

INOVAÇÃO DE VALOR EM GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO E APERFEIÇOAMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Artur Henrique de Andrade Cornejo¹
Orientadora: Prof.^a Ms. Andreia de Abreu²

RESUMO

Pessoas, um dos principais pilares das organizações, é um recurso valioso e dinâmico; por isso, deve ser tratado com cuidado, atenção e estudo. Existem hoje várias ferramentas de gestão de pessoas e, muitas vezes, nem sempre estão ao alcance de pequenas ou médias empresas, devido ao alto valor investido. É sabido que toda pessoa, em qualquer situação ou organização, possui necessidades que, gradativamente e dentro de suas prioridades, devem ser satisfeitas. Muitas vezes, as organizações se deparam com funcionários com grande potencial, com grandes expectativas em sua carreira profissional que visam atender às suas necessidades, mas que, ao entrarem em pequenas ou médias empresas, sentem certas limitações para se autodesenvolver e, por fim, atingir seus objetivos pessoais. Com isso, o funcionário começa a buscar novas oportunidades fora da organização e a mesma terá novamente despesas com a rescisão do contrato de trabalho, com treinamento de novo funcionário e isso acabará se tornando sempre um ciclo. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo verificar a possibilidade de inovar, através da “inversão de valores”, o modelo de gestão de pessoas, principalmente em micro, pequenas e médias empresas. Para tanto, foi realizado uma revisão teórica sobre o assunto e um estudo de caso em empresas da cidade de Marília/SP.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Inovação 2. Gestão de Pessoas 3. Pequenas e Médias Empresas

ABSTRACT

People, one of the main pillars of the organization, is a valuable resource that must be handled with great care, attention and studies because they are very dynamic factors. Today, there are many tools for managing people and, often, they are not always available to small and medium enterprises, due to the high amount invested. According to Maslow, any person in any situation or organization, has needs that gradually and

¹ Aluna do 4º ano do curso de Administração de Empresas (Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM/Marília-SP). Email: artur.cornejo@br.nestle.com

² Docente do UNIVEM.

within their priorities must be met. Often we are faced with employees with great potential, with high expectations in their professional careers to meet its own needs fulfill certain limitations to self-develop and ultimately, achieve their personal goals. Through this, the employee begins to seek out new opportunities and the company will have to spend again with the termination of the employment contract, with training for the new employee and it will turn to a cycle. This study aims to verify the possibility to innovate through the "inversion of values", the model of personnel management, especially in micro, small and medium enterprises.

KEYWORDS: 1. Innovation 2. People Management 3. Small and Medium Enterprises

INTRODUÇÃO

O mundo está mudando a cada dia com uma rapidez incrível e de forma intensa. Em toda a história da humanidade as mudanças aconteceram, mas nunca provocaram um impacto tão profundo como nos dias atuais. Mudanças econômicas, tecnológicas, culturais, políticas, legais, entre outros. Todas afetaram também as organizações e as mesmas também apresentaram mudanças.

Dentre os principais departamentos que sofreram essas alterações, pode-se destacar o departamento de gestão de pessoas. Nascido no século XIX pela necessidade de “controlar” as faltas dos funcionários, hoje o departamento de pessoas toma outro foco, deixando pra trás a visão dos “Chefes de Pessoal” e dando espaço para os “Gerentes de Recursos Humanos”, que visam todo o controle de antigamente, mas com a preocupação de desenvolver este recurso “humano” nas organizações através de treinamentos, consultorias, análises de desempenho ou os famosos “*coachings*” que auxiliam qualquer pessoa a efetuar mudanças internas ou, dependendo do caso, mudanças no cenário em que se vive, proporcionando a realização de um sonho profissional ou pessoal (LAGES e O’CONNOR, 2004).

Jones (2006) revela que quase 80% das empresas americanas têm vinte funcionários ou menos. Ou seja, tudo indica que a força e a esperança do mundo estão em pequenos grupos de pessoas conduzidos por líderes e gerentes inovadores. Para acompanhar essas profundas mudanças do mercado, é preciso mais do que nunca de modelos criativos de gestão.

Ao falar de inovação, é essencial pensar em “mudanças”. O livro “A Estratégia do Oceano Azul” (KIM E MAUBORGNE, 2005), trata exatamente do conceito de mudança. Nesse modo de pensar, indica-se uma “inversão de valores” dos produtos ou

serviços prestados por uma empresa, a fim de criar um novo segmento de mercado, livre de concorrência e com custos baixos. André Ribeiro Coutinho, diretor da Symnetics, diz que a Estratégia do Oceano Azul pode ser considerada um marco do pensamento estratégico internacional. Diz ainda que a gestão está diante de um novo paradigma do pensar e agir estrategicamente, construído a partir da observação de organizações vencedoras.

Por exemplo, as “Casas Bahia” tiveram a ideia genial de um varejo para atender a consumidores das classes C e D com uma proposta de valor imbatível, incluindo crédito e fácil acesso aos seus produtos. Há também a empresa “Nutrimental”, por ter reinventado e impulsionado o setor de alimentos saudáveis, ou a “Gol Linhas Aéreas”, uma quase réplica do modelo de negócio norte-americano de baixo custo, baixa tarifa (da Southwest Airlines), e que vem transformando o setor da aviação brasileira. Por fim, aponta-se que o melhor exemplo de empresas “rosto” de Oceano Azul é o “Cirque du Soleil”, pelo novo conceito de “circo” apresentado ao mundo todo que apenas inverteu todos os valores dos circos tradicionais, baixou os custos, sendo que hoje é quase impossível definir se o “Cirque du Soleil” é de fato um circo, um grupo teatral ou um ballet.

Tratando de inovação, agora com foco em gestão de pessoas, exige-se observar o caso “Google”. “Com um conceito inovador de gestão de pessoas, a empresa cria um ambiente de trabalho confortável, que estimula a criatividade e a inovação” (FENIX, 2008). A Google tem uma agilidade incrível para criar produtos. Não há comparação com as empresas tradicionais em inúmeros pontos.

O mercado, as organizações, as filosofias e todos os conceitos e ideias são atualizados e modificados a todo instante. Vive-se, atualmente, em um mundo em que o conceito de gestão de pessoas pode ser interpretado de várias formas e que cada organização, independente do porte ou nacionalidade, tem sua maneira de aplicar. Ao observar o caso “Google”, descobre-se que os funcionários são de alta capacidade e que é uma empresa de grande porte, capaz de trabalhar e controlar com excelência essa inovação de valores em gestão. Talvez, numa empresa de pequeno ou médio porte, esta inovação se torne inviável devido o alto custo de investimento e a falta de funcionários de alta capacitação. Por isso, faz-se necessário um novo modelo de gestão de pessoas,

que inove e ao mesmo tempo tenha baixo custo e que esteja perfeitamente adaptado às necessidades da média e pequena empresa (MACHADO, 2008).

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de inovar um modelo de gestão de pessoas, faz-se necessário que a organização promova um estudo para verificar a situação do mercado atual, nacional e internacional, todas as interferências da globalização, os modelos atuais de gestão empresarial e, por fim, o modelo de gestão de pessoas atual.

1.1 Nova Economia

Kotler (2005) oferece uma visão sobre a economia atual, identificando o perfil de consumidores frente ao mercado e o perfil do mercado frente aos consumidores.

1.1.1 Clientes

O perfil dos consumidores mudou consideravelmente quando comparado a tempos anteriores. Atualmente, os consumidores sabem dos seus direitos e são muito exigentes em aspectos que antes eram apenas considerados como diferenciais. Portanto, as organizações devem se preocupar em tornar seu produto diferente dos demais, sem tornar o preço alto, e que atenda exatamente às necessidades dos seus clientes. Segundo Kottler (2005), as principais características dos consumidores atuais são:

- aumento do poder de compra;
- maior variedade de bens e serviços disponíveis;
- grande quantidade de informações;
- maior facilidade em interagir, fazer e receber seus pedidos;
- capacidade de comparar impressões sobre produtos e serviços.

Além disso, consumidores e compradores podem com apenas um “clique”, comparar preços, características, respostas, comprar produtos, dizer quando gostariam de pagar por um produto e, é claro, comprar novos produtos. Podem, através da Internet, solicitar praticamente tudo e fazer pedidos de qualquer lugar do mundo para qualquer lugar. Uma vez online, as pessoas têm acesso a jornais do mundo inteiro em várias línguas, relatórios de consumo e qualquer outra fonte de informação.

1.1.2 Empresas

Por sites na web, as empresas podem apresentar seus produtos e serviços, sua história, filosofia empresarial, oferecer oportunidades de emprego e quaisquer outras informações que desejar. As empresas podem também coletar informações mais completas e valiosas sobre o mercado, clientes atuais ou potenciais e concorrentes, além de utilizar redes intranets para facilitar e acelerar as comunicações internas (KOTLER, 2005).

1.1.3 Mercados Competitivos e Concorrência

Ao definir concorrência, Kottler (2005) diz que a concorrência surge quando há empresas do mesmo ramo e que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes. Com isso, conclui-se que a concorrência está em toda parte e aumenta a cada ano, principalmente pelos efeitos da globalização. Diz-se também que a concorrência proporciona um número de maior de mão de obra barata, uma competição por baixos custos e, conseqüentemente, produtos mais baratos.

Analisando a concorrência, Porter (1990) verificou cinco forças que determinam a atratividade intrínseca de lucro no longo prazo de um mercado ou segmento de mercado:

1. **Ameaça de rivalidade intensa no segmento:** um segmento não é atraente se já possui concorrentes poderosos, agressivos ou em grandes números. Será menos ainda se estiver em declínio, estável, com custos fixos altos e grande interesse dos concorrentes pelo segmento. Essas características levam à guerras de preços, guerras de propaganda e lançamentos de produtos.
2. **Ameaça de novos concorrentes:** o segmento mais atraente é aquele em que é difícil de entrar, do qual empresas de baixo desempenho possam sair com facilidade. Quando há grandes barreiras para entrar e para sair, o potencial de lucro é elevado, mas oferece riscos, uma vez que empresas de baixo desempenho continuam. Da mesma forma, inversamente, empresas entram no setor, mas saem facilmente.
3. **Ameaça de produtos substitutos:** um setor não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para produtos. Se houver avanços tecnológicos ou

aumento do número de concorrentes nestes setores, os lucros e preços tendem a cair, no segmento.

4. **Ameaça de os compradores terem um poder de barganha cada vez maior.**

5. **Ameaça de os fornecedores terem um poder de barganha cada vez maior.**

1.1.4 Competição estratégica

Para obter sucesso frente a uma competição estratégica, existem algumas premissas que não podem ser ignoradas como, por exemplo, o fato de exigir tempos mais comprimidos (tempos de processamentos, de lançamentos de novas ideias, produtos e serviços) em contrapartida aos deslocamentos competitivos, como novas instalações, redes, franquias ou mesmo transportes. Contudo, existem ainda outros elementos básicos para vantagem competitiva no mercado:

- capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente.
- capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo.
- recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos, mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo.
- capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certezas suficientes para justificar o investimento.
- disposição de agir.
- envolvimento de toda a organização para envolver todos os outros itens e aplicá-los.

Porter (1998) afirma que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Com base nesta afirmação, conclui-se que é necessário ter um cenário econômico favorável, no qual nenhuma outra organização precise de outros fatores que não de seus próprios esforços. Seria uma economia perfeita, em que a conquista de outras posições não estivesse sujeita a controles de quaisquer espécies, que a entrada

num setor fosse fácil, oferecesse pior panorama para lucratividade no longo prazo e que quanto mais fracas fossem as forças competitivas das demais empresas, maiores seriam as oportunidades para um desempenho superior.

Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las ao seu favor.

1.2 A teoria do Oceano Azul

Com base na mesma idéia de vencer no mercado, surge a ideia de não vencer os concorrentes, mas criar novos mercados e setores ainda não explorados no mercado, a fim de evitar por completo a concorrência, contornando-a. Com esse pensamento, é criada a estratégia do Oceano Azul (KIM e MAUBORGNE, 2005), que de maneira figurada compara o mercado atual de concorrência e empresas que lutam pela sobrevivência como um oceano vermelho, manchado de sangue, resultado das lutas no mercado. Já o oceano azul, são águas calmas e limpas, que são comparadas às empresas que criam novos mercados ou setores, antes nunca explorados e, como consequência, livre de concorrência.

Segue uma descrição adicional sobre os dois oceanos:

- **oceano vermelho:** fronteiras setoriais definidas e aceitas; busca pela maior fatia da demanda; maior concorrência, menor lucro; produtos viram “comodities”.
- **oceano azul:** espaços de mercados inexplorados; criação de demandas; crescimentos altamente lucrativos; desenvolve-se dentro ou fora de oceanos vermelhos.

As estratégias empresariais, nos últimos 25 anos, têm foco nos oceanos vermelhos da competição acirrada, com a utilização de estratégias como baixar custo, análises econômicas, benchmarking, entre outras.

Ao olhar para o mercado de 20, 30 ou 50 anos atrás e depois para frente, é possível constatar quantos setores há hoje que não se imaginava existir um dia. Assim, os setores podem nascer e viver, morrer e ressurgir, lembrando que os que vivem passam por modificações, adaptações, ou evoluções com o tempo.

Os autores da teoria fizeram um levantamento em 108 empresas diferentes e nelas conseguiram-se os seguintes dados:

- **86% tiveram lançamentos incrementais dentro de oceanos vermelhos:**
 - respondem por 62% da receita total.
 - respondem por 39% do lucro total.
- **14% tiveram lançamentos incrementais dentro de oceanos azuis:**
 - respondem por 38% da receita total.
 - respondem por 61% do lucro total.

Assim, apesar de todo lançamento requerer recursos financeiros para investimentos, independentemente se em “oceanos vermelhos” ou “oceanos azuis”, o retorno financeiro em “oceanos azuis” é evidente maior.

1.2.1 Imperativos para criação de Oceanos Azuis.

De um modo geral, os principais motivos para criação de novos mercados ou setores estão: (a) a aceleração de avanços tecnológicos, em que o aumento da produtividade nos setores criou condições para o fornecimento de um nível sem precedentes de produtos e serviços (maior oferta que demanda), (b) a globalização e a quebra de barreiras comerciais, gerando a troca de produtos, informações, tecnologias, preços a nível mundial, fato que trouxe resultados como: comodities, guerra de preços, encolhimento das margens de lucros, pouca diferenciação, oceanos vermelhos cada vez mais “sangrentos”.

Para uma empresa efetuar tal movimento estratégico e buscar um oceano azul, precisa-se de um conjunto de ações e decisões gerenciais que resultem em importantes produtos ou serviços capazes de criar novos mercados e uma unidade de análise adequada para explicar a criação de Oceanos Azuis.

A inovação de valor é o conceito primordial para adentrar-se num Oceano Azul. Esta inovação consiste em uma inversão de valores, em que o foco é elevar o que realmente é valorizado no setor e eliminar tudo que é supérfluo. Desta forma, o intervalo entre redução de custo e elevação de valores é a inovação de valor.

2 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa de modalidade exploratória, que tem como objetivo a caracterização inicial do problema, sua classificação e sua definição. Iniciou-se, então, uma pesquisa bibliográfica, na qual houve recuperação de conhecimento científico acumulado sobre o problema em questão.

Com os conhecimentos adquiridos na revisão de literatura, tornou-se interessante buscar fatos e experiências reais das organizações. Para tanto, realizou-se um estudo de caso com amostra selecionada de empresas, iniciando-se com a escolha preliminar para a quantificação e qualificação das mesmas de modo a escolher aquelas que atenderiam melhor aos propósitos do trabalho, independente do seu porte. Houve a realização de pesquisa de campo em seis empresas, de diferentes portes e segmentos, por meio de entrevistas com questionários estruturados, com seus responsáveis e, posteriormente, a organização e análise qualitativa dos dados coletados.

Este trabalho parte do seguinte problemática:

“Há possibilidades de se elaborar um novo modelo motivacional de gestão de pessoas a fim de suprir as necessidades do funcionário e diminuir a rotatividade de pessoas nas empresas evitando, assim, gastos desnecessários?”

Assim, a hipótese lançada para resolver o problema de pesquisa foi:

“Uma possível solução para a diminuição da rotatividade de funcionários em pequenas e médias organizações pode ser a inovação do modelo de gestão de pessoas na, tentativa de satisfazer com excelência as necessidades mais básicas do funcionário através de um estudo sobre a possibilidade de inversão de valores do novo colaborador.”

De qualquer forma, precisava-se de um estudo em campo, que possibilitasse traçar perfis de colaboradores e gestores. Desta forma, foram criados dois questionários, um a ser respondido de forma objetiva por colaboradores, facilitando a organização dos dados e que pudesse conter várias perguntas para um estudo mais aprofundado; e outro questionário que fosse respondido de forma dissertativa por gestores, líderes e empresários, que proporcionasse respostas variadas e uma análise geral sobre os conceitos de gestão de pessoas que é utilizado nas empresas estudadas.

2.1 Questionário para os gestores

O questionário para os gestores possuía os seguintes objetivos:

- estabelecimento de perfis.
- identificar os métodos de motivar e acompanhar a motivação de seus funcionários.
- verificar índice de rotatividade nas empresas e os motivos de desligamentos.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das respostas obtidas:

Quadro 1: resultados do questionário para os gestores

Tópicos	Grandes empresas	Micro, pequenas e médias empresas
Idade média	42	46
Estado civil	casados	casados
Tempo na função	3,6	16
Quantidade de outros empregos	5	5
Grau de Instrução	superior completo e pós-graduações	ensino médio e superior. completo
Equipe média	114	4
Meios de motivar equipe	transparência, feedbacks, treinamentos e palestras, acompanhamentos e orientações	boa relação, conversas e ensinamentos sobre o serviço
Motivos dos desligamentos	não adaptação à gestão	melhores oportunidades
Meios de acompanhar a motivação	resultados e pelas relações/ conversas	através de conversas e relações

Fonte: autores (2010)

Pode-se observar, comparando as grandes empresas com as micro, pequenas e médias que o perfil de gestores e líderes tem grande diferencial no quesito “grau de instrução”. Ao analisar idade e estado civil, notou-se semelhanças, sendo que a idade média varia entre 42 e 46 anos e todos os pesquisados são casados. Contudo, o tempo de função dos gestores e líderes nas grandes empresas fica em torno de 3,6 anos. Já nas demais, o tempo médio de função dos empresários e líderes ultrapassa os 10 anos.

Apesar da experiência no cargo ser maior nas empresas de micro, pequeno e médio porte, na maioria dos casos, no que diz respeito à qualificação profissional, os

empresários possuem apenas o Ensino Médio. Já nas grandes empresas, mesmo em cargos mais baixos, mas que exija o controle de uma equipe, os líderes possuem ensino superior completo e graduações/especializações, mesmo que não tenham tanto tempo de função. De um modo geral, diz-se que nas grandes empresas, ensino superior tornou-se requisito básico, principalmente em cargos de liderança.

Estabelecido o perfil dos entrevistados, analisou-se os métodos de motivar as equipes, quantidade de funcionários, métodos de acompanhar as equipes, e os principais motivos de desligamentos de funcionários.

Pôde-se observar que nas grandes empresas, os gestores possuem grandes equipes, o que exige um método estratégico para liderá-las e motivá-las. Assim, feedbacks, treinamentos, palestras e acompanhamentos formais de análises de resultados, são algumas das principais formas de avaliar e motivar os funcionários. O modelo de gestão baseia-se em motivação e resultados. Na maioria dos casos, os desligamentos de colaboradores nas grandes empresas deve-se ao fato de não adaptação aos modelos de gestão ou baixa produtividade.

Nas empresas de outro porte, o número de funcionários por equipe é muito mais reduzido e não há métodos de motivar e acompanhar a motivação dos funcionários. O modelo de gestão baseia-se apenas em conversas informais. Já os principais motivos de desligamentos em pequenas e médias empresas são melhores oportunidades encontradas pelos colaboradores.

2.2 Questionário para os colaboradores

O questionário para os colaboradores possuía os seguintes objetivos:

- estabelecimento de perfil
- considerações sobre a função exercida, a empresa, passatempos e a própria motivação.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das respostas obtidas:

Quadro 2: resultados do questionário para os colaboradores

Tópicos	Grandes empresas	Empresas Foco
Idade (Média)	26	20
Estado Civil	Solteiros, alguns casados	Solteiros, alguns casados
Grau de instrução	56% Formados, 44% Sup. Incompleto	60% Ensino Médio e 40% Sup. Incompleto
Número de funções	6	3
Tempo de função	Menor que um ano, de um a dois	1 a 2 e superior a 5 anos
Áreas em que trabalham	Áreas específicas	Várias áreas
Principais Áreas	Comercial e Marketing	Administrativo
Consideração da Função	89% consideram a função muito importante	100% consideram a função muito importante
Valores motivacionais	Boa relação com gestores e colegas	Equipe, boas relações e oportunidades de crescimento
Valores desmotivacionais	Salário Baixo	Salário baixo, más relações, falta de oportunidades
Atividades Extras	Cursos e profissionalizações	Atividades Físicas, Cursos e cuidar da Casa/Família.
Passatempos	Passeio, Net, TV e Musica	Música, Internet, TV e Passeios
Frequência dos Passatempos	Diariamente, após o expediente	Diariamente, após o expediente
Já conversou com superior, sobre melhorias?	67% Não, por falta de oportunidade	60% Não, por falta de oportunidade ou liberdade
Resultados das conversas	67% Neutra e 33% Positiva	50% Neutra e 50% Positiva
Está motivado?	78% Sim, 22% Parcialmente	80% Sim, 20% Parcialmente
Pretende continuar na mesma empresa em 2 anos?	89% Sim, 11% Não	80% Sim, 20% Não

Fonte: autores (2010)

Sendo eles, os colaboradores, o grande foco desta pesquisa, precisava-se de um questionário muito mais amplo e que proporcionasse uma visão muito mais completa do “universo motivacional” dos colaboradores, principalmente nas pequenas e médias empresas.

Neste questionário, pode-se observar que a principal diferenciação de valores entre os colaboradores ocorre de acordo com a variação do grau de instrução. As grandes empresas, de um modo geral, tendem a contratar pessoas que já possuam curso superior ou que ainda estejam cursando, o que influencia na idade média dos entrevistados (26 anos). Por sua vez, nas demais, há uma busca por profissionais mais jovens, de idade média de 20 anos, sendo que a grande maioria não cursa ensino superior.

Nas grandes empresas, cada colaborador registrado em uma função exerce apenas aquela função, diferentemente das micro, pequenas e médias empresas, onde os funcionários são contratados para um cargo e exercem vários outros cargos na empresa.

Em todas as empresas pesquisadas, os colaboradores mostraram que seus principais valores motivacionais são boas oportunidades de crescimento e boas relações com gestores e colegas e declararam que falta de oportunidades de crescimento, horários de almoços insuficientes e salários baixo são inaceitáveis em um ambiente de trabalho. Possuem também os mesmos passatempos: internet, música, passeios, TV, leituras, entre outros. Estes passatempos são executados diariamente por estes colaboradores, porém, apenas após o expediente em mais de 80% dos casos.

Por fim, verificou-se que todos os funcionários, de todas as empresas, têm alguma oportunidade de melhoria em sua função ou na empresa. Porém, aproximadamente 60% dos entrevistados informam que não repassaram estas sugestões aos superiores por falta de oportunidade ou liberdade para estabelecer o diálogo.

2.3 Alterações na hipótese

Ao analisar os dados obtidos pelos questionários, é possível sugerir novas alternativas para responder à problemática apresentada, sendo elas:

- estabelecer novos critérios para contratação de colaboradores e verificar por completo o perfil dos candidatos.
- Proporcionar, variando em cada caso, momentos de liberdade para exposição de opiniões, feedbacks e sugestões, bem como momentos para passatempos e descontração.
- Investir neste novo recurso.

Num levantamento de preços de cursos de informática, Excel intermediário, inglês básico e curso universitário, em comparação com o faturamento médio em micro empresas, verificou-se que os custos destes cursos não representam valores tão altos frente aos benefícios que os mesmos proporcionam aos colaboradores e gestores. O quadro 3 apresenta o percentual da participação destes cursos frente ao faturamento mensal (médio) em micro empresas.

Quadro 3: comparação entre faturamento e cursos de qualificação

Média de faturamento mensal: R\$ 12.500,00	
Cursos	Participação no faturamento mensal (%)
Informática básica	0,3920%
Excel intermediário	0,68%
Curso de inglês	2,16%
50% mensalidade universidade	2,32%

Fonte: autores (2010)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

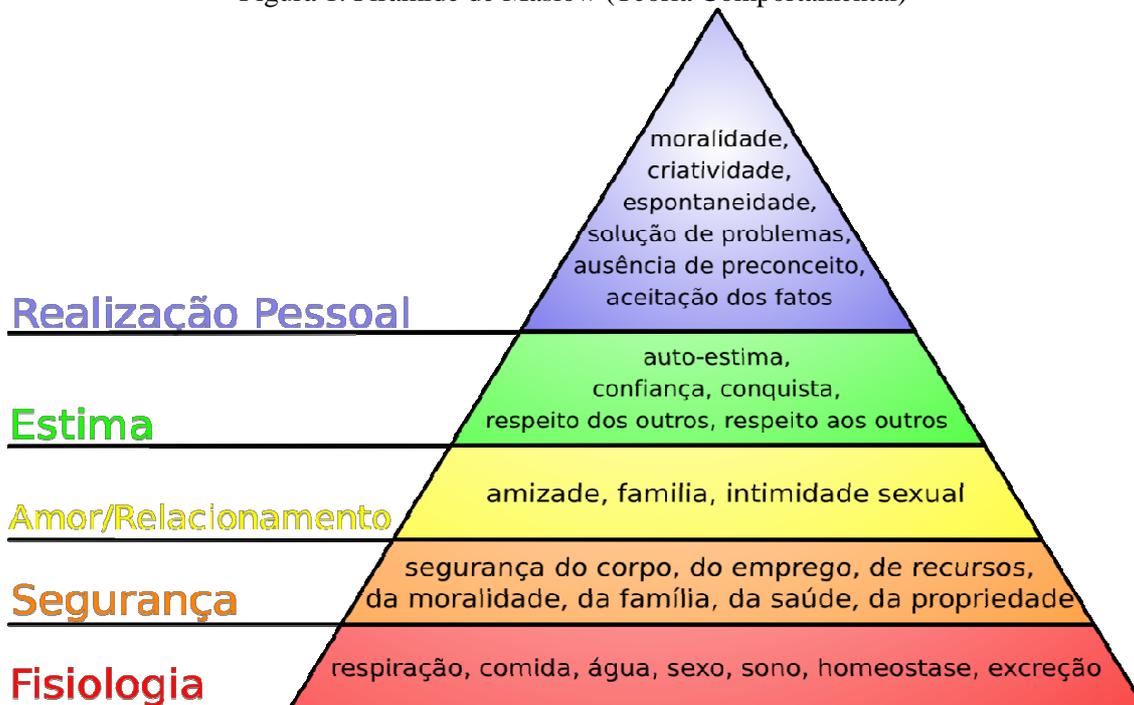
Para a amostra de pesquisa utilizada, pode-se concluir que as micro, pequenas e médias empresas estão sob o comando de empresários que não possuem base acadêmica suficiente para elaborar um plano de gestão de pessoas e que, na realidade, prevalece nestas empresas o cenário dos chefes de pessoal e não dos gestores de recursos humanos, predominando a questão: “Quanto custa meu funcionário?”.

Nestas mesmas empresas, os colaboradores são contratados antes de concluir ou mesmo cursar um curso superior, pois se busca uma mão-de-obra não necessariamente especializada, mas que seja barata. Isto acarreta em desligamentos desnecessários, quase sempre por melhores oportunidades de carreira, aprendizado e crescimento em empresas de maior porte, que proporcionam aos seus colaboradores, treinamentos, palestras, feedbacks, entre outros.

Ao observar a pirâmide de Maslow (CHIAVENATO, 2003), nota-se que os funcionários buscam o topo da pirâmide, encontrando um lugar que proporcione um sentimento de importância dentro da organização, onde possa utilizar de sua criatividade, conhecimentos, enfim, que tragam status ao funcionário. Pensando neste conceito, observa-se que não é necessário ingressar numa grande organização para obter tais resultados. As micro, pequenas e médias empresas podem optar por contratar funcionários jovens e sem formação acadêmica, desde que invistam e proporcionem estes sentimentos citados ao novo colaborador através de investimentos pequenos em

sua carreira, como cursos, profissionalizações e, com isso, delegar tarefas e funções de maiores responsabilidades ao funcionário.

Figura 1. Pirâmide de Maslow (Teoria Comportamental)



Fonte: Chiavenato (2003)

Hoje, todos os funcionários possuem algum passatempo que proporcionam prazer e conforto aos mesmos. Contudo, estes passatempos, na maioria dos casos, são executados apenas aos fins de semana e, com isso, tornam a semana mais cansativa e os funcionários anseiam cada vez mais pelo próximo final de semana, quando terão novamente seus passatempos. Da mesma forma que investir financeiramente em funcionário é possível, proporcionar um ambiente de trabalho mais confortável e familiar também é possível.

Ao contratar um funcionário e verificar quais são seus passatempos, pode-se analisar se a empresa pode ou não sustentar este passatempo. Por exemplo: “Um funcionário X está cursando Administração de Empresas e seu passatempo principal é leitura”. Neste caso, a empresa pode proporcionar um incentivo a esta leitura, como, por exemplo, assinatura de uma revista sobre assuntos de pertinentes ao curso de

Administração, associada a um horário de almoço mais flexível. Isso tornaria o ambiente de trabalho muito mais confortável ao funcionário, motivando-o.

Por fim, o quesito salário definitivamente não é o item mais valorizado nas empresas. O novo profissional do mercado atual, seja em grandes ou micro empresas, busca novos desafios, possibilidade de crescimento profissional e ter uma participação importante na organização que trabalha. A empresa contratante pode não oferecer um salário alto, mas se suficiente, pode aproveitar vários outros recursos para investir no recurso humano da empresa e, com isso, diminuir custos com desligamentos e novas contratações periódicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JONES, Laurie Beth. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Coaching com PNL**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MACHADO, Ubiratan Carlos. **Gestão de Pessoas no Google: tirando produtividade do ócio**. 2008. Disponível em: <<http://ubiratangeo.blogspot.com/2008/08/gesto-de-pessoas-no-google-tirando.html>>. Acesso em: 29 Nov. 2009.

PORTER, Michael E.; **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E.; **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Revista Profissional & Negócios. **Conceito Google de gestão de pessoas**: com um conceito inovador de gestão de pessoas, a empresa cria um ambiente de trabalho confortável, que estimula a criatividade e a inovação. Disponível em:
< http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod_materia=3095>. Acesso em: 29. Nov. 2009.