice A) A observação ao ambiente de trabalhos, as conversas com as pessoas e a escuta dos relatos, foram importantes para fundamentar nossa impressão sobre a liderança do gestor. O planejamento e a execução da pesquisa foram importantes para fundamentar nossa impressão sobre o modo de exercer a liderança na empresa. O plano e a execução da pesquisa foram passos importantes para a identificação dos pontos de nossa pergunta. Buscamos responder como se dá a gestão de pequenas empresas. Quais as estratégias esse líder usa para trabalhar com seus funcionários desconsiderando o que diz a nova literatura do momento. É fato, muitos empresários não têm a preocupação de ler e ou estudar sobre gestão de pessoas. Suas empresas estão no mercado contrariando as expectativas de muitos especialistas, que afirmam categoricamente, ser de extrema necessidade ao gestor possuir as competências e habilidades determinadas pela atualidade global. Os dados que trazemos nega essa afirmação em muitos pontos, sendo a gestão com pessoas, a expectativa da gestão com as pessoas, a qual deve ser executada pelo grupo, o que se espera é sua aplicabilidade como ferramenta de incentivo ao sucesso da empresa.

Começamos nossa conversa com os gestores. No primeiro contato, alguns estavam pouco a vontade, parecia que se sentiam invadidos. O mundo responsabiliza a globalização, como sendo o fenômeno responsável pela resignificação de vários setores da organização, inclusive da gestão de pessoas, agora, a nova ordem é que deveremos dar grande destaque ao trabalhador. Hoje ele ocupa um lugar importante quando se pensa no desempenho da empresa. Levando em conta a construção da inteligência emocional, o gestor precisa investir mais nos funcionários, respeitando

as emoções e valorizando as competências. De acordo com Gardner (2000,), “A inteligência interpessoal denota a capacidade de entender as intenções, motivações e os desejos do próximo e, conseqüentemente, de trabalhar de modo eficiente com terceiros. (...)”(p.57). O que dizer diante das empresas que estão dando certo, mesmo sem considerar tais conceitos? O desafio de sobrevivência dessa empresa é diário e a metodologia é simples. Demite-se o trabalhador que não se adaptar. Simples assim. Neste caso se ignora por completo as relações interpessoais, criadas e vivenciadas dentro dos grupos, observação que poderia evitar muitos problemas no âmbito organizacional. Quando o gestor se conhece e conhece e conhece também ao grupo seu trabalho tem maiores possibilidades de êxito.

Gráfico N° 1 – Satisfação dos Colaboradores da Empresa Segundo a Visão dos Gestores



A partir dos dados que foram obtidos, na conversa com os gestores, podem ser feitas algumas interferências a respeito do que foi perguntado. É importante em primeiro lugar, identificar o perfil do empresário com quem conversamos. Muitos tiveram em suas vidas experiências de sucesso e insucesso, os altos e baixos na empresa os deixam sempre em alerta, hoje ao menor sinal de que algo não anda bem, eles ficam em alerta. O indicador? A queda nas vendas. É no caixa que os empresários avaliam se a empresa tem problemas.

Os empresários entrevistados usam o diálogo em reuniões esporádicas para conhecer os funcionários, tudo muito simples, há uma relação íntima entre eles. Diferente das grandes empresas eles tem todos os dias contato direto com os funcionários, fornecedores e alguns clientes eles mesmos atendem. Essa relação tão próxima os deixa confiantes em responder que acreditam que os funcionários estão satisfeitos. É uma leitura pessoal da situação.

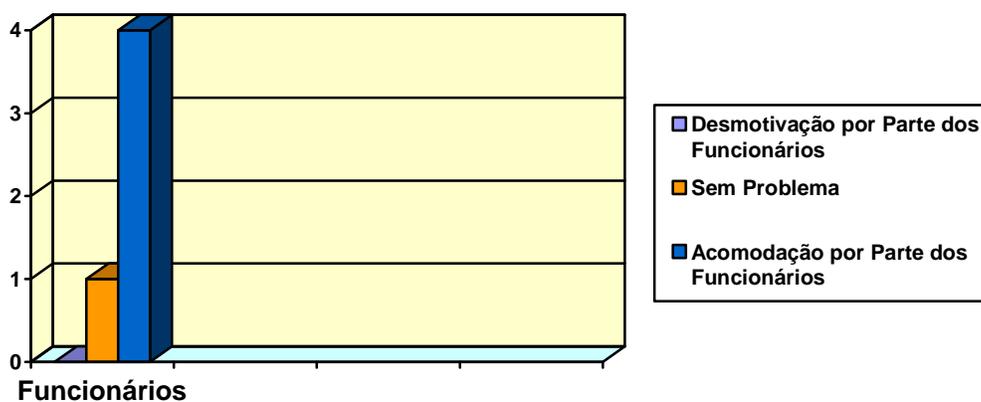
Dos cinco empresários entrevistados, apenas um, depois de pensar e nos ouvir falando sobre a atuação do gestor contemporâneo, respondeu ao final não ter certeza se todos estão realmente satisfeitos em trabalhar em sua empresa. Na verdade, confessou o empresário, que diante de tantas atribuições com a empresa e com sua vida em família, não pensa muito nisso. Reconhece que temos razão quando sugerimos ficarem atentos às pessoas com quem se trabalha, pois evitaria uma série de desconfortos, mesmo assim, essa atividade acaba por ser esquecida. No dia a dia o que vale mesmo, são as muitas atribuições, o tempo parece não ser o suficiente para se dar conta de tantas responsabilidades que assumimos com a vida moderna. Poderemos sugerir que alguns dos empresários encontram-se em nível de quase estresse. É claro que essa afirmação precisaria de um estudo aprofundado.

Em uma pequena empresa, onde as relações entre empresários e funcionários são mais próximas e as relações interpessoais são vividas mais intensamente, as emoções de ambos, chefe e empregado, vira uma mistura de sentimentos muitas vezes não interpretados. A qualidade de vida dos empresários, muito influencia na qualidade do tratamento que ele dispensa aos funcionários. Essa relação atinge em cheio o clima dentro da empresa e afeta também os resultados que certamente serão contaminados. Identificar essa situação ajuda a encontrar as dificuldades pela qual a empresa possa passar.

Muitos empresários estão unicamente focados na satisfação dos clientes, que se esquecem dos funcionários por compreenderem que estes falariam e ou solicitariam sua remoção caso estivessem insatisfeitos. Ao manter um canal de diálogo aberto com os funcionários, a empresa terá maiores oportunidades de identificar dificuldades ainda no início, o que evitará desperdício de tempo e aborrecimentos entre gestor e funcionário. A cultura organizacional precisa ser bem definida pelo empresário antes mesmo de dá início as atividades de sua empresa. Fleury e Fischer

(1991) propõem que a cultura da empresa é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. (p, 17). A tarefa do gestor é muito mais que simplesmente organizar o espaço para que os funcionários executem tarefas, para que seus colaboradores estão bem e satisfeitos com a empresa, o gestor precisa compreender o universo vivenciado por todos do grupo.

Gráfico N° 2 – Dificuldades Encontradas na Empresa na Gestão do Clima na Visão dos Gestores

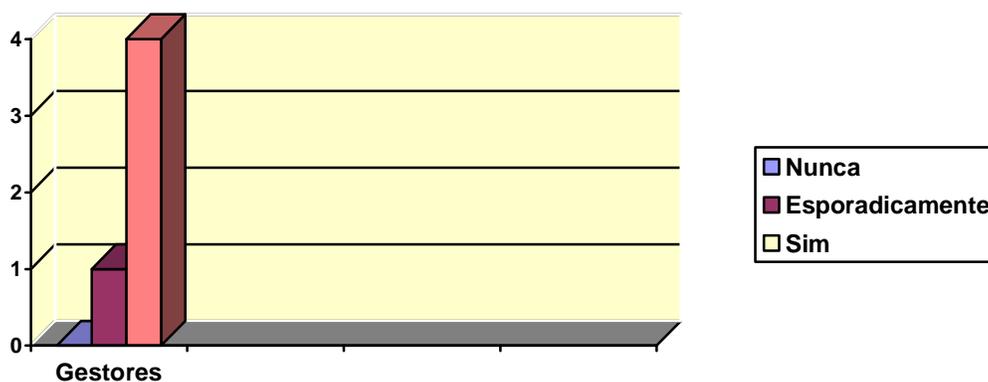


Diante dos resultados a pergunta é única. Qual o motivo da acomodação? Questionamos ao gestor. Seria possível apontar com precisão o motivo? Não é que todos estavam acomodados em todas as empresas estudadas. Também, não nos foi apontado casos específicos pelos gestores, porém, sentem que com o passar dos dias, o empregado, antes motivado, parece que vai perdendo energia. “Muitas vezes é preciso chamar atenção para suas obrigações” (gestor e veterinário). Diante do exposto perguntei ao gestor como ele conduz a situação. Sua resposta: “converso, chamo atenção e se o funcionário não melhorar ele é convidado a nos deixar”. O que os gestores entrevistados procuram fazer para motivar os seus funcionários é basicamente: pagamento em dia dos salários, respeito e buscam respeitá-los como pessoa. Ainda procuram organizar o ambiente de trabalho com material e equipamento para que possam trabalhar bem, e em ocasiões/datas

especiais organizam momento de confraternização. Desconhecendo o que de fato motivam seus funcionários que encontramos na pesquisa seguem com suas atividades diárias. Erez (1997) defende que a definição de metas e intenções regula os três elementos básicos da motivação pessoal: direção, intensidade e persistência do esforço. (p. 205). As metas devem ser compartilhadas e serem metas de todos. A não motivação talvez seja pelo fato da falta de identificação pessoal do funcionário com as tais metas do gestor.

O acompanhamento do gestor ao funcionário deve ser constante, cuidar da equipe é sinal de bons resultados com os clientes e na própria produtividade da empresa, desconsiderando tal fato os gestores entrevistados procuram organizar as metas da empresa sem ouvir a equipe, apresentam as normas e metas para o mês, em reuniões rápidas no final do dia, quando todos já estão cansados e pouco dispostos a ouvir e contribuir com ideias e comentários. A nossa próxima questão quis saber se há por parte do gestor a preocupação de conhecer o que os funcionários pensam da empresa, suas idéias. Por se tratar de um grupo pequeno as relações são mais íntimas entre empregados e patrões.

Gráfico N° 3 – Preocupação dos Gestores em Conhecer a Percepção e Atitudes dos Funcionários em Relação ao Trabalho Desenvolvido na Empresa.

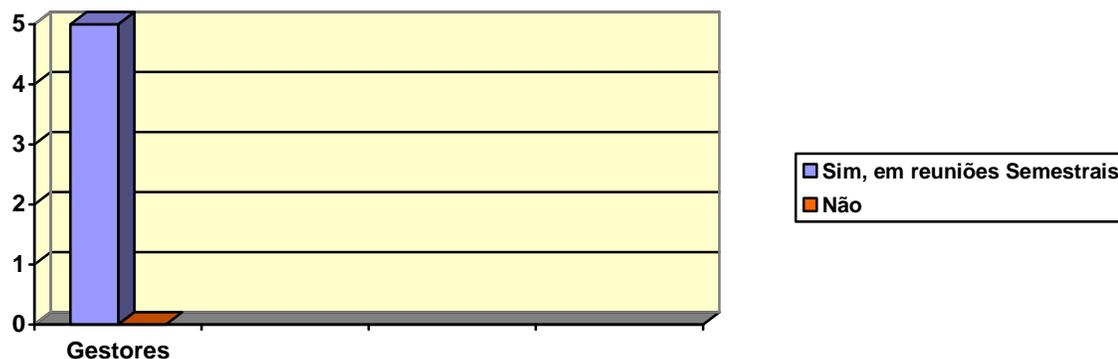


De certa forma há uma preocupação dos gestores em conhecer os funcionários e saber o que eles pensam, algumas sugestões são acatadas. Alguns gestores depositam confiança nos

funcionários que estão na empresa há mais tempo, muitos tem as chaves da empresa, fecham o caixa no final do dia quando não é possível ao gestor ficar até o final do expediente. A relação de confiança do gestor é motivada pela autodisciplina de alguns funcionários, que logo ao chegarem mostram que são líderes e tem iniciativa para fazer o que precisa ser feito. No *livro a Quinta Disciplina* de Senge (2004, p. 169), o autor define a autodisciplina como uma atividade que integramos à nossa vida, uma série de práticas e princípios que devem ser aplicados para serem úteis. Ao tomar a iniciativa de fazer suas atividades sem que seja necessária uma cobrança, a pessoa demonstra senso de responsabilidade e alto nível comprometimento pessoal com a empresa, conhece o valor de suas atribuições no resultado final. Goleman (1996) considera que a combinação dos sentimentos de entusiasmo, empenho e confiança é o degrau para a realização. (p, 92). Então parece ser simples. A motivação nos leva a executar com excelência as mais simples das tarefas. O mundo cheio de desafios nos atinge todos os dias, é comum o desânimo ao final de uma jornada de trabalho, principalmente quando as coisas acontecem de forma muito lenta, a nossa tendência é acomodar, o cansaço toma conta e paramos. O papel do gestor nessa hora é fundamental e para perceber a hora de atuar e como atuar ele precisa conhecer bem sua equipe.

Não se conhece uma equipe, o que pensa e deseja, em reuniões esporádicas. É preciso maior esforço para saber como agir junto aos funcionários para ajudá-los a seguir em frente na empresa e em suas vidas. É na empresa onde passamos boa parte de nossos dias, às vezes se convive mais com os colegas do trabalho do que com a própria família. As relações desse ambiente são de extrema importância para nossa felicidade. Feliz, se produz mais e melhor.

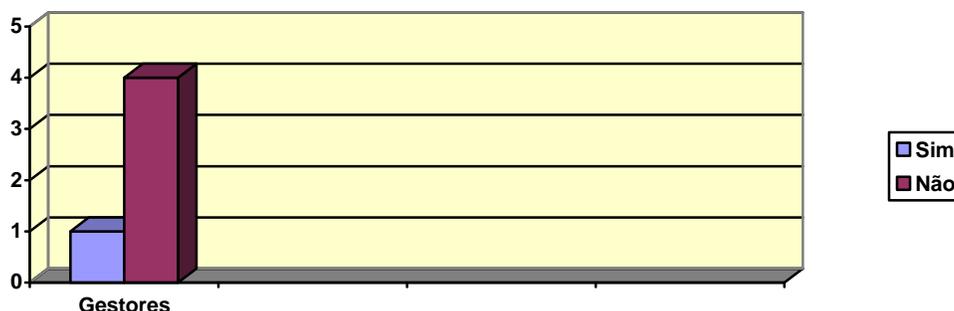
Gráfico N° 4 – Averiguação por Parte dos Gestores Quanto ao Grau de Satisfação dos Funcionários da Empresa.



Segundo os empresários entrevistados, as reuniões são geralmente motivadas para solucionar problemas e algum assunto da empresa. “às vezes é para dar bronca” (gestora e esteticista). Em situação muito rara, duas vezes ao ano, há uma reunião para trabalhar a relação do grupo. Geralmente final do ano, quando se organiza a confraternização, oportunidade de convívio mais ameno. Na maior parte do tempo as reuniões são rápidas e com uma pauta pensada e estruturada pelo gestor, que quando conversa com os funcionários, é com aquele mais próximo, “seu braço direito na empresa”. O sucesso de uma empresa depende muito do nível de motivação e comprometimento das pessoas da equipe. Cabe ao empresário e gestor motivar a equipe.

Buscando reforços em outras culturas, destacamos as experiências japonesas, vamos encontrar uma dedicação quase que total. Autodisciplina e concentração nas suas atividades lhes garantem sucesso em quase tudo que executam. Lafayete (2005,) aponta que um dos maiores fatores de sucesso dos japoneses é o treinamento intensivo baseado nos samurais, em sua energia e em seu compromisso emocional-espiritual. (p. 22). Não vamos adotar tal perfil, até porque os brasileiros tem uma característica bem particular. O rigor e a disciplina exagerada não fazem parte da rotina dos empresários pernambucanos nem de seus funcionários. Quando deixam de cumprir com suas obrigações, eles o fazem por descompromisso e falta de clareza com a meta estabelecida, e assim não a levam muito em conta. A qualidade do trabalho executado é diretamente relacionado ao nível de motivação e satisfação da pessoa que a exerce, precisamos estar emocionalmente envolvidos com o que fazemos, empregados com o gestor e a empresa.

Gráfico Nº 5 – Existência de Problema Entre Gestores e Funcionários na Opinião dos Gestores



“Dizer que não há problema seria ilusão de minha parte” (empresária dona de sorveteria, já sentiu de perto o enfretamento do clima entre pessoas de sua equipe). Quatro empresários de nossa pesquisa não reconhecem que possa haver problemas na empresa. O líder deve buscar ser o observador constante para perceber sua empresa como um todo. Empresa, organismo vivo que é construído a partir das relações entre as pessoas que estão convivendo dia a dia. O clima entre os colaboradores é importante, pois direciona a projeção da empresa junto aos clientes e pode ser um excelente instrumento de estratégia competitiva.

Quando o empresário desconhece a existência de problemas, fica mais difícil identificar o que fazer, as relações pessoais terminam por contribuir para possíveis crises da empresa. O clima organizacional dever ser estudado pelo empresário, como também o nível de satisfação de seus clientes, para ser competitivo não se deve deixar de lado esse dois fatores importantes e indicadores de sucesso. O dia do gestor na pequena empresa é muito atribulado, ocupando várias funções ao mesmo tempo, não sobra tempo para ouvir os funcionários, ainda tem que ouvir cliente e organizar tudo para que a empresa possa funcionar. Muitos estão ao final do dia esgotados e o que mais desejam é deitar e ter uma boa noite de sono. Não cuidar das pessoas da empresa, pode ser um erro que mais tarde poderá ser revertido em problemas para a gestão.

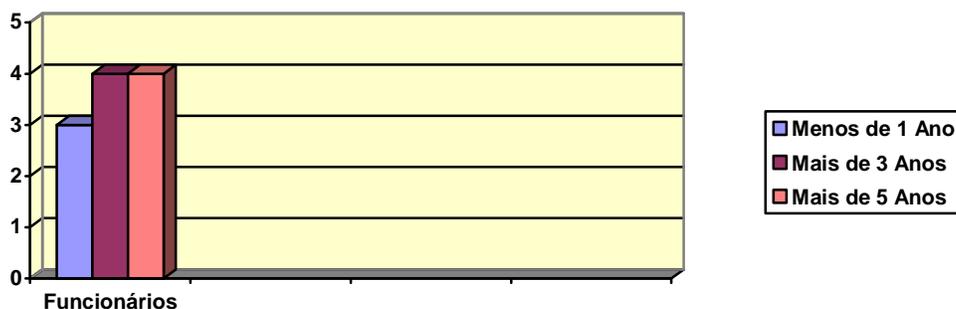
Pesquisa com os funcionários

Em seguida apresentamos as perguntas (Apêndice B) direcionadas aos funcionários. Em todas as empresas procuramos deixar as pessoas muito à vontade para responder as questões e falar caso sentissem necessidade. A receptividade foi muito boa, conversamos enquanto eles respondiam às questões, ficou claro que alguns dos entrevistados não se sentem a vontade de dizer o que pensa, e em alguns casos, preferem a omissão por acreditar que não vale à pena se expor. Há também colaboradores felizes, trouxeram suas vivências da época em que trabalharam em empresas de grande porte, dizem que estão no céu. Menos burocracia, mais proximidade com o chefe, menos estresse, fins de semana preservados, mais tempo para a família, são algumas das características para descrever as vantagens em se trabalhar em uma pequena empresa relatada pelos funcionários. Dizem ainda que a comunicação também seja mais simples, não há exigências difíceis de serem executadas. Poder falar e solucionar mais rapidamente as situações surgidas durante o dia. O diálogo é apontado como sendo estritamente para resolver situações de trabalho. De acordo com Mendes e Junqueira (1999) Pode-se definir a palavra comunicação como sendo ‘tornar comum’, trocar informações, partilhar idéias, sentimentos, experiências, crenças e valores, por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens, símbolos. (p,34) na empresa, comunicar teve ter como finalidade o de participar e estabelecer intercâmbio dinâmico e interativo, a fim de uma vivencia saudável que contribua para um clima organizacional produtivo. Mais uma vez reforçamos a grande importância da comunicação e da boa relação entre as pessoas da equipe para o sucesso do empreendimento. Shinyashiki (2000) ressalta “que gente adora vitórias”. (p,199), assim uma empresa de sucesso fará a todos felizes, empresário, funcionários e todos que de uma forma ou de outra precisa dela em sua vida, seja clientes, fornecedores e até a concorrência. Conforme Ferreira (2004) define em seu dicionário -Atendimento- como sendo um ato ou efeito de atender e que consiste em dar ou prestar atenção, tomar em consideração, levar em conta, ter em vista, considerar. Significa dizer que se desejarmos um bom atendimento, onde haja disposição dos funcionários para se doar ao cliente, deveremos conhecer bem as necessidades desses funcionários, suas expectativas de vida. Cuidar do cliente é fundamental, mais não terá efeito positivo se a equipe não for atendida em suas necessidades. O cliente pode ser considerado todo aquele que mantém uma relação de confiança nos serviços prestados,

mantendo fidelidade e razoável para com a empresa. Para identificar a qualidade dos serviços prestados por sua empresa, gestor e funcionários devem ficar atentos a, primeiro: Validade do produto e ou serviço, o que a empresa diz que fará em sua campanha de marketing deve honrar e fazer, sob pena de perder a confiança do cliente, Segundo: Disponibilidade e rapidez, empresa e equipe deve estar disponível para atender às necessidades dos clientes. Muitas vezes, deixar o cliente esperando é sinal de desorganização que desagrada e deixa dúvida sobre a competência da empresa, Terceiro: A precisão e solução dos problemas, a exatidão e a eficácia para o cliente é fundamental, sendo indicador de confiança e credibilidade. Segundo Albrecht (1998), “a apatia, a frieza, a inflexibilidade no atendimento, o desrespeito ao prazo de entrega, os preços elevados, a demora e a desorganização no atendimento são algumas das queixas comuns dos clientes em relação aos serviços” (p, 15). A empresa deve ser persistente na busca da qualidade, atendendo sempre seus clientes internos e externos. Parece ser atividades simples, porém não será possível executá-las sem a parceria com os funcionários. Conhecendo antecipadamente a equipe e suas expectativas, o gestor poderá traçar metas mais claras e prever o resultado final com maior segurança. Hoje um dos pontos que muito preocupam alguns pequenos empresários, é causado pela ansiedade de não se saber como a empresa estará nos próximos cinco anos. Precisamos nos preparar para o futuro, construí-lo hoje, sem nem se quer saber como será o mundo que nos espera.

Começamos nossa enquete com os funcionários, perguntando o tempo de serviço prestado à empresa. Sabemos que há pessoas que constroem laços afetivos com os patrões e as pessoas com quem trabalham. Muitas vezes esses laços deixam a empresa e entram na vida familiar das pessoas. A relação com a empresa pode ser amorosa ou não, vai depender de alguns fatores, tais como: social, intelectual e afetivo. A relação com o local de trabalho diz muito das relações sociais das pessoas e chega a afetar seu estado de saúde. O tempo de serviço prestado a uma determinada empresa pode definir uma boa relação entre empregado e empregador e também pode ser fruto de uma acomodação pessoal, mesmo infeliz e deprimido não deixa a empresa, é uma vivência doente que prejudica ambos, empresa e funcionário. Nossa primeira pergunta aos trabalhadores foi:

Gráfico N° 6 – Tempo de Trabalho na Empresa



Imaginamos que o tempo de convivência quebra as barreiras e aproximam as pessoas. No mundo cooperativo nem sempre é assim. Dos vinte questionários entregues nas cinco empresas, recebemos dezessete respondidos. O silêncio pode ser considerado também uma forma de resposta, mas não vamos entrar no mérito da questão. Aqui nos importa as respostas que retratam experiências de pessoas que estão executando suas atividades e sobrevivendo à globalização e suas inovações da melhor maneira que podem.

Perfil dos funcionários entrevistados

Antes, é importante identificá-los em um perfil. Há um grande número de pernambucanos que não completaram a escolaridade na idade indicada. Hoje com o incentivo do governo e empresas educacionais privadas, muitos desses jovens e adultos, estão voltando às salas de aula.

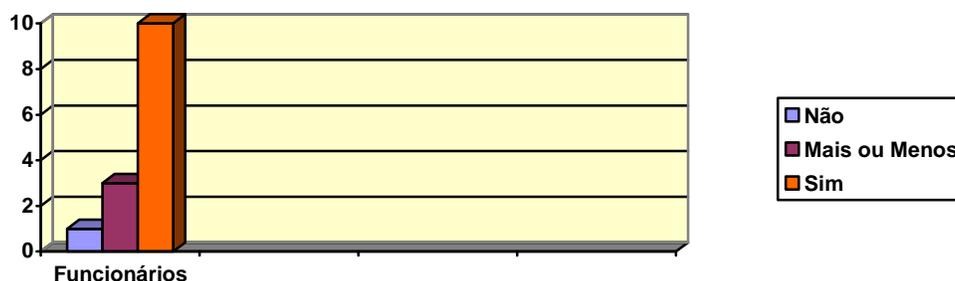
Com idades variando entre os 19 a 60 anos, as pessoas dessa pesquisa são em sua maioria homens. Apenas um é aluno universitário, três estão frequentando a educação de Jovens e adultos para concluir do segundo grau, quatro tem curso profissionalizante e os demais apenas o ensino

médio. Notamos na maioria dos entrevistados uma acomodação pessoal quanto à formação, tanto educacional quanto a formação profissional, é como se já soubessem o bastante para executarem suas atividades profissionais, e isso, é o bastante. Visão que nos incomoda e preocupa diante do atual quadro de constantes mudanças, onde a cada momento milhões de informações é lançada à população e imediatamente passam a ser usadas. Uma pessoa jovem, com um longo tempo de serviço antes da aposentadoria, que no Brasil é de 65 anos para os homens, resolve dizer que não precisa aprender mais nada, é desanimador e preocupante. Com o avanço tecnológico o que se pede é o uso dos múltiplos conhecimentos, tomada de decisão, proatividade, que só serão possíveis ao homem capaz de fazer uso da multiplicidade das informações obtidas a cada segundo.

Parece que a estabilidade no emprego deixa as pessoas acomodadas, seguras não vão buscar novas formações profissionais. A qualificação profissional, não é apenas uma opção no mundo contemporâneo, as necessidades cognitivas devem ser atendidas em um esforço pessoal a princípio. O governo do estado de Pernambuco vem investindo em curso técnico profissionalizante para a população (2008/2010), porém muitos se sentem excluídos do processo, “acreditam não serem capazes de aprender alguma coisa”. Para atender essa nova demanda foi criado pelo governo o PROJOVEM (Programa Nacional de Integração da Educação Profissional) foi criado pela Medida Provisória n. 238, de fevereiro de 2005, tendo por objetivo elevar o grau de escolaridade da população por meio da conclusão do ensino fundamental articulado à qualificação profissional, de sua criação até hoje, o programa já atendeu um número considerado de pernambucanos. Completando a formação educacional ainda foi criado o PROEJA, (programa nacional de educação para jovens e adultos), objeto do Decreto n. 5.840, de julho de 2006, regulamenta a formação de jovens e adultos trabalhadores em nível inicial e continuado e em nível de Educação Profissional técnica de nível médio, integrada ou concomitante, também recebe um número significativo de alunos em busca da formação educacional que não obtiveram no passado, outro é o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE), Mesmo com todos esses estímulos, ainda há os que não estão motivados para investir na formação educacional e profissional.

O que podemos dizer é que encontramos pessoas que ainda não se deram conta da necessidade de estudar e adquirir novos conhecimentos para continuar a exercer suas atividades com competência, a velocidade dos tempos globais muda constantemente e sugere nossa mudança de atitude na mesma rapidez.

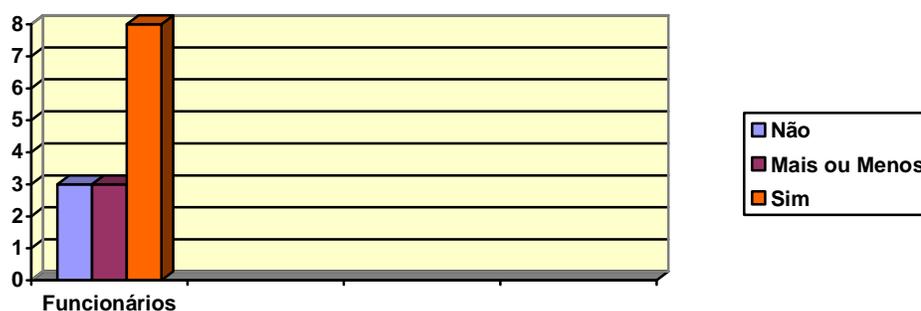
Gráfico Nº 7 – Estratégia Adotada na Empresa Favorece a Execução de Atividades no Ponto de Vista dos Funcionários



Para desempenhar bem suas tarefas, o funcionário precisa dos recursos necessários, formação profissional e autonomia para decidir e compartilhar poder e responsabilidade, pode ser um facilitador de convivência entre líder e liderados. Para que tal situação é importante uma política clara e franca. As responsabilidades devem ser definidas atendendo as competências de quem irá executá-la. “A dificuldade de uma pessoa ser substituída por qualquer outra da organização dá poder à primeira” Bowditch e Bueno, (2002, p. 119). Muitas vezes o excesso de confiança atrapalha o desempenho e o relacionamento de uma pessoa com as demais do grupo. Ao desempenhar sua função, o funcionário deve ficar atento aos resultados finais. Alguns dos entrevistados dizem que seus gestores facilitam a execução e suas atribuições profissionais, sem dificuldades fica mais fácil fazer as tarefas destinadas para cada um. Talvez a relação mais próxima entre empregado e empregador facilite a liberação das ações, por ser pequena não há muito burocracia nas demandas. “quando precisa de alguma coisa agente fala logo com ele” (relato). A grande movimentação ocorrida dentro das empresas é quem dar o tom do dia, Há dia que o trabalho é dobrado e precisaria de mais gente. Há conflitos, há diferenças de opiniões, mas

tudo em proporções menores, o segredo é usar bem o poder de ser o gestor. “Quando uma pessoa vivencia progresso ou sucesso, está frequentemente energizada para chegar a um progresso e sucesso ainda maior. Dessa forma, um sentimento de poder pode levar realmente a mais poder.” Morgan (1996, p. 190). A dose certa de poder faz toda a diferença.

Gráfico Nº 8 – Reconhecimento e Valorização do Trabalho pela Empresa

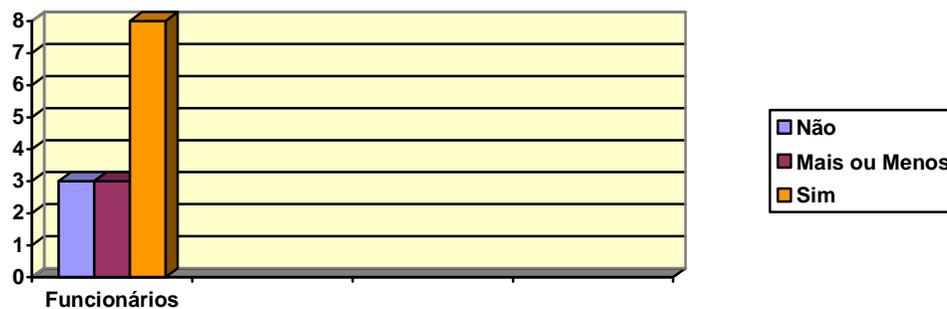


A satisfação de uma pessoa em trabalhar com outras e em uma empresa, traz muitos benefícios, Esses são notados na vida pessoal e familiar e social, uma pessoa feliz produz mais e melhor, adoece menos e enfrenta melhor as diversidades. Segundo Schermerhorn. (1996) “atualmente gerentes em todos os cenários são solicitados a obter alta produtividade e criar ambientes de alta qualidade para a vida no trabalho, para uma força de trabalho cada vez mais diversificada” (p, 11). Cabe ai, uma boa dose de bom senso e estratégias que visem manter a boa relação entre as pessoas.

Ocupando também a cargo de gerencia o empresário de pequenos empreendimentos, deve ficar atento as conquistas dos funcionários, o reconhecimento dos serviços, a valorização das pessoas e de seu esforço em fazer de forma eficaz as atribuições sob sua responsabilidade. “É muito bom quando a chefe reconhece nosso esforço”. (relato). Depois dos anos 80, muita coisa mudou na gestão de pessoas, passou-se a pensar na equipe como geradora de valores para a empresa, o que redesenhou as estratégias até então tomadas por líderes em relação a seus liderados. (Dutra, 2002, p. 30). Foi também quando surgiu à nomenclatura “gestão com pessoas” para atender a nova

necessidade de criar vínculo da gestão de pessoas às estratégias. (Bittencourt, 2008, p. 33). Só poderemos ampliar a competitividade de uma empresa por meio das pessoas. A capacidade do gestor em gerar nas pessoas sentimentos bons em relação as suas responsabilidades deixa o clima organizacional agradável e renova as energias para o trabalho. Ao sair de sua casa o funcionário sente-se bem, pois sabe que será respeitado, que terá seu esforço reconhecido, o sentimento de que pertence a uma equipe que valoriza suas qualidades.

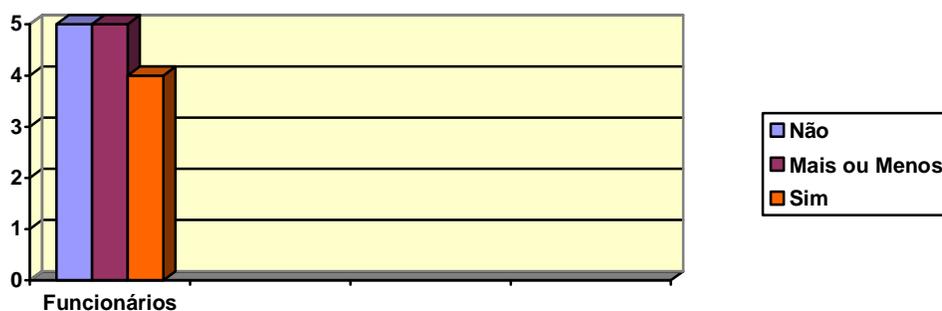
Gráfico N° 9 – Segurança na Exposição das Ideias Segundo Funcionários da Empresa



O nível de estresse em uma pequena empresa é certamente menor. Porém ainda há problemas em se falar o que sente e ou o que se tem vontade. Muitos preferem o silêncio ao se arriscar em falar, o empregado pode perder o emprego, Essa idéia ocupa a cabeça de muitos. Essa nossa fala é reforçada pelos questionários que nos foram devolvidos sem respostas. Falar parece que significa “provocar o chefe”. O papel da gestão de pessoas é de criar uma organização do clima possível para o desenvolvimento do trabalho das pessoas envolvidas. Cabe ao empresário o papel de consultor interno facilitando a execução do trabalho de todos que deve ser executado da melhor forma possível, O dialogo deve ser a chave indicadora de aproximação entre as pessoas da equipe com seu líder, essa intimidade faz do ambiente de trabalho um laboratório de criatividade, a energia será sempre positiva e as pessoas estarão envolvidas uma com as outras e todas com as metas da empresa.

É preciso dar espaço para que o trabalhador possa falar a mais simples ideias, sem medo de ser repreendido, também pode sentir que tem espaço para fazer a critica mais forte. Essa relação fortalece a empresa, deixando o trabalho do gestor mais seguro, pois conhecendo o potencial de sua equipe o empresário saberá os passos que pode assumir, terá por trás uma equipe que lhe dará suporte. Para permitir tal condição, o pequeno empresário deve organizar regras e as normas, as pessoas devem ter claramente a compreensão do bom uso de tal condição. Usar esse espaço para queixas e ou reivindicações fora do contexto e das condições da empresa pode sim gerar conflitos e até o desligamento de alguns. O problema, é que funcionários e empresários ainda trazem na memória as antigas ações dos recursos humanos, hoje se sabe que o papel da gestão é uma evolução dessa área (recursos humanos) e tem papel diferente, gerir pessoas não pode ser uma relação sem troca. A gestão de pessoas diferentemente dos recursos humanos que visava a técnica e o mecanismo do profissional, onde ele era um número no fichário, tem outra visão, prima pela valorização das pessoas, do ser humano e dos seus muitos talentos que poderão ser agregados a empresa.

Gráfico N° 10 – Conflitos na Empresa na Visão dos Funcionários



Essa questão nos deixou confusa. Não sabemos ao certo se os funcionários compreenderam a pergunta. O perfil intelectual dos entrevistados não nos permitiu uma maior explanação sobre a temática da questão. Alguns preferiram não responder, outros marcaram duas respostas. Nossa fala se desenha mais pelo que ouvimos.

Uma das necessidades que os pequenos empresários precisam atender será do investimento das aprendizagens do capital humano. Tal investimento pode até parecer desnecessário a princípio, porém deseja manter-se no mercado nos próximos dez anos, esse é um investimento urgente. A empresa é representada pelos funcionários, nem sempre o empresário pode atender ao cliente diretamente é quando precisa de funcionários que o represente de forma eficiente. Tudo deve ser atentamente cuidado, da farda a fala do funcionário sobre assuntos possíveis de serem abordados por cliente e ou visitantes que poderem chegar à empresa a princípio para conhecer e depois para fechar negócios. Se diante de um cliente houver um funcionário inseguro é essa a impressão que esse cliente levará da empresa.

No caso dos entrevistados, não nos cabia a função de esclarecer sobre a identificação do clima organizacional nem tão pouco fazê-los apontar qualquer uma das respostas oferecidas pela questão.

Para muitos, conflito significa brigas. As pessoas tem características individuais, pensam e sentem de formas diferentes, podem ser consideradas boas, más, competentes e incompetentes, sensíveis e insensíveis de acordo com a situação. É das relações entre as pessoas que nascem os conflitos e nem sempre precisa ser desagregador. Com a chegada da globalização e as constantes cobranças o nível de estresse aumentou muito, as divergências e as discórdias entre os grupos também aumentaram na mesma proporção. Segundo Robbins (2002) conflito seria “(. . .) um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. (pp. 373-374). A dinâmica das relações pessoais e grupais deve ser construída de forma atender a empresa e suas metas.

Ainda segundo Robbins (2002. pp, 373 - 375). O processo do conflito, segundo tem cinco estágios que são:

- a) Oposição potencial ou incompatibilidade – presença de condições, das categorias de comunicação, estrutura e variáveis pessoais, para o aparecimento do conflito.
- b) Cognição e personalização – as condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso.
- c) Intenções – as decisões de agir de determinada maneira.
- d) Comportamento – comportamento explícito para desviar a ação de sua intenção.
- e) Consequências:
 - o Funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo,
 - o Disfuncionais, quando atrapalham seu desempenho.

Os impactos dos conflitos no sucesso da empresa são significativos. Sem se dar conta da situação, a empresa começa uma descida trágica. Foi o que ocorreu com nossa empresária na sua sorveteria, quando se deu conta da situação, estava sem clientes e com muitas contas para pagar. Como deixou tudo na mão de um funcionário de sua confiança pensou seria fácil de ser conduzido, não cogitou a possibilidade da não aceitação dessa nova liderança pelos demais funcionários, não considerou que sua equipe não estava pronta para caminhar só, erro fatal que lhes custou o fechamento da sorveteria.

Sempre haverá conflitos onde houve duas ou mais pessoas, alguns conflitos são até benéficos para a vida das pessoas, dos grupos e da empresa. Após passar por alguns conflitos criamos a capacidade da renovação. A palavra de ordem é se reconstruir como pessoa, como grupo e como empresa, essa necessidade é a fórmula de se manter atuando. O mundo global e suas muitas revoluções nos indicam caminhos que muitas vezes ainda não sabemos se desejamos percorrê-los. Às vezes quando se faz parte de um grupo esses caminhos nos são indicados como exigência de permanência no mercado. Nossos espaços são construídos com os outros e essa relação não pode favorecer apenas um dos lados.

6.4. Comentário da pesquisa

Não poderemos dizer que nossa pesquisa não atendeu a nossa expectativa. Na busca de identificar como ocorre a gestão de pessoas em pequenas empresas, constatamos uma real falta de conhecimento do papel do gestor nos tempos contemporâneos. As empresas pesquisadas estão atuando, são geradores de empregos e honram seus deveres para com clientes, e governo. Na busca de melhorar o desempenho e ampliar os negócios devem ficar atentos as demandas do mercado. Fazer parceria, montar um plano de negócio, unir forças com outras empresas e capacitar sua equipe, são apenas algumas das ações necessárias para prosperarem. A imagem de uma empresa chega pelas pessoas que as representa, essa representação tem que trazer significado para o cliente, alvo de disputa pelos concorrentes. Atender ao menor detalhe faz a diferença e pode ser o indicador de uma nova projeção da empresa. Os pequenos empresários de Pernambuco estão diante de uma proposta de expansão econômica jamais vista na história do estado, é chegada a hora e o momento de se repensar em estratégias que possa elevar os negócios.

A real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no setor financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, as pessoas e as contribuições que poderão trazer para a empresa tem grande valia e deve ser considerado pelo líder quando planejar a projeção no mercado. É preciso quebrar antigos paradigmas e passar a ver a gestão de pessoas como peça chave do sucesso, ainda se faz necessário que cada um dentro da equipe saiba qual é seu real papel e como pode contribuir significativamente para a empresa, sem sentir que assim trabalha contra ele. É comum ouvir funcionários dizendo que não farão nada além do que foi contratado para fazer. Esse tipo de visão emperra o crescimento de todos, com o tempo tal comportamento contamina outros e a situação pode ficar desconfortável para o empresário. Antes se pensava que todo e qualquer conflito era prejudicial a empresa, o “criador de caso” era então imediatamente demitido. Com tudo que se conhece hoje sobre gestão e gerenciamento de liderança, precisamos aceitar que os conflitos são normais e faz parte da existência de todo grupo. Saber usar e lidar com essa situação é um talento de poucos líderes.

A pesquisa nos mostra uma realidade muito interessante. Mesmo sem o uso ou domínio de todas essas técnicas os empresários investigados vão ano a ano seguindo em frente.

Contradizendo as regras, os funcionários estão em sua maioria satisfeitos e gostam do que fazem. Poucos pensam em procurar formação para conseguir empregos de melhor remuneração. Essa constatação nos perturba. O homem é um ser dinâmico e criativo por natureza, mais parece que ao passar dos anos ele deixa de acreditar em si e aceita pacificamente o que lhe é oferecido, O homem guerreiro jamais se conforma com algo se sabe da possibilidade de crescimento e de algo melhor. Acreditamos que a força de uma empresa é verdadeiramente a força de sua equipe, e que uma equipe deve buscar olhar para o futuro e desejar algo a mais, aceitar o mesmo e o que restou é muito conformismo em nada contribui para o desenvolvimento do planeta. Compartilhar objetivos e sonhos aproximam as pessoas, deve também aproximar líderes e liderados em torno de uma meta, as pessoas precisam disso para justificar sua permanência na empresa. Passamos muito tempo com os colegas de trabalho com o chefe e com suas metas e objetivos, nossa vida profissional deve ser agradável para que os resultados sejam satisfatórios também com a família.

PARTE 4 – CONCLUSÕES E FUTURAS LINHAS DE PESQUISA

Capítulo 7 – CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

7.1. Perspectivas de Futuras Linhas de Estudo e Pesquisa

Ficou acordado que voltaríamos nas empresas para apontar os resultados de nossa pesquisa. Não é fácil fazer um desenho único das empresas, As particularidades são expressivas e indicam caminhos particularizados a ser seguidos. Será necessário um estudo sobre as relações pessoais vivenciadas pelos funcionários, os desejos e aspirações de cada um que completaria nossa visão geral da empresa. Não estamos separando aqui as pessoas, as consideramos parte integrante da empresa e assim de fundamental importância para compor seu desenho. Acreditamos que ainda seria necessária uma investigação mais profunda com o empresário, muitas perguntas ficaram sem respostas e são de fundamental importância para melhor compreender a dinâmica da gestão aplicada por eles.

Poderemos apontar pontos que consideramos de falha na gestão. Fazemos isso com a intenção de orientá-los quanto a sua estratégia de gestão. São eles:

- a) Marketing;
- b) Atendimento ao público;
- c) Visual da empresa;
- d) Definição da missão e da visão;
- e) Recrutamento e formação dos funcionários;
- f) Formação do gestor.

Os pontos não estão arrumados em ordem de necessidades, todos devem ser visto paralelamente e com a máxima urgência. Situada próximo a Ipojuca e ao Complexo de Suape de onde se aguardo um grande volume de novos negócios para os próximos cinco anos, as empresas que investigamos não darão conta da demanda, se não mudar serão “engolidas” pela concorrência.

São empresas de segmentos diferentes, mas todas tem a frente um empresário que acumulam diversas funções e estão com pouco tempo e ou não estão atentos ao novo modelo de gestão que já é uma realidade. O grande perigo é ter que fechar as portas para a concorrente sem nem ao menos identificar o que de fato aconteceu. Colocar a culpa na crise ou na concorrência é a

maneira mais fácil, mas o correto é o acompanhamento sistemático da empresa e de todas as ações que ela estiver envolvida. Compreendemos que apontar soluções é muito fácil, porém não é esse nosso papel, com nosso estudo a uma literatura bem vasta sobre o tema da gestão de pessoas, identificamos ações de gestão que poderá ou não dar certo, tudo depende do contexto onde está inserida a empresa, o segmento, o perfil de seu líder, da equipe e do serviço que desenvolve. A identificação do modelo de gestão deve ser algo bem estudado pelo empresário, assumir riscos calculados é melhor que sair no escuro aplicando ações de pouco significado para a equipe. Deve reconhecer que não é mais possível administrar como se fazia nos anos 30 e 40. O mundo de hoje tem uma característica de inovação constante e a aceitação dessa condição ajuda a melhor definir nossas metas de gestão.

O perfil do empresário deve atender a globalização, assim ele deve pensar e ver o futuro da empresa de forma global, construir sua projeção e futuro, os anos anteriores não voltarão mais, agora é daqui para frente. Um grande quebra cabeça para quem não estiver preparado. Assim inovação, foco nas pessoas, visão a longo prazo, originalidade, poder de resiliência auto motivação, Whiteley (1997, pp.62-68) – Revista HSM Management, apresenta cinco características de líderes em empresas com foco nos clientes. São:

- a) Líderes que "vivem" a estratégia voltada para o cliente;
- b) Líderes que transmitem a filosofia para toda a organização;
- c) Líderes que acreditam e investem nos funcionários;
- d) Líderes que colocam o cliente em primeiro lugar;
- e) Líderes que fazem a equipe trabalhar.

Diante do exposto, fica claro que o desenvolvimento da empresa acontecerá com o esforço coletivo de todos, liderados por alguém com o foco no futuro e visão empreendedora. Fica fácil concluir que a gestão de pessoas para as pequenas empresas precisa passar por uma repaginação e que a falta de um plano de negócios pode estar associada à falência de pequenas empresas. Embora seja admirável a resistências das empresas entrevistadas, já é hora de mudar e investir na gestão de pessoas.

7.2 Os Passos da Gestão na Pequena Empresa

Não importa se a empresa é grande ou pequena, toda ela nasce da idealização de uma pessoa que pensa e planeja ter sucesso com seu empreendimento. O conhecimento acerca dos efeitos de sua administração deve ser uma atividade que redirecione a outros, no caso sua equipe, a planejar suas vidas com base nos resultados dessa administração. Há incertezas na política de gestão empregada nas empresas visitadas durante nossa pesquisa, encontramos veterinários (formação universitária) e comerciantes com formação apenas na educação básica, empreendedores com formação profissionalizante, nos casos dos esteticistas, todos administrando seus negócios sem uma formação em administração. Não que essa prática não seja possível. Uma gestão eficaz pressupõe que possa responder positivamente aos esforços alocados por todos. Tendo ou não uma formação em administração.

“Um negócio que dê prejuízo continuamente deixará de existir, pois não terá dinheiro suficiente para pagar suas contas. As empresas estão sob pressão constante para ganhar dinheiro. A motivação de ganhar o máximo de dinheiro possível – a maximização do lucro – nos dá um ponto de partida útil para discutirmos o comportamento em mercados competitivo”. Stiglitz e Walsh(2003,p 109).

A gestão de pessoas deve seguir passos que orientem a tomada de decisão frente às demandas da empresa em questão. Como ponto de partida, apontamos a motivação pessoal e do grupo para que se tenha energia de investir nas ações estratégicas que servirão aos fins e meta da empresa, ao tomar decisões o administrador e gestor da pequena empresa devem agir em prol dos objetivos contidos no planejamento estratégico, segundo ponto que indicamos como fundamental. O controle gerencial só será possível mediante o conhecimento das metas, prazos e lucratividade traçados como ideais no plano de negócio, nenhuma proposta será eficaz se não seguir uma linha de trabalho cuidadosamente planejada, talvez a maior dificuldade do pequeno empresário é a falta desses conhecimentos básicos da administração, o controle de seu negócio segue uma linha de trabalho desconhecida e, muitas vezes, inadequada a organização. Não estamos sugerindo que os pequenos empresários adotem o modismo globalizado implantando as “receitas de gestão” que

são indicadas nas literaturas. Segundo Schimidt (2001) “O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa”. (p,18). A inovação gerencial que devem fazer em suas empresas, surgirá do estudo de sua realidade, deve ainda respeitar suas condições de atuarem no mercado. A gestão empresarial, nasce através de uma investigação sobre a adoção, implementação e resultados da implantação de sistema de gestão por ele adotado. É importante definir como gostaria de chegar ao mercado nos anos vindouros, uma projeção do futuro com base em sua real condição financeira e estrutural. A atividade desenvolvida pela micro empresa tem importância para o país e para as pessoas, uma vez que a atividade econômica propicia a satisfação das necessidades coletivas. No Brasil há relevante interesse pela livre iniciativa empresarial. SEBRAE-SP (2008) aponta que 12,5% da população adulta brasileira estão abrindo ou pensando em abrir um negócio. O plano de incentivo aos futuros empresários deve prever o estudo consciente, do segmento e do mercado antes de investir em um negócio. Dar um passo maior do que tem condição não é aceitável, assim como também é inaceitável não aproveitar as oportunidades de crescimento promovidas pela expansão comercial por conta de desconhecimento administrativo que melhor oriente sua prática. Muitos empresários estão colocando tempo, dinheiro e energia em projetos mal elaborados, por não avaliarem cuidadosamente a estratégia e a visão de futuro da empresa e identificar as necessidades de informação. Mesmo as pequenas empresas devem adotar tal preocupação.

Toda gestão deve ter como principal foco, as pessoas. As organizações necessitam de pessoas para realizar seus trabalhos com qualidade, trabalhar em equipe, saber lidar com conflitos, e avaliar o desempenho dos funcionários e o seu como gestor, são passos importantes para uma gestão de sucesso, não existe a forma eficaz, mais será eficaz o empreendedor que souber agrupar todas essas ações em prol da empresa. O sucesso da gestão reflete na satisfação dos funcionários em não só continuarem mais serem semeadores da empresa. Tudo é interligado, basta algo não funcionar bem que pouco a pouco as consequências serão vistas por todos. Se não estiver atento o gestor se surpreenderá negativamente com os resultados da empresa. O SEBRAE/PB, como uma organização de gestão do conhecimento, tem no sistema de gestão de pessoas. Um instrumento que possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências

imprescindíveis à concretização de direcionamento estratégico da gestão de pessoas. Na figura abaixo, são representados os núcleos de atuação que compõem o Sistema de Gestão de Pessoas.



Fonte: SEBRAE/PB - Sistema de Gestão de Pessoas

O empresário pode buscar a assessoria do SEBRAE para melhor iniciar seu plano de mudança e fazer de sua pequena empresa um estabelecimento próspero e competitivo. Uma empresa só permanece atuando na medida em que implanta melhorias significativas, visando elevar seu nível de desempenho, para tanto, é necessário estudar o comportamento da organização para poder entender sua forma de trabalho, bem como suas reações diante das mudanças do mercado, esse processo de mudança deve acompanhar o ambiente externo e interno da empresa. Desenvolvendo uma visão sistêmica o gestor abrirá uma vantagem competitiva importante para o sucesso de seu negócio.

Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que são as pessoas. Por isso tem grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento, para isso, deve conscientizar sua equipe de que suas ações devem ser respaldadas pelo desenvolvimento responsável e ético.

Ao decidir por buscar uma consultoria como a do SEBRAE, por exemplo, o gestor na verdade dar um rumo a sua gestão, tem condições de diante do quadro de competitividade na era da informação e tecnologia fazer o caminho mais indicado para atingir suas metas. Todos buscam a qualidade total nos negócios, empresários querem qualidade de seus funcionários e o cliente exige qualidade sempre. Para Campos (1995), “a garantia da qualidade é uma conquista; é um estágio avançado de uma empresa que praticou de maneira correta o controle de qualidade em cada projeto e em cada processo (Rotina) e conseguiu manter um sistema confiável de produção de produtos ou serviços que satisfazem totalmente as necessidades de seus consumidores”. (p, 100). Para promover um sistema funcional e de qualidade, o gestor da pequena empresa, deve investir na aprendizagem de sua equipe, informação é a chave para o sucesso. A empresa deve buscar oportunidades para aprender antes mesmo de pensar em ações pela qualidade. Para investir no processo de aprendizagem das pessoas, o gestor deve planejar esse investimento como sendo um retorno a lucratividade, uma vez que melhor preparada, sua equipe elevará a qualidade dos serviços. Para Campos (1995; p.41), com a meta do controle de qualidade, o gestor tem que observar o nível de satisfação das necessidades das pessoas, o autor abordado três objetivos a serem perseguidos:

- a) Planejar a qualidade desejada pelos clientes;
- b) Manter a qualidade desejada pelos clientes; e
- c) Melhorar a qualidade desejada pelos clientes.

Quem tem contato direto com o cliente, muito mais que o empresário é o funcionário. Compreende-se assim que cuidar da equipe e cuidar da qualidade dos serviços prestado. Quando se trata de estudar o cliente para assim traçar suas estratégias, o gestor segundo Hooley, Saunders, e Piercy, (2001), deve ficar atento aos cinco papéis principais de comportamento do cliente em muitas situações de compra (p,115). São eles: O iniciador, que motiva a necessidade de compra do produto; O influenciador, que pode de alguma forma influenciar na decisão e compra de determinado produto; O Decisório, que dará o veredicto sobre a compra ou não do bem desejado pelo iniciador, podendo ser ele mesmo ou o influenciador; O comprador, que financiará a compra do produto; e O usuário, que finalmente irá consumir o produto ou serviço oferecido. Para uma gestão de sucesso, o pequeno empresário precisa fazer mais que

simplesmente gerir as finanças e pagar contas e impostos, se deseja ser uma empresa, mesmo pequena mais de sucesso, alguns cuidados devem ser tomados. Qualidade se constrói com esforço e dedicação, o compromisso deve ser de todos é o investimento diário de todos que fazem a empresa.

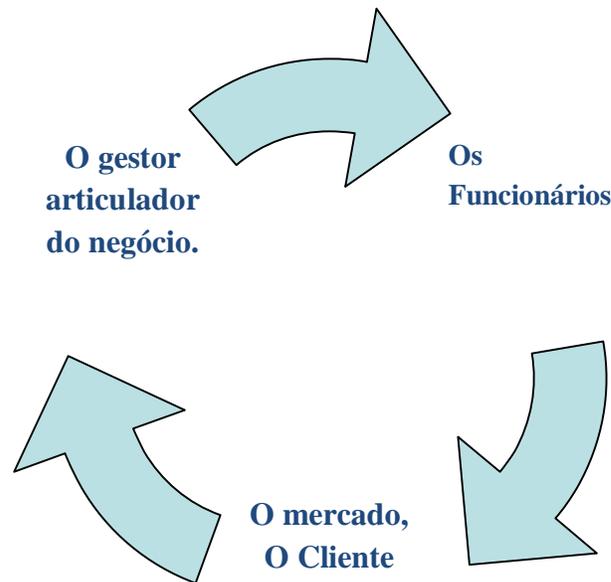
Pernambuco Investe no Pequeno Empresário

Hoje em Pernambuco, aproximadamente 70% da mão-de-obra vem das microempresas, o que torna as políticas públicas favoráveis ao desenvolvimento das microempresas. Para refletir sobre essa temática, o estado (outubro), O 10º Congresso Brasileiro de Micro e Pequenas Empresas e o 10º Congresso Estadual do setor deve reunir até duas mil pessoas de todo o país que vão participar de palestras sobre a legalização dos profissionais, o Super Simples e as novas oportunidades econômicas. Com isso o governo tenta informar e preparar os empresários pernambucanos. (Secretaria de Planejamento/PE). Como se pode ver, há uma preocupação do governo do estado em dar suporte ao pequeno empresário, com todos os sistemas de informação e o apoio do SEBRAE o gestor de pequenas empresas pernambucano tem como buscar ajuda para conduzir seu negócio. O perfil de muitos dos nossos empresários de pequenas empresas ainda é preocupante, sem conhecimentos de administração a gestão de pessoas não acontece, como já relatado antes. Esperemos que os incentivos do governo levem muitos desses empresários para a sala de aula. A qualidade de um empreendimento deve iniciar com mudança de posturas ainda na pessoa do gestor. Pode parecer receita pronta, mais não é. A qualidade deve ser reafirmada com a conduta atenciosa da gestão em todos os detalhes que envolva a equipe, a produção, a divulgação e o cliente.

Quem são os Concorrentes da Pequena Empresa?

Muitas vezes o próprio concorrente é a equipe, quando trabalha contra a empresa, com ações desencontradas prejudica a projeção da empresa no mercado e abre espaço para os concorrentes. Para se posicionar bem no mercado a empresa deve conhecer seu potencial e suas fragilidades. Identificar os concorrentes e sua força junto aos clientes e ainda agir com ética e criatividade sempre. Ao estudar a concorrência o gestor deve ficar atento ao tipo de produto, a qualidade e durabilidade, as variações do produto, as facilidades para a compra, os valores gastos na produção e o que é possível fazer para baixar os custos. É importante que esse estudo da concorrência seja transparente e ético, para não perder a boa imagem diante dos clientes e fornecedores. O mundo moderno cobra a tempo todo qualidade e baixo custo, é difícil uma pequena empresa concorrer com uma grande quando as duas estão dividindo os mesmos clientes. A vantagem de quem tem capital de giro e melhores condições de oferecer a oferta mais atraente parece ser mais sedutora para o cliente. Nas empresas pequenas o que atrai é o serviço personalizado, “aqui eu fico mais a vontade, posso escolher e negociar a forma de pagamento” (relato cliente – clinica veterinária). “Gosto do atendimento das meninas, e o preço é ótimo” (relato cliente Clinica de Estética). Outra pesquisa interessante é procurar saber quanto de dinheiro seu cliente tem disposição para gastar e como ele gastaria. Essa resposta ajuda a planejar novos produtos e ou serviços para atrair o cliente e garantir sua fidelidade. Quando estiver organizando seu plano de negócio, o empresário não pode deixar de estudar a concorrência, perfil e poder junto aos clientes, assim como não pode pensar ser desnecessário a análise de mercado e a estratégia de marketing, ainda deve reservar espaço para a aprendizagem e a avaliação do negócio e seu projeto. Como se pode ver são muitas as atribuições do empresário, e para todas elas, se faz mister de competências específicas. Imaginamos a situação do empresário que pensa que tudo isso “é invenção da modernidade”, é um fato, há empresas que fecham com menos de dois anos, há as que crescem e multiplicam seu faturamento, e ainda há as que não resistem ao primeiro ano e fecham suas portas com muitas dívidas. Não é todo homem criativo que tem condição de ser um empresário, as responsabilidades são muitas e o esforço deve ser redobrado nos cinco primeiros anos. O empresário tem que saber muito bem sobre o produto que pretende comercializar, sobre pessoas e sobre o mercado e o cliente. É preciso ter bem definido os papéis. O que vendo. Para quem vendo. Quem compra. O que compre. Quando compra. Depois disso, é

só criar as estratégias de gestão com base na pesquisa e de suas respectivas estratégias para o negócio.



As relações são sempre em círculo, pois nenhuma tem maior relevância que a outra quando se trata de fazer o empreendimento crescer e atingir as metas. É válido reforçar que, concorrentes não são somente as outras empresas com serviços e ou produtos semelhantes. Se nossa empresária da sorveteria pensar que só as demais sorveterias são suas concorrentes perderá espaço no mercado e logo logo fechará as portas mais uma vez, são concorrentes da Sorveteria todas as lanchonetes, restaurantes e pastelarias que vendem sorvetes e lanches. Claro que sim, depois de comer um belo lanche, não sobra espaço para um sorvete. Identificar os consumidores de nosso produto não é uma tarefa simples, é preciso apontar com segurança quem são os possíveis consumidores. Adulto, criança, jovem, homem, mulher, casado, solteiro, gordo, magro, diabético, hipertenso, rico, pobre, classe média, negro, branco, universitário, trabalhador comum sem instrução, dona de casa que não frequenta shopping, deficiente, homossexual, evangélico, e onde estão localizados, em fim, todos os detalhes são importantes. Depois disso o próximo passo é organizar uma estratégia para atraí-los.

O sucesso é perseguido por todos, empresários e funcionários, até mesmo o cliente, espera ter sucesso quando adquire um produto ou serviço. Alguns descrevem o sucesso como o reconhecimento de seu talento e seus esforços por seus chefes e colegas de trabalho e de profissão, outras pessoas acham que o sucesso chega com o crescimento do saldo da conta bancária. Mas a chave para o sucesso é a determinação, a disciplina, força de trabalho e proatividade sempre. O sucesso de uma pessoa ou de uma empresa está muito mais relacionado ao seu bem estar pessoal, ao bem que pode fazer para o outro, no crescimento intelectual e nos fatores geradores de tranquilidade para a vida. Muitos encaram o sucesso como uma corrida em busca de bens materiais. O equilíbrio emocional é fator decisivo para se chegar ao sucesso, Nossos gestores estavam estressados e aparentemente cansados da jornada tripla de trabalho todos os dias. Não tinham organizado as estratégias, mesmo assim, tem muitos sonhos e metas para atingir.

7.3. Considerações Finais

Não temos a pretensão de indicar sugestões do que os empresários entrevistados devem fazer. Tão pouco podemos fechar nossa pesquisa sem fazer um comentário sobre o que nos foi passado nos poucos dias de convivência com os funcionários e os senhores gestores. Nossa orientação tem como principal princípio de orientação, os vastos documentos e estudos a respeito da gestão de pessoas já registrados na literatura.

Marcada para ficar, a revolução dos tempos chega as nossas vidas para mudar velhos conceitos e mexer com o que acreditávamos ser o ideal para conduzir nossas ações. O mercado tem muitos segmentos e há espaço só para aqueles que se adaptarem as transformações. Muitas vezes a grande desvantagem da pequena empresa não é a falta de capital de giro, mas a falta de visão empreendedora do gestor, o medo de arriscar e de inovar. Não considerar as inovações da informatização é grave para quem se destina a prosperar. Não considerar as inovações da informatização é grave para quem se destina a prosperar. Em discurso em Brasília no último dia 20 de maio de 2010, o Presidente do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, voltou a defender a criação

do Ministério da Micro e Pequena Empresa: “Não é compatível que o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior seja o representante da micro e pequena empresa”, Silva (2010), disse o presidente no encerramento da XIII Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios, que reuniu prefeitos de todo o país em Brasília. Fonte: SEBRAE (2010). O presidente acredita e defende a idéia de mais oportunidades de trabalho, assim, afirma o presidente, que o brasileiro trabalhando se envolve menos com casos de violência e com as drogas. Perseguindo essa meta, busca apresentar incentivos aos pequenos empresários. É uma luta de todos na busca por uma melhor qualidade de vida. Essa qualidade traz tranquilidade ao funcionário em saber que poderá levar todos os dias para sua família alimento, vestuário, habitação, educação, entre outras necessidades básicas ao homem para sua sobrevivência no mundo.

A pequena empresa tem um papel importantíssimo junto à população. Sem muita burocracia, “é mais fácil arrumar emprego em lugar pequeno” (relato). A questão é que as empresas as pequenas devem investir pesado na qualificação de quem contrata. Na sua maioria sem muitas oportunidades em grandes empresas, justamente pela falta de preparo educacional, um grande número de pessoas recorre às pequenas e micro empresas. Para muitos, é a única oportunidade de se manter empregado. A falta de boa formação educacional e profissional é um assunto social que o Brasil vem buscando solucionar com medidas já mencionadas nessa pesquisa. O grande desafio para quem tem uma pequena empresa, é o financeiro, investir em pessoal, melhorar e qualificar trabalhadores, e investir em tecnologia de ponta, é uma necessidade, porém, estão amarrados e não se desenvolvem economicamente com a mesma velocidade dos concorrentes maiores, resta a muitos empresários ficar na sombra dos grandes, ou seja, trabalhar para as grandes empresas como prestadoras de serviços. Segundo o presidente do Brasil Silva (2010) "O Brasil está vivendo uma situação confortável em termos de estabilidade econômica, porque seu comércio diversificou nos últimos anos". Porém, não é tempo de descuidar, o desafio do pequeno empresário ainda encontra-se no início. Em sua fala o presidente Silva sugeriu que o SEBRAE trabalhe a fim de fazer a inserção da micro e pequena empresa no mercado internacional, é um início de prosperidade, mais devem se preparar para tal feito, completando sua fala diz o presidente: "Podemos vender mais para a África e América Latina. Por exemplo, quem vai comprar máquinas agrícolas do Brasil? Não serão a França e a Alemanha", justificou o presidente

e ainda sugere que o SEBRAE ofereça às micro e pequenas empresas um mapeamento dos negócios possíveis no país.

O que poderemos argumentar é que o tempo é favorável e as oportunidades de negócios podem ser encontradas em muitos segmentos diferentes, o papel do gestor das pequenas empresas é despertar para as oportunidades, não temer o novo e preparar sua empresa e sua equipe para os novos tempos, como já colocamos o Brasil vem apresentando um crescimento econômico satisfatório a investimentos, porém ficar aguardando pelos resultados dos outros, para só então decidir, definitivamente não é uma boa estratégia.

Por tudo que aprendemos com as histórias de vida das empresas que nos receberam para nossa pesquisa, fica a lição da esperança e da garra de seus proprietários, já são vencedores, pois estão no mercado e são respeitados pelos clientes que sempre voltam a fazer novos negócios. Quem somos para dizer que suas estratégias não são as melhores? Se diante de toda a diversidade estão ano a ano fazendo suas histórias junto com sua equipe de funcionários. Uma coisa é o ideal apontado pela literatura, outra bem diferente é o que de fato vem dando certo no dia a dia. Poderemos lançar sugestões de como melhorar as vendas, porém não é esse nosso objetivo. A identidade da gestão de pessoas que encontramos contradiz o que estudamos na literatura e o que diz os manuais de gestão de pessoas, mas o Brasil tem um povo com características bem peculiares e as muitas literaturas que estudamos sofrem forte influência de outros países, seu mercado e sua cultura. O povo brasileiro tem um jeito todo seu de conduzir as situações, é um povo criativo e usa essa criatividade para solucionar os problemas dentro de seu espaço de trabalho. A jornada de trabalho de uma pessoa empreendedora vai muito além das oito horas estipuladas como hora de trabalho, isso faz muita diferença quando se tem metas a atingir. O empresário de Pernambuco tem a sua frente uma grande oportunidade de crescimento, é a hora de investir e ousar, é a hora de deixar de ser pequeno para ser grande.

Há uma luz no fim do túnel

Atualmente a taxa de mortalidade para as pequenas empresas ainda é crescente. Qual a dica? Como evitar a crise? Quem decidiu ser um investidor, não deve temer o enfrentamento de

problemas. O próprio empresário deve descobrir como conduzir sua gestão junto ao cliente e aos funcionários, cada segmento tem uma gestão apropriada, esse perfil de negócio deve ser cuidadosamente estudado antes de iniciar um negócio, saber como agir se aprende, e deve ser regido após estudo e processo de avaliação como já colocamos. Porém, algumas idéias podem apontar o caminho para aquele empreendedor que agora não tem condição financeira para contratar uma consultoria. Muitos iniciam seu negócio com pequenos empréstimos e ou cota familiar, quem tem oferece uma pequena contribuição, e assim abre-se um negócio e da noite para o dia torna-se pequeno empresário.

Alguns passos são importantes para quem começa e já precisa lutar para vencer as dificuldades com a concorrência, com o financeiro, com os fornecedores entre outros. São sugestões simples, valiosas que se aplicadas evita complicações iniciais. Não há receitas mágicas, o olhar atencioso ajuda encontrar o caminho.

Atendimento - Por mais simples que seja seu negócio, preze pelo bom atendimento. Um cliente satisfeito volta e ainda pode trazer outro potencial cliente com ele. Treine seu pessoal para que o atendimento, mesmo ao telefone seja primoroso.

Comunicação- Interna e externa, tanto o cliente quanto os funcionários devem ter a plena certeza de que sabe qual é a mensagem de seu negócio, saber traduzir a empresa é fundamental para sua sobrevivência.

Controle dos gastos – compras, pagamentos, empréstimos e outros devem ser rigorosamente pagos em dia e controlados a mão de ferro. Os juros são altos e podem derrubar quem ainda não tem pernas para se manter de pé. O controle dos gastos também é importante, fazer estoque nem sempre é um bom negócio.

Proteção – procurar implantar serviço de proteção ao crédito, preferir vendas com cartão ao invés de cheques pré-datado, evitar vender fiado. A empresa que inicia precisa ter um equilíbrio financeiro para poder respirar nos primeiros anos.

Aprendizagem - A atualização deixa o empresário em dia com as novidades tecnológicas e de gestão, proporcionando inovações de acordo com as necessidades do seu negócio.

O empresário em todo Brasil precisa de ajuda para se manter no mercado, pesquisa feita pelo SEBRAE-SP (2003) foram identificadas as maiores dúvidas dos pequenos investidores. “Um

total de 25,9% dos empreendedores indicou ter dúvidas quanto à parte financeira, seguida por dúvidas quanto a marketing (17,1%) e aspectos jurídicos (10,9%). SEBRAE-SP (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo). O SEBRAE preocupado com os pequenos investidores vem há algum tempo fazendo um trabalho de desenvolvimento empresarial em todo o Brasil junto aos pequenos empresários, no sentido de formar nestes empreendedores uma cultura de gestão, a maior causa do insucesso é a falta de planejamento do negócio, o investidor tem um sonho, e sem planejá-lo aplica-se o recurso que tem, muitas vezes fruto de uma indenização de anos de trabalho em uma empresa e perde-se tudo pura e simplesmente por falta de planejamento. Representando 99% do total das empresas no Brasil, nada mais justo que haja por parte dos órgãos públicos uma grande preocupação em ajudá-los.

Nossa pesquisa buscou compreender como alguns gestores, mesmo sem o pleno domínio do conhecimento acerca de gestão de pessoas fazem funcionar o dia a dia em suas empresas. Constatamos que são empresas que funcionam, algumas com mais dificuldades que outras mais todas estão no mercado a mais de um ano, seus proprietários, hoje bem mais experientes que no início, ainda erram em muitos aspectos relacionado a gestão de pessoas. São empresários zelosos, estão presente junto aos funcionários, trata de todos e de tudo pessoalmente e estão cuidando pessoalmente para que a empresa prospere. Acumulam muitas atribuições, e ainda não são capazes de somar as forças da equipe e canalizar essa energia em favor da empresa. No final do expediente, todos vão embora, fica o gestor só, com suas muitas tarefas de gestor, de gerente, de proprietário... Quem lidera na solidão certamente carrega um peso enorme.

A gestão compartilhada é mais fácil, mais é preciso saber conquistar a equipe para compartilhar essa responsabilidade. Competência desenvolvida com a experiência e o estudo afinado com os novos tempos. Precisamos compreender que liderar não é tão simples mandar, dar as ordens, exige talento e habilidades.

BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, I. (1990) *Ciclo de vida das organizações*. São Paulo, Brasil: Pioneira.
- ALBRECHT, K. (1998) (5ª ed.) *Revolução nos serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes..* São Paulo, Brasil: Pioneira.
- ALMEIDA, M. E. B. (2002) *Incorporação da tecnologia de informação na escola: vencendo desafios, articulando saberes, tecendo a rede*. In: Moraes, M. C. (Org.) Educação à distância: fundamentos e práticas. Campinas, São Paulo, Brasil: NIED/Unicamp
- ALTER, N. (2001) *Inovação, risco e transgressão nas organizações*. In: Davel, E. & Vergara, S. C. (Eds.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- ANDREWS, S. (2003) *Stress a seu favor: como gerenciar sua vida em tempos de crise*. São Paulo, Brasil: Agora
- BASTOS, A. V. (2000). **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho**. *Revista de Administração*, 35(4).
- BASTOS, J. A. S. L. A. (1991) **A educação técnico-profissional: Fundamentos, perspectivas e prospectivas**. Brasília, Brasil: Senete.
- BAUER, M. W. & Gaskell, G. (2002) (4ª ed.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petropolis, RJ, Brasil: Vozes.
- BEKIN, S. F. (2004) *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo, Brasil Prentice Hall.
- BELLUZZO, R. C. B. (2002). *Liderança & formação e desenvolvimento de equipes*. São Paulo, Brasil: USP.
- BERGAMINI, C. W. (1994) *Liderança administração do sentido*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- BITTENCOURT, D. F. (2008) *Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas*. São Paulo, Brasil: Palhoça Unisul Virtual.

BOWDITCH, J. L.; Buono, A. F.(2002) *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson.

BRUM, A. de M. (2008) (2ª ed.) *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre, Brasil: Dora Leuzzatto.

BUENO, H. *Pesquisa de clima organizacional: mais que técnica, um ato de coragem*. (n.d.) Recuperado em 5 de junho de 2008, de http://www.hamiltonbueno.com.br/artigos/rh_04.shtml.

CARVALHO, M. M. & Laurino, F. J. B. (2007) (2ª ed.) *Estratégias competitiva dos conceitos á implementação* São Paulo, Brasil: Atlas.

CHIAVENATO, I. (1982) *Administração de empresas: Uma abordagem contingencial*. São Paulo, Brasil: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (1992) *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo, Brasil: Makron Books.

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. (1994) (2ªEd.) São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, I. (1996) *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo, Brasil: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2003) (7ª ed.) *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. (2004) (2ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

CONFORTO, E. (2004) **Quanto custa à corrupção**. *SINPRO Jornal Extra Classe*. Recuperado em 06 de julho de 2009 de <http://www.sinpro-rs.org.br/extraclasse/set05/economia.aspBrasil>

CORTEZ, A. D. (2002) **Construindo um modelo estratégico na área de marketing a partir do sistema de informações gerenciais apoiado pela inteligência competitiva e pelo monitoramento ambiental inteligência**. *In: III workshop de inteligência competitiva* Recuperado em 25 de junho de 2009 de http://www.abraic.org.br/periodicos_teses/ic_a117.pdf.

CURY, A. (2006) **Seja líder de si mesmo**. São Paulo, Brasil: Sextante.

CUSINS, P. (1994) *Gerente de sucesso*. São Paulo, Brasil: Clio.

- DEMO, P. (1990). **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo, Brasil: Cortez
- DRUCKER, P. F. (1996) (6ª ed.) **Administrando para o futuro**. São Paulo, Brasil. Pioneira.
- DUTRA, J. S.. (2002) **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, Brasil: Atlas.
- EREZ, M. A (1997) **Culture-based model of work motivation**. In: Early, C.& Erez, M. (Eds.). **New perspectives on international industrial/organizational psychology**. (pp. 193-242). San Francisco: The Lexington Press.
- FARIA, A. N. de. (1982) **Liderança e chefia**. Rio de Janeiro, Brasil: LTC.
- FAZENDA, I. (2001) (Org.) (7ª. ed.) **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo, Brasil:Cortez.
- FERREIRA, A. B. H. **O novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. (2004) Curitiba, Brasil: Nova Fronteira.
- FIORELLI, J. O (2004) **Cap 02. In Psicologia para administradores**. (pp. 118-132) São Paulo, Brasil: Atlas.
- FLEURY, M. T. L.& Fischer, R. M. (1991) **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro,Brasil: Atlas.
- FREITAS, I. A. (2005) **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. Tese de doutorado, não publicada, Universidade de Brasília. Brasil
- GARDNER, H.(2000) **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva.
- GIANNETTI, E. F.(1993) **Vícios privados, benefícios públicos**. São Paulo, Brasil: Companhia das Letras.
- GIL, A.C. (1999) **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Brasil: Atlas.
- GIL, A.C. (2006) **Gestão de pessoas enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Brasil: Atlas,
- GRAMIGNA, M, R. (2002) **Gestão por competência: Metodologia de Implantação**. São Paulo, Brasil Pearson Prentice Hall.

GOLEMAN, D. (1996) (5ª Ed.) *Inteligência emocional a teoria revolução que redefine o que é ser inteligente*. São Paulo, Brasil: Objetiva.

GUIMARÃES, M. C. (2001, janeiro/abril) “**Conteúdo latente**” do endomarketing – uma análise de seus pressupostos ideológicos. *Revista I.*, 5(18), pp 22-28.

HAVARD BUSINESS REVIEW (2002) (7ªed.) *Empreendedorismo e estratégia*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

HESELBEIN, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R (1996) *O líder do futuro: Visões estratégicas e práticas para uma nova era*. São Paulo, Brasil: Futura.

HOOK, H. (Realizador) (1990) **O Senhor das moscas** [Filme] Estados Unidos :20th Century Fox .

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2000, janeiro/abril) **As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. *Ciência da Informação*, 29(1), pp. 46-50.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003) (1ªSérie) *Pequenas e médias empresas – Brasil – Estatística* Rio de Janeiro, Brasil: IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação de Serviços e Comércio. (2001) (2ª. Série) **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, Brasil:IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística Coordenação de Serviços e Comércio (2003) (3ª Série) Rio de Janeiro, Brasil: IBGE.

KASSAI, J. R., Kassai, S. & Nossa, V. (2000) **Pequenas empresas – Como é difícil “levantar dinheiro”!** In. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, 7. Recife, Brasil.

KÖCHE, J. C. (2002) (20ª Ed.) *Fundamentos de metodologia científica*. Petrópolis, RJ, Brasil: Vozes.

KOLB, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (1986). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Brasil: Atlas.

KRETLY, P. (2005) **Cada coisa em seu momento**. *Exame*, 39 (6), pp14-15.

LAFAYETE, B.(2005) **O Código Samurai**. São Paulo, Brasil: Landscape.

LIPP, M. E N. (1996) **Pesquisas sobre stress no Brasil – Saúde, ocupações e grupos de risco.** Campinas, Brasil : Papirus.

LIPP, M. E. N. (2003) (5ª ed.) *O Estresse está dentro de você.* São Paulo, Brasil: Contexto.

LUCENA, C., Fuks, H.(2000). *A Educação na era da Internet – Professores e Aprendizes na WEB.* Rio de Janeiro, Brasil: Clube do Futuro.

MARINS, Luiz. (2003) *Livre-se dos “Corvos”.* São Paulo, Brasil: Harbra.

MALHOTRA, N. K. (2001) (3ª ed.) *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada,* (3ª ed.) Porto Alegre, Brasil: Bookman.

MASLOW, A. H. (2003) *Diário de negócios* (N. Freire, Trad.). Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark

MAXIMIANO, A. C.(1992) (3ª Ed.) *Introdução a administração.* São Paulo, Brasil: Atlas.

MENDES, Eunice; Junqueira, L. A. Costacurta. (1998) *Comunicação sem medo: um guia para você falar em público com segurança e naturalidade.* São Paulo, Brasil: Editora Gente.

MORGAN, Gareth.(1996) *Imagens da Organização.* São Paulo, Brasil: Atlas.

MONTANA, J. P.& Charnov, H. B. (1998) *Administração.* São Paulo, Brasil: Saraiva 1998.

MORAES, M. C. (1997) *O paradigma educacional emergente.* Campinas, SP, Brasil: Papirus.

MORAN, R., Harris, P. & Stripp, W. (1997) *Desenvolvendo organizações globais: como preparar a sua empresa para a competição mundial.* São Paulo, Brasil. Futura.

MUSSAK. E. (2002) *Vem aí o quarto grau da educação, com foco na estratégia competitiva das Empresas. T&D Desenvolvendo Pessoas,* São Paulo, Atlas. Brasil.

PARRY, Scott B. (1996, julho) **The Quest for Competences.** *Training,* pp 48-54.

SENGE, P. (2004) *A quinta disciplina.* 17ªed. São Paulo, Brasil: Nova Cultural.

SEFERTZI, E. (2000) **“Os novos desenhos”.** *HSM Management.* São Paulo, Brasil,(p18),

- SILVA, A. T. (2006) (3ª ed.) *Administração básica*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- SILVA J. R. Jr., Ferretti, C. J. E. & González, J. L. C. (2001) *A qualificação profissional como construção e relações sociais: as contribuições de distintas leituras da obra de Marx*. (Relatório Parcial de Pesquisa/2001), São Paulo, Brasil: PUC.
- SHINYASHIKI, R. (2000) *Os donos do futuro*. 34. ed. São Paulo, Brasil: Editora Infinito.
- SCHERMERHORN J. Jr.(1996) *Administração*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark .
- SOUZA, A. A. & Santos, G. J. (1992) **Endomarketing: Considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração**. In: *ANPAD, Marketing*, 5, (pp.116-129.)
- ROBBINS, S. P. (2000) *Comportamento organizacional*. São Paulo, Brasil : Prentice Hall.
- KANITZ, S. (2004, março 17) **O fim da pequena empresa**. *Veja*, 37(11),p.20.
- TACHIZAWA, T.& Scaico, (2007) (2ª ed.) **O. Organização flexível: Qualidade na gestão por processos**. São Paulo, Brasil: Atlas.
- TEIXEIRA, S., (1998) *Gestão das organizações*. Lisboa, Portugal: Mcgraw-Hill.
- VERGARA, S. C. (2000) *Gestão de pessoas*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- VINCI, A. (2002, agosto 18) **O chefe não manda mais**. *Estado de São Paulo*
- WHITELEY, R.. (1997, setembro/outubro) Foco no cliente *Revista HSM Management* (4), pp. 62-68.

ANEXO I

Termo de Responsabilidade enviado aos colaboradores da Clinica de Estética

Recife-Pernambuco - Brasil

Assunto: Termo de Responsabilidade

Estamos realizando o curso de Mestrado, aqui na cidade do Recife, "Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional" pela Universidade Miguel Torga, localizada na cidade de Coimbra, contará com pesquisa de mestrado sobre o tema "Clima Organizacional : As Práticas e Contribuição do Gestor" voltada para os gestores e colaboradores dessa Empresa. Com o objetivo de identificar quais os fatores que estariam relacionados ao clima organizacional e que poderiam contribuir para um ambiente de trabalho agradável e motivador para funcionários e gestores.

Para que este objetivo seja atingido solicitamos a sua colaboração, para responder a entrevista que será aplicada.

Informamos ainda que, as informações coletadas serão exclusivamente para uso da dissertação, tendo como critério de responsabilidade nossa, não divulgar os nomes dos entrevistados nem tampouco comprometer essa Organização para qualquer fim que não se pautar na decência.

Agradecemos o empenho de todos no apoio à realização do trabalho que, com certeza, irá contribuir para o desenvolvimento cada vez mais saudável dessa organização.

TERESINHA DE JESUS O.GUIMARÃES DE MELO

ANEXO II

Termo de Responsabilidade enviado aos colaboradores da Clínica Veterinária

Recife-Pernambuco - Brasil

Assunto: Termo de Responsabilidade

Estamos realizando o curso de Mestrado, aqui na cidade do Recife, "Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional" pela Universidade Miguel Torga, localizada na cidade de Coimbra, contará com pesquisa de mestrado sobre o tema "Clima Organizacional : As Práticas e Contribuição do Gestor" voltada para os gestores e colaboradores dessa Empresa. Com o objetivo de identificar quais os fatores que estariam relacionados ao clima organizacional e que poderiam contribuir para um ambiente de trabalho agradável e motivador para funcionários e gestores.

Para que este objetivo seja atingido solicitamos a sua colaboração, para responder a entrevista que será aplicada.

Informamos ainda que as informações coletadas serão exclusivamente para uso da dissertação, tendo como critério de responsabilidade nossa, não divulgar os nomes dos entrevistados nem tampouco comprometer essa Organização para qualquer fim que não se pautar na decência.

Agradecemos o empenho de todos no apoio à realização do trabalho que, com certeza, irá contribuir para o desenvolvimento cada vez mais saudável dessa organização.

TERESINHA DE JESUS O. GUIMARÃES DE MELO

ANEXO III

Termo de Responsabilidade enviado aos colaboradores da Sorveteria

Recife-Pernambuco - Brasil

Assunto: Termo de Responsabilidade

Estamos realizando o curso de Mestrado, aqui na cidade do Recife, "Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional" pela Universidade Miguel Torga, localizada na cidade de Coimbra, contará com pesquisa de mestrado sobre o tema "Clima Organizacional : As Práticas e Contribuição do Gestor" voltada para os gestores e colaboradores dessa Empresa. Com o objetivo de identificar quais os fatores que estariam relacionados ao clima organizacional e que poderiam contribuir para um ambiente de trabalho agradável e motivador para funcionários e gestores.

Para que este objetivo seja atingido solicitamos a sua colaboração, para responder a entrevista que será aplicada.

Informamos ainda que, as informações coletadas serão exclusivamente para uso da dissertação, tendo como critério de responsabilidade nossa, não divulgar os nomes dos entrevistados nem tampouco comprometer essa Organização para qualquer fim que não se pautar na decência.

Agradecemos o empenho de todos no apoio à realização do trabalho que, com certeza, irá contribuir para o desenvolvimento cada vez mais saudável dessa organização.

TERESINHA DE JESUS O. GUIMARÃES DE MELO

ANEXO IV

Termo de Responsabilidade enviado aos colaboradores da Franquia o Boticário

Recife-Pernambuco - Brasil

Assunto: Termo de Responsabilidade

Estamos realizando o curso de Mestrado, aqui na cidade do Recife, "Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional" pela Universidade Miguel Torga, localizada na cidade de Coimbra, contará com pesquisa de mestrado sobre o tema "Clima Organizacional : As Práticas e Contribuição do Gestor" voltada para os gestores e colaboradores dessa Empresa. Com o objetivo de identificar quais os fatores que estariam relacionados ao clima organizacional e que poderiam contribuir para um ambiente de trabalho agradável e motivador para funcionários e gestores.

Para que este objetivo seja atingido solicitamos a sua colaboração, para responder a entrevista que será aplicada.

Salientamos ainda que, as informações coletadas serão exclusivamente para uso da dissertação, tendo como critério de responsabilidade nossa, não divulgar os nomes dos entrevistados nem tampouco comprometer essa Organização para qualquer fim que não se pautar na decência.

Agradecemos o empenho de todos no apoio à realização do trabalho que, com certeza, irá contribuir para o desenvolvimento cada vez mais saudável dessa organização.

TERESINHA DE JESUS O. GUIMARÃES DE MELO

ANEXO V

Termo de Responsabilidade enviado aos colaboradores Loja de Material de Construção

Recife-Pernambuco - Brasil

Assunto: Termo de Responsabilidade

Estamos realizando o curso de Mestrado, aqui na cidade do Recife, "Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional" pela Universidade Miguel Torga, localizada na cidade de Coimbra, contará com pesquisa de mestrado sobre o tema "Clima Organizacional: As Práticas e Contribuição do Gestor" voltada para os gestores e colaboradores dessa Empresa. Com o objetivo de identificar quais os fatores que estariam relacionados ao clima organizacional e que poderiam contribuir para um ambiente de trabalho agradável e motivador para funcionários e gestores.

Para que este objetivo seja atingido solicitamos a sua colaboração, para responder a entrevista que será aplicada.

Informamos ainda que, as informações coletadas serão exclusivamente para uso da dissertação, tendo como critério de responsabilidade nossa, não divulgar os nomes dos entrevistados nem tampouco comprometer essa Organização para qualquer fim que não se pautar na decência.

Agradecemos o empenho de todos no apoio à realização do trabalho que, com certeza, irá contribuir para o desenvolvimento cada vez mais saudável dessa organização.

TERESINHA DE JESUS O. GUIMARÃES DE MELO

APÊNDICES

Apêndice A

PESQUISA COM GESTORES

I – Identificação

Nome da Empresa

Endereço

Ramo que atua

Número de Funcionários

II – Pesquisa

1. Seus colaboradores estão satisfeitos por trabalharem na sua empresa?
 - a) Sim
 - b) Não sei ao certo
 - c) Há insatisfeitos
2. Quais as principais dificuldades que a empresa encontra na gestão do clima?
 - a) Desmotivação por parte dos funcionários
 - b) Acomodação de parte dos funcionários
 - c) Não temos problema
3. O senhor se preocupa em conhecer a percepção e a atitude dos funcionários em relação ao trabalho desenvolvido em sua empresa?
 - a) Sim
 - b) Nunca
 - c) Esporadicamente
4. Costuma apurar o grau de satisfação dos funcionários da empresa?
 - a) Sim, em reuniões semestrais
 - b) Não acho importante
5. Tem algum tipo de problema com os funcionários?
 - a) sim
 - b) Não

Apêndice B

PESQUISA COM FUNCIONÁRIOS

I – Identificação

Nome da Empresa

Endereço

Ramos que atua

Número de Funcionários

II – Pesquisa

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- a) Mais de um ano
- b) Mais de dois anos
- c) Mais de cinco anos

2. A estratégia adotada na empresa favorece a execução de suas atividades?

não mais ou menos sim

3. Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?

não mais ou menos sim

4. Sente-se seguro para expor suas idéias?

não mais ou menos sim

5. Em sua opinião, há conflitos na empresa?

não mais ou menos sim