

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção**

**PROCEDIMENTOS PARA AVALIAR  
A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS  
DE GESTÃO DE PESSOAS**

**NILZA DUARTE ALEIXO DE OLIVEIRA**

Florianópolis

2002

**PROCEDIMENTOS PARA AVALIAR  
A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS  
DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Nilza Duarte Aleixo de Oliveira**

**PROCEDIMENTOS PARA AVALIAR  
A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS  
DE GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina com o requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis

2002

331.108.43

O48P

Oliveira, Nilza Duarte Aleixo  
Procedimentos para avaliar a efetividade das políticas de gestão de  
Pessoas/Nilza Duarte Aleixo de Oliveira – Florianópolis, 2002.  
86p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa  
Catarina, 2002.

1. Recursos Humanos – Avaliação 2. Recursos Humanos –  
Organização 3. Estresse no Trabalho 4. Gestão de Pessoas.  
I Título.

**Nilza Duarte Aleixo de Oliveira**

**PROCEDIMENTOS PARA AVALIAR A EFETIVIDADE DAS  
POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de produção no programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Cacoal novembro de 2002.

---

Profº Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr. - UFSC  
Orientador

---

Profº Tomás Daniel Menéndez Rodriguez, Dr. - UNIR

---

Profº Osmar Siena, Dr. - UNIR

Ao meu marido, Carlos Alberto.  
Ao meu lindo filho, Carlos Júnior.

## **Agradecimentos**

A Deus, pela vida e oportunidade de cursar e concluir este curso.

Aos meus pais, pelo amor, dedicação e educação recebida.

Ao orientador, professor Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pela credibilidade, compreensão e orientação competente.

À minha família, pelo amor e compreensão sem limites nos momentos de ausência.

Aos professores deste Curso de Mestrado, pela dedicação e ensinamentos.

Ao empresário Divino Cardoso Campos e sua Esposa Maria da Penha Lenci Campos, pela credibilidade, incentivo e ajuda financeira no pagamento do curso.

Às amigas Suzenir, Lúcia e Zilda, pelos conselhos, compartilhamento de alegrias, dúvidas e sofrimentos, pelo carinho e pelos momentos agradáveis.

À Professora Neide I. Myakawa, pela realização deste curso.

Aos meus irmãos, pelo amor e carinho, em especial à minha irmã Andréia.

À amiga Ana Paula, pelo incentivo.

Ao amigo e professor do curso de graduação, Sr. Adi Bordignon.

Ao Professor Francisco G. Quiles, pela correção ortográfica e gramática do texto.

Ao Professor Carlos Vinícius, pela colaboração na organização da metodologia.

Aos colegas Wellington e José Blasio e demais colegas do curso.

## SUMÁRIO

<b>Lista de Figuras</b> .....	p.	vi
<b>Lista de Quadros</b> .....	p.	vii
<b>Lista de Tabelas</b> .....	p.	viii
<b>Lista de Siglas</b> .....	p.	ix
<b>Resumo</b> .....	p.	x
<b>Abstract</b> .....	p.	xi
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	p.	12
<b>1.1 Objetivos</b> .....	p.	13
1.1.1 Objetivo Geral .....	p.	13
1.1.2 Objetivos Específicos .....	p.	13
<b>1.2 Justificativas</b> .....	p.	14
<b>1.3 Limitações da Pesquisa</b> .....	p.	17
<b>1.4 Estrutura do Trabalho</b> .....	p.	17
<b>2. EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	p.	19
<b>2.1 As Organizações</b> .....	p.	19
<b>2.2 Clima Organizacional</b> .....	p.	22
<b>2.3 Gestão de Pessoas</b> .....	p.	24
<b>2.4 As Pessoas</b> .....	p.	26
<b>2.5 Políticas de Gestão de Pessoas</b> .....	p.	28
<b>2.6 Considerações Gerais</b> .....	p.	32
<b>3. DESEMPENHO</b> .....	p.	33
<b>3.1 Variáveis que afetam o Desempenho Humano</b> .....	p.	33
3.1.1 Qualificação Profissional .....	p.	36
3.1.2 Cultura Organizacional .....	p.	37
3.1.3 Estilo Gerencial .....	p.	38
3.1.4 Ambiente Externo .....	p.	40
<b>3.2 Outros Fatores que afetam o Desempenho</b> .....	p.	42
3.2.1 Estresse no Trabalho .....	p.	42
3.2.2 Incentivos e Benefícios Sociais .....	p.	43
<b>3.3 Considerações Gerais</b> .....	p.	44
<b>4. PROCEDIMENTOS PARA AVALIAÇÃO</b> .....	p.	46



<b>4.1 Classificação da Pesquisa .....</b>	<b>p.</b>	<b>46</b>
<b>4.2 Questões da Pesquisa .....</b>	<b>p.</b>	<b>47</b>
<b>4.3 Proposta de Procedimentos .....</b>	<b>p.</b>	<b>47</b>
4.3.1 Identificação das variáveis que afetam o desempenho humano .....	p.	49
4.3.2 Identificação dos agentes envolvidos .....	p.	49
4.3.3 Elaboração do instrumento de coleta de dados .....	p.	49
4.3.4 Teste piloto e ajuste do instrumento .....	p.	50
4.3.5 Aplicação do instrumento .....	p.	50
4.3.6 Análise do resultado .....	p.	50
4.3.7 Elaboração da proposta de melhoria .....	p.	50
<b>4.4 Apresentação do Resultado da Pesquisa .....</b>	<b>p.</b>	<b>50</b>
4.4.1 Identificação das variáveis que afetam o desempenho humano .....	p.	50
4.4.2 Identificação dos agentes envolvidos .....	p.	51
4.4.3 Elaboração do instrumento de coleta de dados .....	p.	53
4.4.4 Teste piloto e ajuste do instrumento .....	p.	54
4.4.5 Aplicação do instrumento .....	p.	54
4.4.6 Análise do resultado .....	p.	55
4.4.7 Elaboração da proposta de melhoria .....	p.	72
<b>5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>p.</b>	<b>75</b>
<b>5.1 Conclusões .....</b>	<b>p.</b>	<b>75</b>
<b>5.2 Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>p.</b>	<b>76</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>p.</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>p.</b>	<b>81</b>

## Lista de figuras

Figura 1 — Os seis processos da moderna gestão de pessoas.....	p. 31
Figura 2 — Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.....	p. 34
Figura 3 — O ambiente geral e o ambiente de tarefa.....	p. 42
Figura 4 — As sete etapas para elaboração da proposta de procedimentos.....	p. 48
Figura 5 — Posição das empresas A, B e C como empregadores.....	p. 55
Figura 6 — Ilustração das médias nas nove variáveis de influência negativa.....	p. 58
Figura 7 — Ilustração das médias nas oito variáveis de influência positiva.....	p. 61
Figura 8 — Ilustração do estado de satisfação dos vendedores e gerentes.....	p. 63
Figura 9 — Opinião dos gerentes e vendedores quanto às políticas de R. H.....	p. 64
Figura 10 — Ilustração das opiniões dos vendedores e gerentes quanto aos treinamentos.....	p. 66
Figura 11 — Ilustração das opiniões dos vendedores e gerentes quanto ao desenvolvimento de capacitação e habilidades.....	p. 67
Figura 12 — Ilustração das opiniões dos gerentes e vendedores quanto ao responsável pelo treinamento.....	p. 67
Figura 13 — Reações dos vendedores e gerentes quanto ao desempenho.....	p. 70

## **Lista de quadros**

Quadro 1 — Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.....	p. 21
Quadro 2 — Emoções, causas e conseqüências para o resultado Organizacional.....	p. 35
Quadro 3 — Mudanças no papel dos chefes.....	p. 40
Quadro 4: Classificação dos varejista e a distribuição da comercialização.....	p. 52

## Lista de Tabelas

Tabela 1 — Opinião dos vendedores nas nove variáveis de influência negativa.....	p. 56
Tabela 2 — Opinião dos gerentes nas nove variáveis de influência negativa.....	p.57
Tabela 3 — Opinião dos vendedores nas oito variáveis de influência positiva.	p.60
Tabela 4 — Opinião dos gerentes nas oito variáveis de influência positiva.....	p.60
Tabela 5 — Reações dos empregados quanto ao clima organizacional.....	p.61
Tabela 6 — Estado de satisfação dos vendedores e gerentes.....	p.62
Tabela 7 — Opinião dos vendedores e gerentes quanto ao posicionamento do gerente no reconhecimento do trabalho dos vendedores.....	p.64
Tabela 8 — Opinião dos vendedores e gerentes quanto à orientação das políticas de vendas.....	p.65
Tabela 9 — Participação dos vendedores nas compras, políticas e planos de vendas.....	p.65
Tabela 10 — Fatores a serem desenvolvidos para melhoria do desempenho, opinião dos vendedores e gerentes.....	p.65
Tabela 11 — Responsável pela avaliação do desempenho nas empresas A, B e C.....	p.69
Tabela 12 — Opinião dos vendedores e gerentes quanto às recompensas pelo bom desempenho.....	p.71
Tabela 13 — Opinião dos vendedores e gerentes quanto aos benefícios oferecidos pelas empresas A, B e C.....	p. 71

## **Lista de Abreviaturas**

GP – Gestão de Pessoas.

ARH – Administração de Recursos Humanos.

ABRAVEST – Associação Brasileira de Vestuário.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial.

## RESUMO

OLIVEIRA, Nilza Duarte Aleixo. **Procedimentos para avaliar a efetividade das políticas de gestão de pessoas.** 2002, 86 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho de dissertação foi desenvolvido com o objetivo geral de elaborar e testar procedimentos para avaliar a efetividade das políticas de gestão de pessoas. Avaliar a efetividade das políticas de gestão de pessoas é um processo importante para o desenvolvimento organizacional, deve ser realizado freqüentemente, pois delas dependem fatores importantes como a motivação, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores. A proposta de procedimentos apresentada foi construída com base na revisão de literatura específica e dos conceitos de gestão de pessoas e de desempenho. A proposta foi aplicada em três empresas do ramo varejista de artigos do vestuário da cidade de Cacoal, estado de Rondônia. As empresas foram denominadas como empresa A, B e C. A proposta de procedimentos visa a alcançar os objetivos específicos deste trabalho, identificar as variáveis, práticas e políticas de gestão de pessoas que afetam o desempenho dos vendedores. Os procedimentos foram testados com a pesquisa de campo, com a participação de 44 vendedores e 06 gerentes de vendas. O resultado deste trabalho é apresentado e analisado no capítulo IV. As principais conclusões, após análise da pesquisa, foram: que as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas A, B e C já não atendem mais aos anseios dos trabalhadores e às suas necessidades de motivação e satisfação. Observou-se que a insatisfação está presente em questões importantes, como políticas de desenvolvimento e treinamento, prática de administração de pessoal, políticas de recompensas e benefícios.

**Palavras-chave: pessoas, gestão, políticas, qualidade, desempenho.**

## **ABSTRACT**

OLIVEIRA, Nilza Duarte Aleixo. Proceeding to evaluate the effectivity of personnel management policies. 2002, 86 p. Dissertation (Production Engineering Mastership) — Program of Production Engineering Post-Graduation, UFSC, Florianopolis.

The present work of dissertation was developed for the general objective to prepare proceeding to evaluate the effectivity of personnel management policies. Evaluate the effectivity of personnel management policies is an important process to the organizational development, and it must be frequently done, for it depends of them important factors as motivation, satisfaction and the performing of workers. The proposal of proceeding presented was built on the basis of specific literature revision, and the personnel management concepts and performing. The proposal was applied to three enterprises of clothes chandlers arm in Cacoal, Rondonia state. These enterprises were named A, B, and C. The proposal of proceeding is to reach specific objectives of this work, to identify variables, performance and policies of personnel management that affects salesmen performing. Proceeding were tested on by field research and the participation of 44 salesmen and 6 sales managers. The present work result is presented and analyzed in chapter IV. The main conclusions, after research analysis, were: personnel management policies applied by A, B and C enterprises do not more attend workers wishes and their motivation needs and satisfaction. It was too realized that dissatisfaction is present in important questions, as like training and development policies, personnel management practice, benefits and recompensation policies.

**KEY-WORDS:** personnel, personnel management, policies, performance.

## 1. INTRODUÇÃO

A abertura da economia e a globalização dos mercados impõem desafios às empresas e sobre tudo às pessoas envolvidas na gestão.

O mundo do trabalho passa por uma revolução: as novas tecnologias exigem pessoas capacitadas para trabalhar a informação e torná-la oportuna no processo decisório, a valorização do conhecimento e das pessoas talentosas como diferencial de competitividade.

Aceitar esse novo ambiente e adaptar-se a ele ainda é uma questão de tempo para muitas organizações que acompanham a Legislação Trabalhista feita para uma economia fechada, já ultrapassada. As transformações tecnológicas e de gestão exigem foco no cliente, na produtividade e na capacidade de adaptação com respostas rápidas, devido à velocidade das mudanças. Este novo modelo de relações do trabalho está voltado para a valorização do ser humano, como parceiro, responsável pelo desempenho organizacional.

Apesar de o tema “capital humano” ocupar o centro das atenções, muito se fala e pouco se faz. Os métodos de tratamento adotados ainda são tradicionais, com pouca percepção de que o homem é o único elemento capaz de agregar valor à organização.

As empresas comerciais do ramo varejista também foram afetadas pelas mudanças; os consumidores estão mais atentos e exigentes com mais opções de produtos e ofertas. O atendimento é o grande diferencial neste segmento: manter pessoas capacitadas e informadas, capazes de prestar serviço de atendimento qualificado ao cliente e deixa-lo satisfeito é a grande preocupação dos gestores.

Neste novo contexto tem-se, de um lado, o consumidor mais exigente e consciente dos seus direitos e de outro lado as empresas, afetadas pelo jogo competitivo do mercado adaptando os procedimentos e processos internos de trabalho, para assumir, de fato, o cliente como um princípio e uma filosofia de trabalho (Donadão, 1999).

Não existem escolas para formar vendedores; eles aparecem muitas vezes por falta de opção e necessidade de ganhar seu sustento, tornando-se por vezes entregadores de mercadorias, sem nenhuma condição de argumentar, oferecer e falar do produto para o cliente por falta de conhecimento (Silva, 1990).



Vianna (2002), no seu artigo “Vendendo no Século XXI”, relaciona algumas tendências e mudanças que afetarão diretamente a estrutura do profissional de vendas:

- 1) A globalização permitirá ao cliente um leque de opções de compra de produtos/serviços infinitamente maior do que os padrões atuais;
- 2) Concorrências ortodoxas e heterodoxas mudarão inteiramente a estrutura de ofertas de serviço do setor;
- 3) Pelo nível maior de ofertas, o nível de qualidade e exigência do cliente aumentará em taxas geométricas;
- 4) A revolução da tecnologia permitirá uma mudança radical na forma pela qual são estabelecidos os preços dos produtos e serviços;
- 5) Ocorrerão mudanças em todas as empresas e nos profissionais que estão no campo da intermediação dos negócios;
- 6) A tecnologia transformará a essência de como se compra, vende, trabalha, aprende-se e ensina-se no mundo dos negócios.

Em decorrência desses fatores, a presente pesquisa visa identificar as variáveis e as políticas de gestão de pessoas que afetam o desempenho humano, positiva e negativamente, de três empresas do segmento varejista de artigos do vestuário.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Elaborar e testar procedimentos para avaliar a efetividade das políticas de gestão de pessoas.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- 1) Identificar variáveis que afetam o desempenho humano.
- 2) Identificar políticas e normas adotadas que afetam positiva ou negativamente o desempenho.

3) Realizar aplicação do instrumento de pesquisa de campo definido na metodologia da pesquisa.

## 1.2 Justificativas

No ramo varejista de artigos do vestuário, os serviços de atendimento aos clientes são prestados por vendedores. Nessas empresas são os clientes que vão até elas, e a satisfação dos mesmos depende do desempenho dos vendedores no atendimento. É por meio do esforço do vendedor que a empresa vende o seu produto e tenta manter boa relação com o cliente. Para atender bem, é necessário que os vendedores estejam satisfeitos no emprego e motivados.

Muitas vezes os vendedores não recebem treinamento sobre como abordar o cliente corretamente, apresentar o produto e convencê-lo a comprar. Isso resulta em alto índice de rotatividade de funcionários, queda nas vendas, demissões e num ciclo vicioso no processo de contratação: contrata, não treina, não vende, demite, contrata um novo, não treina, demite, etc. É preciso acordar para a nova realidade do atendimento e vendas no comércio varejista. (REGO, 2002).

A entrada de empresas vindas de outras cidades e o comércio eletrônico, aumentando a concorrência e dividindo o mercado, passou a exigir mudanças na forma de atendimento. A preocupação em não perder clientes ou deixá-los insatisfeitos passou a ser uma constante.

Detectar as deficiências e investir em medidas para eliminá-las significa investir na qualidade de atendimento e o resultado será a satisfação de clientes e vendedores.

Las Casas (1997, p. 67) conclui no artigo sobre treinamento de vendedores no varejo que:

Um dos principais fatores que afetam o desempenho de um vendedor é o treinamento. A venda varejista é uma interação entre clientes e vendedores. A qualidade dessa interação depende muito do desempenho individual. O treinamento é benéfico tanto para a empresa que o implementa, proporcionando vantagens de produtividade e maior satisfação no trabalho, como para o funcionário que, além dos benefícios de produtividade e satisfação, tem elevados os seus rendimentos.

Mason (Apud LAS CASAS, 1997, p. 67)), relacionou os maiores problemas da área de recursos humanos no varejo, publicados pelo Department Store Economist:

1) Falta de treinamento	33%
2) Requisitos trabalhistas	19%
3) Pessoal desmotivado	15%
4) Recrutamento	11%
5) Rotatividade	04%
6) Outros	18%

Tendo em vista a importância da melhoria na qualidade do atendimento prestado por vendedores desse segmento, a elevação da motivação no ambiente interno e a satisfação do trabalhador, sentiu-se a necessidade de identificar os fatores que afetam o seu desempenho.

Rego (2002), divulgou no seu artigo “Qualificação do Atendimento — Detalhes Para a Gente Pensar um Pouquinho” o resultado de uma pesquisa realizada na cidade de Porto Alegre, com uma amostra de 56 participantes que mantiveram relações comerciais com 13 empresas comerciais e shoppings:

1 — Opiniões dos entrevistados em relação à qualidade do atendimento prestado nas lojas comerciais e shoppings:

- a) 4% consideram o atendimento que receberam nas lojas e estabelecimentos dos shoppings como excelente (caloroso, simpático);
- b) 8% consideram regular, mas não se importam com isso;
- c) 72% consideram regular e acham que precisa melhorar;
- d) 11% consideram o atendimento indiferente ou neutro;
- e) 5% consideram ruim ou péssimo.

2 — Reações dos entrevistados em relação ao mau atendimento nas lojas comerciais e shoppings:

- a) 66% dos entrevistados quando recebem um atendimento de má qualidade, viram as costas e saem da loja.
- b) 11% relatam a insatisfação para o atendente;
- c) 7% procuram o gerente para reclamar;
- d) 11% preenchem formulários de reclamações;

e) 5% recorrem ao serviço de atendimento ao consumidor;

3 — Dentre as atitudes que causam maior aborrecimento e insatisfação aos consumidores, as cinco mais assinaladas foram as seguintes:

- a) Demora em vir atender, não dar atenção;
- b) Não deixar o cliente à vontade, seguir o cliente como uma sombra;
- c) Não cumprir aquilo que prometeu;
- d) Não saber ouvir e dar informações incorretas;
- e) Excesso de agressividade.

4 — Dentre os fatores em que se preza por um atendimento de qualidade, os cinco mais citados foram os seguintes:

- a. Simpatia (mencionado 28 vezes);
- b. Conhecimento do produto (23 vezes);
- c. Educação (11 vezes);
- d. Rapidez (09 vezes);
- e. Agilidade e boa apresentação pessoal (08 vezes).

5 — Atitudes dos entrevistados quando ocorre algum problema na troca de mercadorias, assistência técnica, garantia, etc.

- a) 27% voltam a comprar, uma vez resolvido o problema;
- b) 24% nunca mais retornam ao estabelecimento;
- c) 14% recorrem ao serviço de defesa do consumidor;
- d) 35% falam mal do estabelecimento para pessoas de suas relações.

6 — Com relação ao aperfeiçoamento profissional, qualificação e requalificação profissional dos atendentes/vendedores:

- a) 19% disseram que deve ser de iniciativa do próprio profissional;
- b) 6% disseram que deve ser de iniciativa do estabelecimento comercial;
- c) 2% disseram que deve ser de iniciativa das direções dos shoppings;
- d) 73% disseram que deve haver iniciativa conjunta, dos profissionais e dos estabelecimentos comerciais e shoppings.

Franco (2002, p. 17) conclui:

Quase todos os vendedores precisam de treinamento e contínua reciclagem, por ser um elo entre o produto e o consumidor. O vendedor deve ser a pessoa mais bem informada da empresa, deve conhecer o produto, as campanhas publicitárias, esquemas de comercialização e os produtos que a concorrência comercializa.

O desempenho do vendedor depende das políticas de gestão de pessoas e da preparação dos gerentes que monitoram o desempenho, da forma de cobrar metas e normas estabelecidas. As políticas de gestão de pessoas representam a visão que a empresa tem das pessoas, se as consideram ou não o mais importante recurso neste momento de mudanças e competitividade pelo tratamento oferecido.

Portanto é importante dispor de mecanismos que avaliem a efetividade destas políticas, para sentir o nível de satisfação e de motivação das pessoas e a situação do clima no ambiente interno de trabalho.

### **1.3 Limitações da Pesquisa**

1 — O teste dos procedimentos se limita ao universo dos vendedores e gerentes de vendas;

2 — Não se pesquisa os efeitos da boa ou má definição das políticas de gestão de pessoas;

3 — Não se pesquisa a efetividade das ferramentas adotadas no processo de gestão de pessoas.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução, dos objetivos geral e específico, justificativas e limitações da pesquisa.

O segundo capítulo inicia a parte da fundamentação teórica, expondo abordagens sobre a nova gestão de pessoas, as organizações e as mudanças no relacionamento com as pessoas, pessoas como diferencial de competitividade, clima organizacional, objetivos e políticas de gestão de pessoas.

O terceiro capítulo trata das variáveis que afetam o desempenho humano como qualificação profissional, estilo gerencial, cultura organizacional e ambiente externo. Trata de temas presentes na nova gestão de pessoas, como estresse no trabalho, incentivos e benefícios oferecidos como recompensa pelo bom desempenho.

O quarto capítulo trata da aplicação dos procedimentos para avaliação da efetividade das políticas de gestão de pessoas, definidos na proposta de procedimentos. Trata também da apresentação do resultado e análise da pesquisa de campo, finalizando com uma proposta de melhoria.

O quinto capítulo finaliza a presente dissertação com as conclusões alcançadas na pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros. Ao final dos capítulos constam as referências bibliográficas, livros, trabalhos, sites especializados e revistas.

## **2. EMBASAMENTO TEÓRICO**

Para a realização deste trabalho é fundamental a revisão de temas importantes, inseridos na nova gestão de pessoas que darão suporte à pesquisa de campo, como liderança, motivação do ambiente organizacional, qualificação, benefícios e incentivos, necessários tanto quanto o conhecimento de técnicas antigas tradicionais. Aborda também os novos rumos do gerenciamento de pessoas, voltados para a questão do ser humano e de suas necessidades.

### **2.1 As Organizações**

As organizações podem ser consideradas um sistema integrado de subsistemas interdependentes, com intercâmbio entre os elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional (Kanaane, 1994).

O século XX marcou a vida das organizações, período de transição na forma de tratar as pessoas, da visão de pessoas como recursos produtivos para a visão de pessoas como seres humanos. As três fases distintas que marcaram este período foram: era da industrialização clássica, era da industrialização neoclássica e era da informação (Chiavenato, 1997).

**ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA** — Início marcado pela revolução Industrial, entre 1900 e 1950. As pessoas eram tidas como recursos de produção, assim como as máquinas e equipamentos, sujeitos a regras e controles. O período foi denominado de relações industriais, modelo centralizador e disciplinador. Decisões e informações eram restritas à alta administração, as mudanças eram poucas e lentas.

**ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA** — Iniciou-se no final da segunda guerra mundial, de 1950 a 1990. Marcada pela velocidade de mudanças, expansão dos mercados até um nível internacional, o desenvolvimento tecnológico, aumentando a competitividade entre as empresas e provocando mudanças na sua estrutura organizacional-funcional. A forma de tratar as pessoas ainda era da

concepção de pessoas como fatores de produção. O novo ambiente provocado pelas mudanças deu lugar à inovação e à flexibilidade. O período deu início à nova visão de administração de recursos humanos. As pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos que precisam ser administrados.

ERA DA INFORMAÇÃO — Teve início por volta de 1990. Período de intensas mudanças de nível mundial, globalização da economia e novas tecnologias que transformaram a vida das organizações e das pessoas. Surge então a valorização do conhecimento e do capital intelectual. Nesta era, o trabalho manual foi substituído pelo mental. As organizações requerem pessoas talentosas, dotadas de conhecimentos e inteligência, que utilizem a informação no tempo certo, gerando rentabilidade para o negócio. O diferencial competitivo está nas pessoas, no seu envolvimento no processo em busca dos objetivos, capazes de rápidas adaptações às mudanças. A antiga administração de recursos humanos (ARH) cedeu lugar à nova concepção: a gestão de pessoas (GP). Nesta nova concepção o homem passou a ser visto não como empregado, mas como parceiro, compartilhando informações e participando das decisões. Na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Mais do que isso: deixou de ser um desafio e passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Na visão de Tachizawa et al. (2001, p. 23), na era da informação, as pessoas mais bem remuneradas serão aquelas detentoras de qualificação e de conhecimento:

Nesta era da informação, os trabalhadores qualificados e de elevado nível educacional ganharão os mais altos salários da história. Quanto mais a economia da informação evoluir, melhores serão certos empregos e seus níveis de remuneração. Porém é preciso estar qualificado para desempenhar esses trabalhos.

As organizações precisam se adaptar às condições externas em constantes mudanças, agir estrategicamente, antecipando-se e induzindo o mercado e o meio ambiente a aceitar regras internas e não ficar somente na retaguarda, reagindo às mudanças. É um processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização diante da nova realidade mundial (Chiavenato, 1997).



As organizações são formadas por pessoas e dependem delas para obter sucesso. Ambas buscam a realização de objetivos, para que sozinhas seriam impossível de alcançar (Chiavenato, 1999).

O quadro 1 mostra os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, onde os esforços organizacionais e das pessoas são aplicados:

### **Quadro 1 — Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais**

<b>Objetivos Organizacionais</b>	<b>Objetivos Individuais</b>
Sobrevivência	Melhores salários
Crescimento sustentado	Melhores Benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos/serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidade de crescimento
Novos clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem no mercado	Orgulho da organização

Fonte: Chiavenato (1999, pg. 5).

Segundo Lucena (1992, p.16),

“O alcance dos objetivos nada mais é do que o conjunto de contribuições dos empregados. Refletem a competência humana no uso eficiente e eficaz dos seus talentos e dos recursos empresariais que compõem a sua infraestrutura produtiva”.

Drucker (1997, p. 12 e 13) considera que as pessoas dependem das organizações para alcançar objetivos e satisfazer necessidades, desde as mais primárias até a satisfação pessoal:

O cidadão de hoje, em qualquer país desenvolvido do mundo, é tipicamente um empregado. Trabalha para uma instituição. Depende dela para a sua subsistência. Busca nela suas oportunidades. É nas instituições que busca

acesso a uma posição e função na sociedade, como também é nelas que procura sua satisfação e realização pessoal.

Na visão de Senge (2000, p. 38), “As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas, o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Certamente estarão na frente aquelas empresas que possuem um modelo efetivo de gestão de pessoas, com capacidade de criar oportunidades, de dividir resultados e compatibilizar os seus interesses com os interesses individuais (Gramigna, 2002).

## **2.2 Clima Organizacional**

O clima organizacional representa o ambiente interno, em que as pessoas passam a maior parte do seu tempo. A condição em que o clima organizacional se apresenta em certos momentos influencia no comportamento e nas ações das pessoas. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades (Tachizawa et al, 2001).

Os gerentes e diretores podem criar e melhorar o clima organizacional, por meio do seu estilo gerencial e na forma de tratar as pessoas, criando fortes fatores de incentivo, motivação, recompensa, avaliação e nos procedimentos de organização do trabalho (Chiavenato, 1997).

Para Toledo (1992, p. 39):

O estado emocional das pessoas depende das conquistas diárias, tanto na vida profissional quanto na pessoal; não resta a menor dúvida de que o estado de motivação positivo é gerador de boa criatividade e produtividade, e o estado de motivação negativo é gerador de resultados negativos.

Os fatores mais comuns que podem alterar o clima organizacional e comprometer os resultados de uma organização são: as crises que o país atravessa, aquisição de novas tecnologias que dispensam pessoas, contenção nas políticas de salários e benefícios, aumento de exigências aos empregados, etc. (Tachizawa et al, 2001).

O clima organizacional influencia o desempenho, a motivação e o comportamento das pessoas. Chiavenato (2000) relaciona seis aspectos internos que provocam motivação para determinados comportamentos organizacionais, de forma impulsionadora para a criatividade e produtividade ou de forma negativa, paralisando a iniciativa das pessoas, gerando insatisfação no trabalho, como:

1) Estrutura organizacional — representa as regras, regulamentos, limitações impostas ao ambiente de trabalho. A estrutura organizacional Impõe limites ou liberdade de atuação.

2) Responsabilidade — como dependência do superior, negação da iniciativa pessoal, restrição quanto a decisões pessoais, etc. A responsabilidade pode coibir ou pode incentivar o comportamento das pessoas.

3) Riscos — A situação de trabalho pode ser essencialmente protetora para evitar riscos ou pode ser impulsionadora, no sentido de assumir desafios novos e diferentes.

4) Recompensas — A organização pode adotar punições e advertências, como pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados, deixando o método de trabalho a critério de cada pessoa.

5) Calor e apoio — A organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho, como pode proporcionar calor humano, boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal.

6) Conflito — A organização estabelece regras e procedimentos para evitar choques e opiniões diferentes, como também incentiva diferentes pontos de vista e administra os conflitos decorrentes por meio da confrontação.

As pessoas evoluíram, estão mais exigentes e menos tolerantes com baixos padrões de qualidade. As empresas necessitam rever os modelos de gestão e criar um ambiente facilitador, onde as pessoas encontram espaço para empregar seus conhecimentos e inteligência em prol dos objetivos pessoais e organizacionais (Garcia, 1999).

## 2.3 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas consiste em várias atividades, políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, como recrutamento, seleção, orientação, motivação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento, desenvolvimento, etc. Administrar pessoas e torná-las parceiros das empresas numa economia mundialmente globalizada é o novo desafio do século XXI, para diretores, gerentes e líderes de equipes de trabalho. A velocidade na adaptação às mudanças de paradigmas e a motivação positiva de recursos humanos são o grande diferencial na otimização dos resultados (Chiavenato, 1999).

A administração de pessoas passou por grandes momentos, denominados momentos de abertura por maior participação e contribuição das pessoas no negócio e de descentralização de poder. Os principais deles foram (Gramigna, 2002):

1) Desenvolvimento Organizacional: final dos anos '70 e início dos anos '80. Maior participação das pessoas, sabendo qual a sua missão para contribuir no negócio.

2) Qualidade: início nos anos '80 e auge nos anos '90. Envolvimento das pessoas nas decisões para melhoria nos processos de trabalho e utilização de indicadores para medir o desempenho individual e das equipes.

3) Reengenharia: anos '90. Mudança de pensamento em relação a enxugamento de quadros para reduzir custos e aumento de produtividade e a valorização e retenção de talentos.

Para Tachizawa et al (2001, p. 41), o futuro está de alguma forma ligado ao passado:

O que está para acontecer é consequência do que já aconteceu. Cabe, pois, às organizações analisar os acontecimentos que influenciaram e ainda influenciam os seus negócios e, a partir daí, vislumbrar os cenários possíveis, decidindo como deve atuar no futuro.

O artigo de Chiavenato (2002), "10 Mandamentos da Gestão de Pessoas – Um Código de Ética da Nova ARH – Administração de Recursos Humanos", define uma nova postura para gestores frente às mudanças e tendências:

1) Dignificar o ser humano: administrar conjuntamente com as pessoas, como se elas fossem os sujeitos ativos, companheiros da atividade empresarial, colaboradores do negócio, fornecedores de inteligência e de conhecimento, que tomam decisões dotadas de espírito empreendedor e inovador.

2) Tornar estratégica a ARH: Transformar a ARH de uma área segregada e preocupada em fazer, executar e controlar em uma área orientada para dinamizar o negócio, direcionada para novos rumos, orientar e impulsionar as pessoas em todos os seus níveis e áreas de atuação.

3) Compartilhar a administração com os gerentes e suas equipes: Descentralizar, delegar e transformar os gerentes em gestores de pessoas e de equipes e ARH em uma responsabilidade de linha e uma função de staff.

4) Mudar e inovar incessantemente: transformar a ARH no carro-chefe das mudanças e da inovação dentro das empresas, pela renovação cultural e a transformação da mentalidade que reina na organização. Não mais trabalhar para manter inalterado o *'statu quo'*, mas criar todas as condições culturais para a melhoria contínua da organização e das pessoas que nela trabalham.

5) Dignificar e elevar o trabalho: Substituir a obediência cega às regras e regulamentos pela colaboração espontânea. Substituir as penalidades e medidas de ação disciplinar pela cooperação e negociação consensual. Incentivar e estimular; nunca mais coibir e controlar.

6) Promover a felicidade e buscar a satisfação: Desenvolver a utilização de mecanismos e técnicas de motivação, participação e senso de pertencer, ênfase em metas e resultados e melhoria da qualidade de vida dentro da organização por meio da elevação do clima organizacional e da plena satisfação no trabalho.

7) Respeitar a individualidade de cada pessoa e sua realização pessoal: Adequar as práticas de RH às diferenças individuais das pessoas por intermédio da flexibilização da atividade, capacitação, remuneração, benefícios, etc. Promover as diferenças individuais, incentivar a diversidade e permitir que cada pessoa se realize dentro de suas próprias características de personalidade, fazendo da organização o meio mais adequado para que isto possa acontecer.

8) Enriquecer continuamente o capital humano: Fazer com que a organização e as pessoas que nelas trabalham tenham um valor intelectual e financeiro cada vez mais elevado a cada dia. Fazer disso a missão da área: gerar e acrescentar riqueza

material e intelectual às pessoas, à organização e a todos os parceiros envolvidos no negócio.

9) Preparar o futuro e criar o destino: Enfatizar a contínua e ininterrupta preparação da empresa e das pessoas para o futuro, criando condições de competitividade para a atuação em um mundo de negócios globalizado, competitivo, dinâmico e mutável. Desenvolver uma atitude sistêmica de inconformismo com as conquistas já alcançadas. Fazer disso a visão da área: visualizar o que virá e o que será e proporcionar condições de crescimento e desenvolvimento.

10) Focalizar o essencial e buscar sinergia: Lidar com pessoas por meio de uma nova organização do trabalho, mais simples e flexível, em equipes de processos e não mais fundamentada na tradicional departamentalização funcional. Juntar e não mais separar, integrar os esforços humanos para expandir e multiplicar resultados que com certeza serão compartilhados entre todos os parceiros do negócio.

Na visão de Tachizawa et al (2001, p. 21), "Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização".

## **2.4 As Pessoas**

As organizações dependem das pessoas para o seu sucesso e continuidade. Segundo Chiavenato (1999), diante desta nova realidade, a moderna administração de recursos humanos procura proporcionar às pessoas três formas simultâneas de tratamento:

1) Pessoas como pessoas — seres humanos dotados de características e personalidades próprias, valores, aspirações, motivações e objetivos individuais.

2) Pessoas como ativadores de recursos organizacionais — como elementos impulsionadores da organização, dotados de habilidades, capacidades, inteligência, destrezas e conhecimentos indispensáveis à constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.

3) Pessoas como parceiros da organização — capazes de conduzir a organização ao sucesso e a excelência por meio da dedicação, da responsabilidade e do comprometimento.

Gramigna (2002, p. 4) relaciona sete razões para as empresas investirem nas pessoas:

1ª) Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona;

2ª) Pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa;

3ª) Pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas;

4ª) Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo;

5ª) Pessoas carregam a expectativa de patrocínio deste empreendimento, em que cada parte precisa ser atendida, e o resultado deve ser favorável, “ganha-ganha”.

6ª) Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente para tal.

7ª) Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas.

Segundo Drucker (1997, p. 37), Não basta as empresas propagarem que as pessoas são os seus maiores ativos, é necessário proporcionar investimentos, satisfação e condições para a realização de objetivos individuais.

Tornar o trabalhador realizado e empreendedor significa considerar o ser humano como um organismo dotado de propriedades fisiológicas e psicológicas, de habilidades e limitações que lhe são peculiares. Significa considerar os recursos humanos não como objetos, mas como seres humanos que ao contrário dos outros recursos, têm personalidade, cidadania, controle sobre se trabalham, quanto e quão bem; e que, portanto, exigem responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição social e função.

As pessoas possuem valores, aspirações, atitudes, sentimentos diferentes umas das outras. Para a compreensão do comportamento humano é necessário levar em consideração tanto os fatores internos inerentes a cada pessoa como os fatores externos presentes em seu contexto ambiental, que se condicionam e se influenciam mutuamente (Chiavenato, 1997).

a) Fatores externos — são as características organizacionais, como cultura, estrutura, sistemas de recompensas, políticas e procedimentos, pressões do chefe e

da família, influência dos colegas, mudanças de tecnologia interna para a organização.

b) Fatores internos — são as características de personalidade, aprendizagem, percepção, cognição, motivação, atitudes, emoções e valores.

Administrar pessoas é tarefa árdua para líderes, gerentes, coordenadores, pois, necessitam de uma ampla e consistente capacidade de lidar com outras pessoas. Saber ver, ouvir e entender o outro é fundamental para a qualidade e pelo desenvolvimento das relações humanas no trabalho (Magalhães, 2002).

## **2.5 Políticas de Gestão de Pessoas.**

As políticas de gestão de pessoas referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, proporcionando condições para o alcance de objetivos individuais. É por meio das políticas de gestão de pessoas que as organizações mantêm, cativam ou perdem pessoas no seu dia-a-dia. Constituem orientação administrativa e servem para prover respostas às questões ou aos problemas cotidianos. Assim, políticas são guias para a ação (Chiavenato, 1997).

O processo de gestão de pessoas visa a alcançar vários objetivos. Para que tais objetivos sejam alcançados, é fundamental que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional (Chiavenato, 1999).

Os principais objetivos da gestão de pessoas, segundo Chiavenato (1999, pg. 09), são:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
2. Proporcionar competitividade à organização;
3. Proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados;
4. Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
6. Administrar a mudança; e
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.



As políticas de gestão de pessoas envolvem seis processos básicos; segundo Chiavenato (1999, p. 12), são:

1) Processos de Agregar Pessoas (Quem deve trabalhar na organização):

a) Onde recrutar, em que condições e como recrutar os recursos humanos necessários à organização;

b) Critérios de seleção de pessoas e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo em vista o universo de cargos dentro da organização; e

c) Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

2) Processos de Aplicar Pessoas (O que as pessoas farão na organização):

a) Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização.

b) Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização; e

c) Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos por meio da avaliação de desempenho.

3) Processos de Recompensar e Remunerar as Pessoas (Como recompensar as pessoas que trabalham na organização):

a) Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, e posição da organização frente a essas duas variáveis;

b) Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho;

4) Processos de Desenvolver Pessoas (Como preparar e desenvolver as pessoas na organização):

a) Critérios de diagnósticos e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;

b) Critérios de desenvolvimento de pessoas a médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização; e

c) Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, pela mudança do comportamento dos participantes.

5) Processos de Manter Pessoas (Como manter as pessoas no trabalho):

a) Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado;

b) Critérios relativos às condições físicas, ambientais, de higiene e segurança, que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;

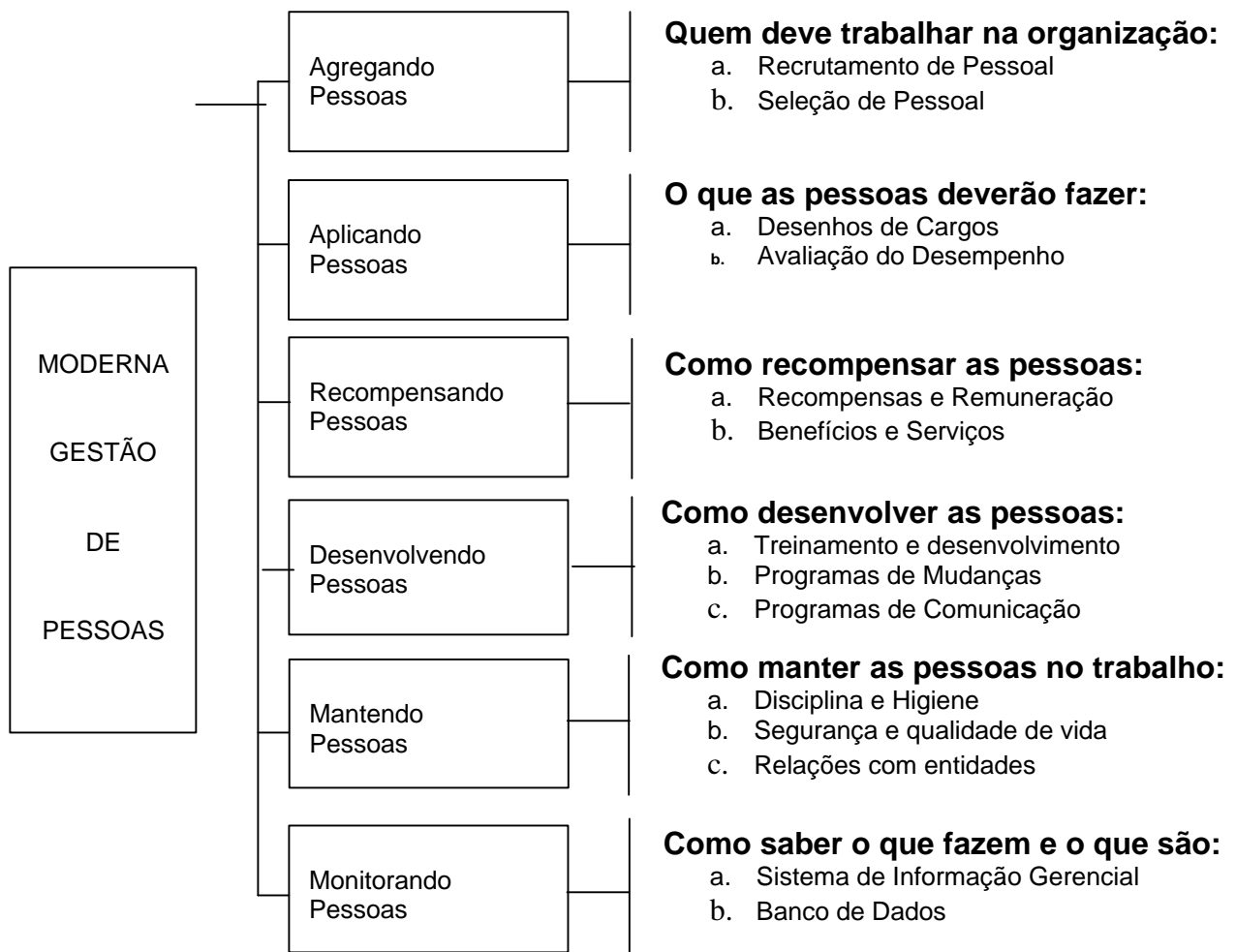
c) Relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.

6) Processos de Monitorar Pessoas (Como saber o que são e o que fazem as pessoas):

a) Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização; e

b) Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

A figura 1 apresenta as atividades desenvolvidas nos seis processos, que devem ser executadas de forma a focalizar os objetivos globais da organização.



**Figura 1 — Os seis processos da moderna gestão de pessoas**

Fonte: Chiavenato (1999, p. 15).

Boog (2002), no artigo “Liderança, Equipe e Comunicação Fazem a Diferença”, acredita que o sucesso das empresas está no comportamento humano:

A chave do sucesso e competência das empresas, hoje mais do que nunca, está nesta nova fronteira, que é o comportamento humano. Tecnologia, patrimônio, informações, tudo isso pode ser adquirido; mas uma equipe competente, alinhada e motivada leva seu tempo para ser formada. As empresas que sabem lidar bem com as pessoas e equipes, que resgatam essa dimensão de personalidade nas suas relações conseguem atingir excelentes resultados de negócio, integrados com um clima interno onde as

peças curtem trabalhar, onde a motivação, o trabalho em equipe, a flexibilidade, a inovação, o ousar estão presentes em alto grau.

## 2.7 Considerações Gerais

1) As pessoas são fundamentais para o sucesso e desenvolvimento organizacional — Muitas empresas já conceberam a idéia de que as pessoas são a sua maior riqueza e garantia de sucesso. No passado, as pessoas talentosas eram entendidas como criadoras de conflitos; hoje, são procuradas para fazer a diferença nas empresas. As maneiras de tratar e remunerar estão sendo repensados, visando a proporcionar um ambiente produtivo e atrativo. As empresas estão vigilantes na questão de reter talentos para garantir a competitividade e a criatividade, porém as pessoas talentosas também já buscam as melhores empresas.

2) As políticas de gestão de pessoas são vitais — Elas são necessárias para administrar o trabalho das pessoas e atender às necessidades organizacionais e individuais. São fundamentais e atrativas. As melhores empresas para se trabalhar são definidas pela administração das políticas de gestão de pessoas. As melhores empresas são aquelas que incorporam, nos seis processos de gestão de pessoas, políticas de valorização do trabalho, incentivos à criatividade, que proporcionam o crescimento profissional e a realização pessoal. Não é fácil administrar pessoas com tantas mudanças no ambiente interno, externo e na vida das pessoas. As políticas de gestão de pessoas, somadas à capacidade de liderança dos gerentes nas organizações, são fortemente responsáveis pelo desempenho funcional, pela qualidade de vida no trabalho e pelo avanço na valorização das pessoas.

3) Buscar mecanismos para avaliar a efetividade das políticas de gestão de pessoas — O capítulo quatro apresenta um instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa de campo, o questionário autopreenchido, elaborado com o propósito de atender aos objetivos geral e específico deste trabalho. Outros instrumentos podem ser adotados para avaliar a efetividade das políticas de gestão de pessoas, que podem ser elaborados de acordo com a necessidade de cada empresa. Se as políticas de gestão de pessoas são importantes, também é importante dispor de mecanismos para avaliar a sua efetividade.

### **3. DESEMPENHO**

O desempenho humano é fator impulsionador do sucesso da empresa, precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje (Chiavenato, 1999).

De acordo com Lucena (1992, p. 29), “o desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta objetiva do que o individuo é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado”.

#### **3.1 Variáveis que afetam o Desempenho Humano**

Principais variáveis que afetam o desempenho humano, segundo Lucena (1992):

- a) Qualificação profissional;
- b) Cultura organizacional;
- c) Estilo Gerencial;
- d) Ambiente.

A figura 2 apresenta os principais fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.

Além das variáveis citadas, no relacionamento pessoas e organizações muitas emoções estão presentes. Gramigna (2002) classifica em cinco as emoções manifestadas pelo ser humano no decorrer de sua existência: medo, raiva, tristeza, amor e alegria. Presentes no ambiente de trabalho geram conseqüências positivas e negativas para os resultados organizacionais.



**Figura 2 — Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho**

Fonte: Oliveira-Castro et al (1996, p.44).

O quadro 2 apresenta as cinco emoções, as principais situações empresariais que causam tais emoções e suas conseqüências.

**Quadro 2 — Emoções, causas e conseqüências para o resultado organizacional**

<b>Emoção</b>	<b>Causa</b>	<b>Conseqüências</b>
Medo	Demissões em massa; Estilos gerenciais autoritários; Mudanças bruscas no modelo de gestão.	Fuga dos compromissos; Evitar desafios; Baixos resultados.
Raiva	Injustiças; Posturas gerenciais agressivas e desqualificantes.	Manifestação comportamentos agressivo e de revide; Ambiente pouco produtivo clima de Desconfiança, ciúme, inveja.
Tristeza	Perda de status; Redução do espaço de poder; Perdas pessoais.	Falta de energia, paralisação da ação; Ambientes introspectivos.
Alegria	Reconhecimento; Atitudes éticas e coerentes; Possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional; Desafios; Modelos de gestão abertos; Gerentes e líderes que são exemplos.	Clima de paixão pelo que se está produzindo; Gerar maiores resultados; Ambiente estimulante.
Amor	Lealdade; Respeito; Trabalho significativo; Sistema de gestão aberto; Gerentes e líderes que amam o que fazem e são matrizes de identidade.	Respeito e colaboração entre as pessoas; Reconhecimento corre de forma natural; Maximização de resultados.

Fonte: Gramigna (2002, p. 124).

### 3.1.1 Qualificação Profissional

Qualificação profissional é a competência exigida para cada cargo ocupado. São as responsabilidades, os conhecimentos, as experiências, habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais necessários ao exercício do cargo, tendo em vista os resultados desejados. Muitas vezes os resultados negativos podem ser identificados na carência de qualificação. Não é possível exigir de alguém alguma coisa para a qual não está habilitado (Lucena, 1992).

De acordo com Drucker (1997, p. 29), “O indivíduo com treinamento profissional vai se tornando a verdadeira força de trabalho, em termos de custo e de quantidade, e evidentemente em termos de contribuição”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 294), o treinamento enriquece o capital humano das organizações, tornando as pessoas produtivas:

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Pinto (1999, p. 399), relaciona Inúmeros problemas que as empresas enfrentam com funcionários despreparados para desempenhar as tarefas e responsabilidades a eles atribuídas:

- a) Acidente no trabalho;
- b) Desperdício de material;
- c) Máquinas e equipamentos danificados;
- d) Conflitos e desentendimentos com colegas e chefes;
- e) Produtos ou serviços de baixa qualidade;
- f) Quantidade insuficiente de produção;
- g) Custos altos;
- h) Excessiva dependência do supervisor;
- i) Reclamações de clientes;
- j) Outros.



Diante de tantos problemas, muitas empresas já têm projetado novos sistemas de treinamento em serviço, com supervisores e instrutores preparados para treinar, eliminado das suas rotinas o treinamento de novos funcionários por colegas antigos na função, despreparados para ensinar, evitando trabalho insatisfatório e baixa motivação (Pinto, 1999).

É por meio do conhecimento e do talento das pessoas que as empresas alcançam seus resultados e fazem a diferença no mercado. Muitas empresas já descobriram essa nova realidade; não basta investir em tecnologia de última geração se não possui no seu quadro de pessoal pessoas criativas, detentoras de conhecimentos e de habilidades (Gramigna, 2002).

Investir em pessoas é aumentar suas expectativas de realização profissional, acreditar e desenvolver o seu potencial e muitas vezes transformar a cultura, a crença e os valores adquiridos por outros adequados ao sistema organizacional (Chiavenato, 1999).

Segundo Tachizawa et al (2001, p. 32):

Cada vez mais, o grande desafio empresarial com que se defrontam os gestores nas organizações é a melhoria da produtividade de sua mão-de-obra para melhor atender os clientes, voláteis em função da pressão exercida pelos concorrentes em seu mercado de atuação.

Para Lucena (1992, p.15), o alto desempenho está diretamente ligado à qualificação profissional dos colaboradores:

O grande desafio que se apresenta para as empresas será desenvolver a qualificação profissional e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualificação, ao intercâmbio de informações, internamente e com o mercado e ao relacionamento com os clientes.

### 3.1.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional representa o conjunto de normas, políticas, regras, costumes, valores, comportamento empresarial, ou seja, a forma de a empresa trabalhar e funcionar (Lucena, 1992).

As normas e políticas orientam o comportamento dos membros no dia-a-dia da organização. A cultura da empresa é expressa pela maneira como ela trata seus negócios, funcionários e clientes. Por esta razão ela pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento (Chiavenato, 1999).

Segundo Lima (1998, p. 40), a cultura organizacional possui duas funções básicas:

1) Facilitar a adaptação externa - é um processo de ajustamento da organização ao meio em que está inserida, e refere-se à capacidade de fazer face às transformações de maneira menos traumática possível para os integrantes da organização.

2) Viabilizar a integração dos fatores internos como meio de suporte à adaptação – ação de juntar, tornando-se parte integrante de um todo unitário, pessoas e recursos até então difusos na organização. Reúnem-se os indivíduos de forma harmônica com o objetivo de, dotados todos de um sentido único de ação, buscar os mesmo objetivos, maximizando a utilização dos recursos disponíveis.

Para Franco (2002), a cultura organizacional é um dos fatores mais importantes nos diversos relacionamentos das organizações:

Um dos maiores desafios empresariais da atualidade é a gestão do clima e da cultura organizacional, ou melhor, da qualidade do gerenciamento das relações com empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, sociedade, governo, etc. O gerenciamento pontual dos vários públicos, os quais a empresa relaciona, irá determinar a eficácia dos métodos de gestão adotados. A maneira como a organização é percebida por estes públicos – ética, coerente, cumpre o que diz – determinará a qualidade das trocas comerciais realizadas.

### 3.1.3 Estilo Gerencial

O estilo gerencial é uma das variáveis que mais afetam o desempenho humano, por esta razão deve ser constantemente desenvolvida, orientada e avaliada (Lucena, 1992).

De acordo com Gramigna (2002, p. 62), “As atitudes do gerente determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados”.

O papel dos gestores na nova gestão de pessoas deixa de ser de controle e coordenação e passa a ser o de incentivar a formação de equipes, treinamento, motivação do grupo, comandar sem matar a iniciativa e a motivação e buscar maior comprometimento entre as pessoas e a organização (Garcia, 1999).

De acordo com Guelli (1999, p. 503), “Liderar uma equipe é negociar, conciliar interesses, consultar, ouvir, e dividir informações. É crer que as pessoas de uma equipe, que lida diariamente com o processo, possam ter idéias e condições de partilhar problemas e de se comprometer com soluções”.

Na visão de Gramigna (2002, p. 68), “Uma das condições para o gerente tornar-se líder é desenvolver e ampliar cada vez mais sua competência de relacionamento. Um líder só é líder se olhar para trás e enxergar seguidores. Ninguém lidera sozinho”.

Para Carvalho (2001, p. 21), “Um bom líder assiste ao seu desempenho como um membro da equipe, utiliza o bom senso e constantemente repensa sua percepção do certo e do errado”.

Senge (1999, p. 29), define líderes de linha em nível local “como pessoas com responsabilidade por resultados e com autoridade suficiente para efetuar mudanças na forma como o trabalho é organizado e conduzido em âmbito local. Podem ser gerentes de fábrica, gerente de venda, chefes de equipes, etc”.

De acordo com Lucena (1992, p. 25), “Toda a atenção precisa estar voltada para o desenvolvimento gerencial e o acompanhamento do seu próprio desempenho, a fim de eliminar e/ou minimizar os impactos negativos dos comportamentos gerenciais na condução do desempenho”.

Vianna (apud Tachizawa et al, 2001, p. 245), “entende que o líder deve estar sempre procurando conhecer os fatores de motivação de sua equipe. Para tanto deve indagar das aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las”.

O quadro 3 mostra as mudanças no papel dos chefes neste novo contexto de ambiente competitivo; antes, como verificadores de tarefas; hoje, como empreendedores.

### Quadro 3 — Mudanças no papel dos chefes

<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
Tarefeiro	Educador
Solucionador de problemas	Empreendedor/atualizado
Obediente à hierarquia	Questionador
Dono da verdade	Parte de uma equipe
Chefe	Líder
Censor	Sensor

Fonte: Guelli 1999, p. 503.

Chiavenato (1997, p. 161), caracteriza as habilidades do líder no relacionamento humano da seguinte forma:

O líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação. Deve saber ouvir e saber falar. Saber receber e saber transmitir mensagens e idéias. Saber entrevistar e comunicar. Ter uma forte dose de calor humano. Ter empatia e simpatia. Impulsiona as pessoas para frente e não freia ou inibe o seu comportamento. Consegue automotivar-se pela auto-realização e consegue motivar as outras pessoas pelos desafios e pelas recompensas.

Segundo Senge (1999, p. 215), o papel do líder só terá sucesso se as empresas proporcionarem condições de desempenho das tarefas com autoridade e autonomia:

Os membros de uma equipe devem ter a capacidade de implementar suas próprias decisões. Precisam de folga suficiente para irem adiante sem terem que atravessar cinco níveis de hierarquia para obterem permissão. Em outras palavras, coloque seu esforço onde haja uma verdadeira chance de fazer a diferença.

#### 3.1.4 Ambiente Externo

Em um sentido geral, o ambiente externo é composto de forças, agentes e variáveis controláveis e não-controláveis que têm impacto nos mercados e nas estratégias das organizações. As variáveis e agentes controláveis estão presentes

no microambiente e os não-controláveis, no macroambiente da organização (Tachizawa et al, 2001).

O ambiente geral ou macroambiente refere-se às condições tecnológicas, aos fatores sociais, às interações políticas, às condições econômicas, isto é, aos elementos que afetam a todas as organizações. As organizações não estão tipicamente em contato com esses elementos, mas desenvolvem atividades de monitoramento para lidar com eles. Para Tachizawa et al (2001) as principais forças que afetam o ambiente geral são:

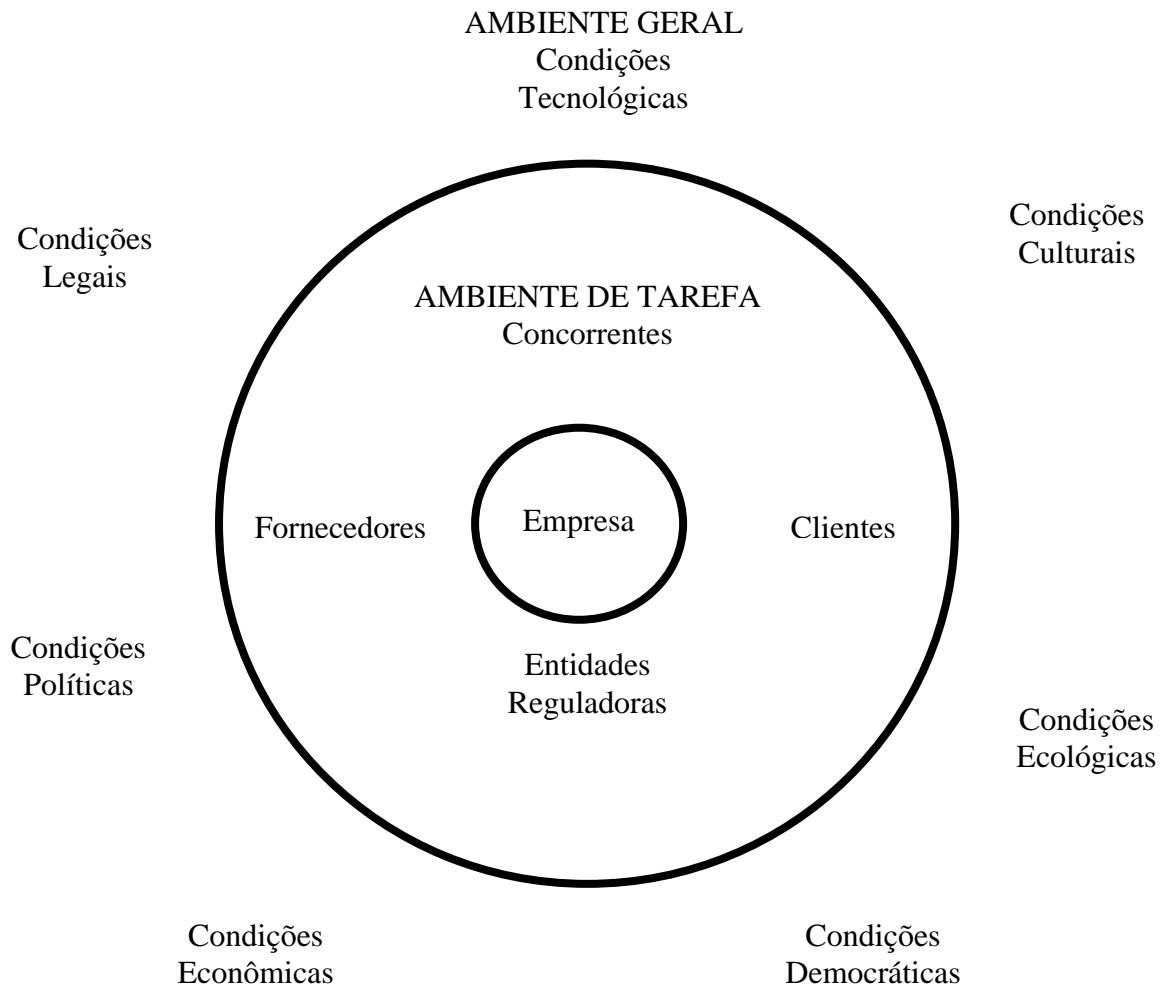
- a) Variáveis econômicas;
- b) Variáveis tecnológicas;
- c) Variáveis sociais;
- d) Variáveis políticas;

A figura 3 ilustra a posição das variáveis no ambiente geral e os elementos do ambiente de tarefa em que as organizações estão expostas.

O microambiente refere-se ao ambiente de tarefa, área de atuação da organização; são os elementos de ação direta, incluem os fornecedores, os empregados, consumidores, instituições financeiras, órgãos públicos, acionistas, concorrentes, sindicatos e outras entidades relevantes para área de atuação da organização.

Mudanças no ambiente externo ocorrem de forma inesperada e imprevisível, impondo às organizações revisão de suas estratégias e adaptações rápidas. As pessoas de todos os níveis organizacionais precisam estar sintonizadas neste contexto, tanto em nível de decisão quanto de execução. As decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas (Lucena, 1992).

Segundo Gramigna (2002, 76), “Na era da competitividade, faz-se importante destruir e reconstruir paradigmas e estratégias, atuar com agilidade, antecipar-se às demandas e acreditar que o que é sucesso hoje pode não funcionar amanhã”.



**Figura 3 — O ambiente geral e o ambiente de tarefa**

Fonte: Chiavenato (2000, p. 600).

## 3.2 Outros Fatores que afetam o Desempenho

### 3.2.1 Estresse no Trabalho

Pires (apud Tachizawa et al, 2001, p. 246), “aponta o estresse como um dos grandes inimigos da motivação e da produtividade. A seu ver, há uma grande distância entre os desejos e a realidade da maioria das pessoas, e a tensão e a ansiedade daí decorrentes dificultam a realização profissional”.

As razões mais comuns de estresse no trabalho são: insatisfação pessoal, autoritarismo do chefe, o moral baixo dos colegas, monotonia de certas tarefas, a falta de perspectiva de progresso profissional, etc. (Chiavenato, 1999).

Incluir no processo da gestão de pessoas a administração de conflitos e tensões pessoais e intersetoriais diminui o desgaste emocional causador de estresse, além de garantir um clima organizacional saudável (Oliveira, 2002).

### 3.2.2 Incentivos e benefícios sociais

Benefícios sociais são vantagens, regalias, recompensas financeiras e não-financeiras, concedidas pelas organizações à totalidade ou parte de seus funcionários, independentemente do cargo ocupado, visando não somente a atrair e manter as pessoas, mas proporcionar-lhes uma vida mais tranqüila e agradável (Chiavenato, 1999).

Inúmeros são os programas e benefícios oferecidos aos funcionários, proporcionando melhores condições e qualidade de vida no trabalho, com o objetivo de atrair talentos para garantir qualidade e competitividade. Isso se confirma pelo resultado da pesquisa realizada pela revista Exame (2001), nas 100 melhores empresas para você trabalhar, e como exemplo pode-se citar:

- a) Política de remuneração;
- b) Treinamentos e cursos;
- c) Plano de carreira;
- d) Desenvolvimento profissional;
- e) Gratificações e prêmios;
- f) Programa de participação nos resultados;
- g) Valorização de idéias, com incentivos sobre resultados produzidos;
- h) Academia de ginástica;
- i) Tratamento médico e odontológico com 100% dos custos absorvidos pela empresa;
- j) Valorização do recrutamento interno;
- k) Elogios;
- l) Reconhecimento público, etc.

As organizações visam a atingir inúmeros objetivos com os benefícios e incentivos oferecidos aos funcionários. Chiavenato (1999) classifica tais objetivos como individuais, econômicos e sociais:

1) Objetivos individuais — procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais produtiva.

2) Objetivos econômicos — funcionam como elemento para atrair e manter pessoas. Esses benefícios visam a:

- a) Reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas;
- b) Apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos;
- c) Reduzir a rotatividade do pessoal e fixar as pessoas na empresa;
- d) Reduzir o absenteísmo;
- e) Melhorar a qualidade de vida das pessoas;
- f) Minimizar o custo das horas trabalhadas.

3) Objetivos sociais — procuram preencher deficiências ou carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte, segurança, etc.

Quando as pessoas são recompensadas pelo bom desempenho e dedicação, ficam mais satisfeitas e produtivas, aceitam desafios, superam obstáculos e sentem orgulho da empresa (Deeprise, 1999).

### **3.3 Considerações Gerais**

No decorrer da revisão de literatura foram identificadas algumas variáveis que podem afetar o desempenho humano, negativa ou positivamente; são elas: clima organizacional, cultura predominante na empresa, estilo gerencial, qualificação profissional, políticas de remuneração, etc. Essas variáveis podem ser medidas para avaliar a efetividade das políticas de gestão de pessoas, o grau de motivação e de satisfação das pessoas no trabalho, visando à melhoria do desempenho.



Avaliar o desempenho é importante para reconhecer o trabalho dos empregados, para analisar os resultados obtidos com os padrões desejados e também detectar as causas do baixo desempenho. A melhoria do desempenho humano é a garantia de melhor desempenho na qualidade de bens e serviços, na satisfação do cliente, no desempenho econômico e financeiro das empresas. Investir na qualidade dos serviços prestados é resultado positivo para as empresas e para os profissionais. Esse investimento deve girar em torno de capacitação dos profissionais e também das condições de trabalho na vida dessas pessoas. As organizações devem criar ambientes organizacionais que levem a patamares mais avançados de competitividade, construindo novos valores e estilos gerenciais mais flexíveis e adaptáveis ao novo cenário.

## 4. PROCEDIMENTOS PARA AVALIAÇÃO

Neste capítulo descreve-se o roteiro da metodologia da pesquisa. A presente dissertação foi elaborada em dois momentos. No primeiro, houve a definição do tema, planejamento e levantamento bibliográfico, justificativas, formulação da situação-problema e a determinação de objetivos. No segundo momento, a definição da pesquisa e da proposta de procedimentos a serem aplicados.

### 4.1 Classificação da Pesquisa

Quanto à natureza das variáveis pesquisadas, a pesquisa apresenta variável qualitativa e quantitativa. A variável qualitativa tem a característica de identificar a presença ou ausência de algo, é descritiva. A quantitativa procura medir o grau em que algo está presente (Mattar, 1997).

Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, a pesquisa é descritiva-conclusiva e o seu objetivo é expor o fenômeno em estudo.

Classificação quanto ao método utilizado na coleta de dados secundários: levantamento bibliográfico. Forma de esclarecer ou amadurecer um problema de pesquisa, através do conhecimento de trabalhos já realizados por outras pessoas, como artigos, dissertações, livros, periódicos, etc.

Quanto à forma utilizada para coleta de dados primários: pesquisa por comunicação. O instrumento utilizado na coleta dos dados primários foi o questionário autopreenchido.

Quanto ao ambiente de pesquisa: pesquisa de campo. A pesquisa foi aplicada em três empresas do ramo varejista do segmento do vestuário, com funcionários na função de vendedor e gerente de vendas, visando a atingir os propósitos dos objetivos geral e específico.

Kerlinger (apud MATTAR, 1997, p. 51) considera que “pesquisa científica é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposições hipotéticas sobre relações presumidas entre fenômenos naturais”.

Os dados obtidos no decorrer da pesquisa de campo e do levantamento bibliográfico foram classificados em dois grandes grupos (Mattar, 1997):

1) Dados primários — coletados na pesquisa de campo por meio do questionário, junto aos pesquisados. Fundamentais nos propósitos de atender os objetivos da pesquisa.

2) Dados secundários — coletados em estudos bibliográficos, artigos e levantamento interno de dados das empresas pesquisadas.

## **4.2 Questões da Pesquisa**

Foram definidas as seguintes questões para a presente pesquisa:

1) Quais são, a partir da revisão bibliográfica, as variáveis que afetam positiva ou negativamente o desempenho humano?

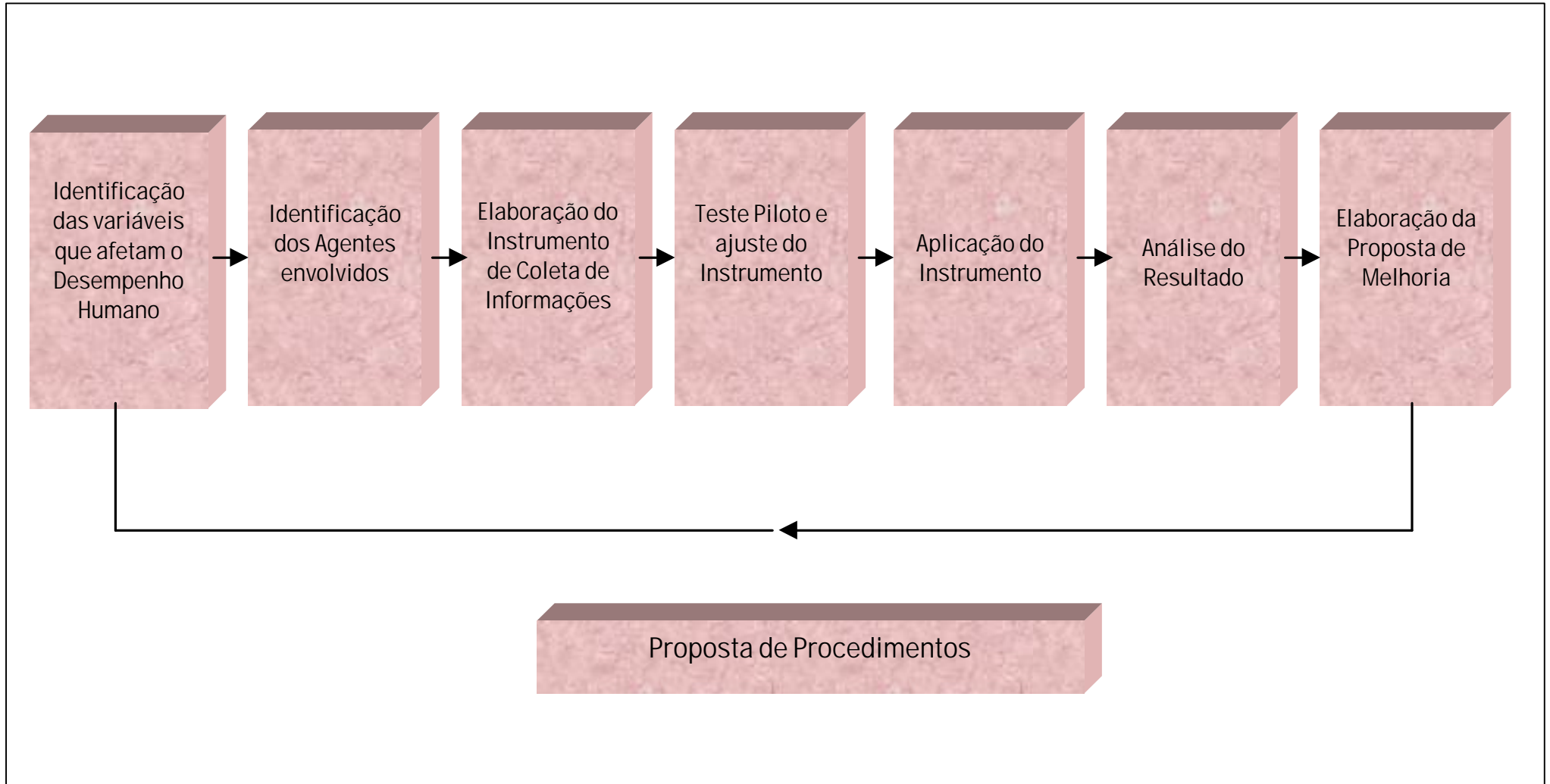
2) Quais as variáveis que afetam positiva ou negativamente o desempenho de vendedores do segmento varejista de artigos do vestuário?

3) Quais as políticas e normas adotadas que afetam positiva ou negativamente o desempenho de vendedores do segmento varejista de artigos do vestuário?

As questões escolhidas representam o que se pretende esclarecer com a pesquisa bibliográfica e de campo.

## **4.3 Proposta de Procedimentos**

A proposta de procedimentos foi definida em sete etapas. A figura 4 mostra as sete etapas da proposta.



**Figura 4 — As sete etapas para elaboração da proposta de procedimentos**

As sete etapas da proposta de procedimentos serão detalhadas a seguir; a seqüência de aplicação segue a ordem da figura 4.

#### 4.3.1 Identificação das variáveis que afetam o Desempenho Humano

Na revisão bibliográfica foram detectadas algumas variáveis que podem afetar o desempenho humano, são elas:

- 1) Qualificação profissional;
- 2) Cultura organizacional;
- 3) Estilo Gerencial;
- 4) Ambiente externo;
- 5) Clima organizacional;
- 6) Políticas de benefícios;
- 7) Políticas de remuneração.

#### 4.3.2 Identificação dos Agentes envolvidos

A pesquisa será aplicada a vendedores e gerentes de vendas de três empresas do segmento varejista de artigos do vestuário da cidade de Cacoal. Serão denominadas empresas A, B e C. As empresas são concorrentes entre si e representam fortemente o segmento varejista de artigos do vestuário.

#### 4.3.3 Elaboração do instrumento de Coleta de Informações

Esta etapa trata da definição do instrumento de pesquisa a ser utilizado na coleta de dados e da sua elaboração. A elaboração das questões será de acordo com a revisão bibliográfica e com os objetivos propostos.

#### 4.3.4 Teste-piloto e ajuste do instrumento

Será realizado um teste-piloto do instrumento de coleta de dados para verificação da compreensão das questões e dificuldades no preenchimento. O objetivo do teste é buscar o máximo aproveitamento das questões.

#### 4.3.5 Aplicação do instrumento

Nesta etapa será detalhado como foi o contato com a administração das empresas A, B e C e a aplicação do instrumento de coleta de dados aos vendedores e gerentes.

#### 4.3.6 Análise do resultado

Etapa de relevante importância, pois, trata da apresentação das informações obtidas na pesquisa de campo e a análise dos resultados.

#### 4.3.7 Elaboração da proposta de melhoria

Concluídas as etapas anteriores e de posse dos resultados da pesquisa, o presente trabalho apresenta uma proposta de melhoria, que será elaborada baseada nas necessidades das empresas, seguindo o resultado da pesquisa.

### **4.4 Apresentação do Resultado da Pesquisa**

#### 4.4.1 Identificação das variáveis que afetam o desempenho humano.

Variáveis de influência negativa:

- 1) Conflitos familiares;

- 2) Doença na família;
- 3) Falta de capacidade profissional;
- 4) Administração rígida e arbitrária;
- 5) Falta de entrosamento com os colegas;
- 6) Falta de aptidão para a função exercida;
- 7) Falta de treinamento;
- 8) Políticas de recursos humanos rígidas;
- 9) Falta de motivação e entusiasmo.

Variáveis de influência positiva:

- 1) Clima organizacional motivador;
- 2) Sistema de pagamento de comissões;
- 3) Treinamentos freqüentes;
- 4) Satisfação em exercer a função de vendedor;
- 5) Administração da empresa;
- 6) Políticas de recursos humanos;
- 7) Benefícios oferecidos pela empresa;
- 8) Prêmios e recompensas pelo bom desempenho.

#### 4.4.2 Identificação dos agentes envolvidos.

Segundo a Associação Brasileira de Vestuário — ABRAVEST, no setor têxtil os produtos são classificados em três grupos:

- 1) De uso pessoal — incluem o vestuário e seus acessórios;
- 2) Para decoração — artigos de cama, mesa, banho, cortinados, tapetes e afins;
- 3) De uso técnico ou industrial — sacos de embalagem, revestimentos de automóveis, filtros para máquinas, gáspeas para calçados, brinquedos, e outros.

A comercialização dos artigos do setor têxtil está presente em diversos tipos de lojas, conforme mostra o quadro 4.

#### Quadro 4 — Classificação dos varejistas e distribuição da comercialização

Lojas independentes	45%
Lojas informais e outras	23%
Lojas especializadas	17%
Lojas de departamentos	13%
Lojas de desconto	02%

Fonte: ABRAVEST – Associação Brasileira de Vestuário. Disponível em: <http://www.abraviest.org.br>. Acesso em 05 de maio de 2002.

A empresa A é de médio porte, estabelecida na cidade há mais de 20 anos; comercializa produtos de marcas, como artigos do vestuário e seus acessórios, adulto e infantil, masculino e feminino, artigos de decoração, calçados, bolsas, tecidos, etc.

Os produtos da linha artigos do vestuário representam 65% do faturamento da empresa. Comercializa produtos para todas as classes, porém seu público alvo é das classes econômicas A e B. Tem seu quadro de funcionários composto por uma média anual de 35 (trinta e cinco) trabalhadores. Dentre eles, 60% são vendedores.

A empresa B é de médio porte, estabelecida na cidade há mais de 20 anos; também comercializa produtos de marcas, como artigos do vestuário e seus acessórios, adulto e infantil, masculino e feminino, artigos de decoração, calçados, bolsas, tecidos, etc. Os produtos da linha artigos do vestuário representam 60% do faturamento da empresa. Tem seu quadro de funcionários composto por uma média anual de 28 (vinte e oito) trabalhadores. Dentre eles, 60% são vendedores.

A empresa C é de pequeno porte, estabelecida na cidade há mais de 15 anos; comercializa produtos populares como artigos do vestuário e seus acessórios, adulto e infantil, masculino e feminino, artigos de decoração, calçados, bolsas, etc. Os produtos da linha artigos de calçados representam 55% do faturamento da empresa. Tem seu quadro de funcionários composto por uma média anual de 25 (vinte e cinco) trabalhadores. Dentre eles, 55% são vendedores.

A população da presente pesquisa inclui todos os funcionários vendedores e gerentes de vendas das empresas A, B, e C.

Vendedores = 44

Gerentes = 6



#### 4.4.3 Elaboração do instrumento de coleta de dados.

O questionário da pesquisa é composto de 20 questões, sendo 11 questões com respostas fechadas, sim, não e às vezes, 07 de múltipla escolha e 02 questões quantitativas.

Considerando-se os objetivos propostos para a efetivação da pesquisa, optou-se pela seguinte técnica: o questionário autopreenchido.

Os questionários autopreenchidos consistem em que o instrumento de coleta de dados seja lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador (Mattar, 1997).

O questionário foi construído com perguntas fechadas, dicotômicas e escolha múltipla. Variáveis quantitativas e qualitativas.

Segundo Gil (1987, p. 127), Perguntas fechadas são aquelas para as quais todas as respostas possíveis são fixadas de antemão. Há casos em que são previstas apenas as respostas "sim" e "não" (dicotômicas). Mas há também casos em que as perguntas admitem número relativamente grande de respostas possíveis (múltipla escolha).

Na elaboração das questões considerou-se o objetivo da pesquisa e a fundamentação teórica. As recomendações orientadas por (Mattar, 1997) na elaboração das questões foi seguida com cuidados, com a finalidade de minimizar margem de erros e garantir maior grau de aproveitamento da pesquisa.

- 1) As perguntas devem ser organizadas em ordem de assuntos;
- 2) Que o assunto abordado nas questões seja do conhecimento dos respondentes;
- 3) Elaborar questões observando a capacidade de respostas dos respondentes;
- 4) Evitar questões íntimas que possam perturbar o respondente;
- 5) Evitar a utilização de termos técnicos e empregar palavras de domínio do público-alvo;
- 6) Elaborar questões curtas e de fácil assimilação;
- 7) Evitar questões com a presença de opiniões de terceiros que possam influenciar as respostas;
- 8) Evitar empregar termos que possam conduzir a resposta.

#### 4.4.4 Teste-piloto e ajuste do instrumento.

Depois de concluída a elaboração da primeira versão do questionário, realizou-se um teste com 05 (cinco) pessoas ligadas à mesma atividade das empresas pesquisadas, para verificação da compreensão das questões e das dificuldades no preenchimento. Os respondentes informaram as dificuldades encontradas e as devidas correções foram efetuadas. Assim, o instrumento foi considerado pronto para a aplicação definitiva da pesquisa.

#### 4.4.5 Aplicação do instrumento.

O instrumento foi aplicado a 44 vendedores e 06 gerentes de vendas das empresas A, B e C do segmento varejista de artigos do vestuário. O grupo de questões procura identificar as variáveis que afetam o desempenho humano positiva e negativamente, medir a satisfação e insatisfação dos empregados mediante as políticas de gestão de pessoas e a administração das empresas no ambiente de trabalho.

Inicialmente houve um contato com a administração das empresas A, B e C, explicando a idéia e objetivo da realização da pesquisa junto ao segmento varejista de artigos do vestuário, solicitando autorização para aplicação do questionário.

A pesquisa de campo foi dividida em dois momentos: o primeiro, com a aplicação do questionário com os vendedores; e o segundo, com os gerentes.

Avisados acerca dos objetivos da pesquisa por meio da administração das empresas, os questionários foram entregues pessoalmente pela mestranda aos funcionários, no local de trabalho, para ser respondido, esclarecendo não haver necessidade de identificação para evitar futuros problemas de perseguição por parte da administração das empresas e para que os mesmos sentissem bem à vontade para responder o questionário.

Para garantir que os questionários não seriam identificados depois de respondidos, preparou-se uma urna para cada empresa para que os questionários fossem depositados.

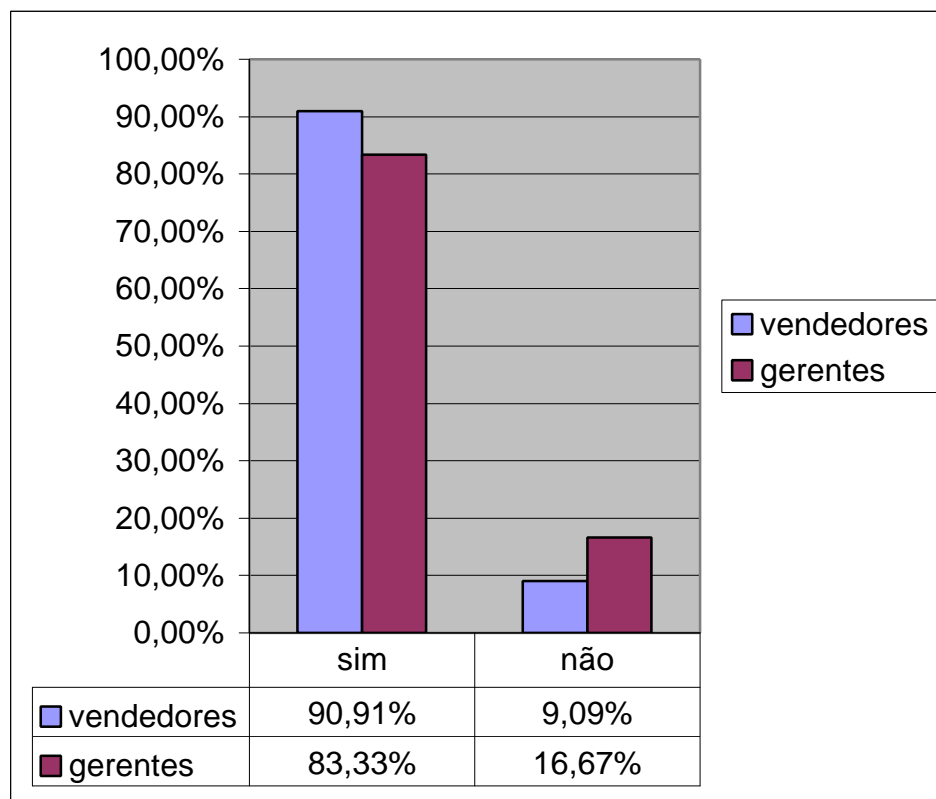
Após seis dias de prazo para entrega do questionário, as urnas foram retiradas das empresas para dar início à apuração e análise dos dados.

O questionário foi aplicado no mês de abril e maio de 2002.

#### 4.4.6 Análise do Resultado.

##### **Questão 01** — Você considera esta empresa um bom empregador?

Os resultados obtidos nesta questão demonstram de forma quase unânime que as empresas A, B e C são consideradas bons empregadores. Os vendedores reconhecem em 90,91% e os gerentes, em 83,33%. Somente 9,09% dos vendedores e 16,67% dos gerentes não reconhecem as empresas selecionadas para esta pesquisa com um bom empregador. A figura 5 ilustra a posição das empresas como empregadores:



**Figura 5 — Posição das empresas A, B e C como empregadores**

Fonte: pesquisa de campo

**Questão 02** — Avalie as variáveis aqui relacionadas e ordene em grau de importância, de 1 (um) a 9 (nove), as que mais interferem negativamente no desempenho dos vendedores.

**Variáveis avaliadas:**

- 1) conflitos familiares;
- 2) Doença na família;
- 3) Falta de capacidade profissional;
- 4) Administração rígida e arbitrária;
- 5) Falta de entrosamento com os colegas;
- 6) Falta de aptidão para a função exercida;
- 7) Falta de treinamento;
- 8) Políticas de recursos humanos rígidas;
- 9) Falta de motivação e entusiasmo.

Os resultados da pesquisa sobre as variáveis que afetam negativamente o desempenho dos vendedores funcionários das empresas A, B e C, em ordem de importância, foram as seguintes, na opinião dos vendedores:

**Tabela 1 — Opinião dos vendedores nas nove variáveis de influência negativa**

<b>Classificação das variáveis</b>	<b>Média aritmética</b>
1ª Administração rígida e arbitrária	5,82
2ª Falta de treinamento	5,75
3ª Políticas de recursos humanos rígidas e arbitrária	5,45
4ª doença na família	5,43
5ª Falta de motivação e entusiasmo	5,34
6ª Falta de capacidade profissional	4,73
7ª Falta de entrosamento com colegas	4,41
8ª Falta de aptidão para a função exercida	4,30
9ª Conflitos familiares	3,75

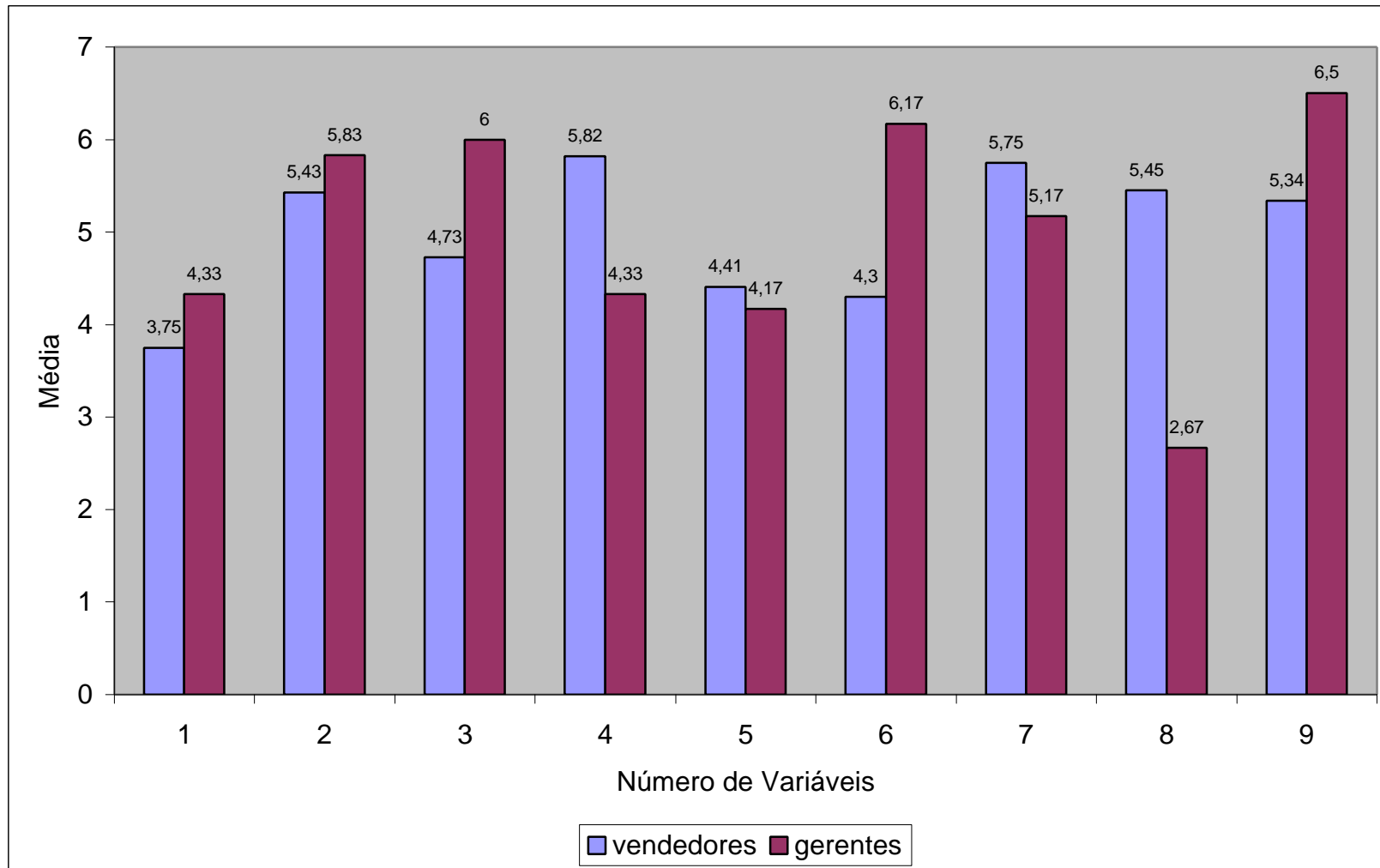
Fonte: pesquisa de campo.

Os resultados da pesquisa sobre as variáveis que afetam negativamente o desempenho dos vendedores funcionários das empresas A, B e C, em ordem de importância, foram as seguintes na opinião dos gerentes:

**Tabela 2 — Opinião dos gerentes nas nove variáveis de influência negativa**

<b>Variáveis</b>	<b>Média Aritmética</b>
1ª Falta de motivação e entusiasmo	6,50
2ª Falta de aptidão para a função exercida	6,17
3ª Falta de capacidade profissional	6,00
4ª Doença na família	5,83
5ª Falta de treinamento	5,17
6ª Conflitos familiares	4,34
7ª Administração rígida e arbitrária	4,33
8ª Falta de entrosamento com os colegas	4,17
9ª Políticas de recursos humanos rígidas.	2,67

Fonte: pesquisa de campo.



**Figura 6 — Ilustração das médias nas nove variáveis de influência negativa**

Fonte: pesquisa de campo.

De modo geral, verifica-se na classificação obtida das variáveis de influência negativa, tanto dos vendedores quanto dos gerentes, a necessidade de reavaliação das políticas de gestão de pessoas e das políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Uma boa administração é forte fator de motivação. O respeito e o reconhecimento fazem pessoas mais comprometidas e produtivas. Ninguém trabalha apenas por dinheiro. É necessário também reavaliar os critérios de recrutamento e seleção para a função de vendedor, traçando requisitos fundamentais para o cargo, ou seja, pessoas com mais aptidão.

**Questão 03** — Avalie as variáveis aqui relacionadas e ordene em grau de importância, de 1 (um) a 8 (oito), as que mais interferem positivamente no desempenho dos vendedores.

**Variáveis avaliadas:**

- 1) Clima organizacional motivador;
- 2) Sistema de pagamento de comissões;
- 3) Treinamentos freqüentes;
- 4) Satisfação em exercer a função de vendedor;
- 5) Administração da empresa;
- 6) Políticas de recursos humanos;
- 7) Benefícios oferecidos pela empresa;
- 8) Prêmios e recompensas pelo bom desempenho.

Os resultados da pesquisa sobre as variáveis que favorecem o desempenho dos vendedores funcionários das empresas A, B e C, em ordem de importância, foram as seguintes, na opinião dos vendedores:

**Tabela 3 — Opinião dos vendedores nas oito variáveis de influência positiva**

<b>Variáveis</b>	<b>Média aritmética</b>
1ª Satisfação em exercer a função de vendedor	7,20
2ª Sistema de pagamento de comissões	6,95
3ª Políticas de recursos humanos	6,25
4ª Administração da empresa	6,18
5ª Clima organizacional motivador	5,89
6ª Benefícios oferecidos pela empresa	5,75
7ª Prêmios e recompensas pelo bom desempenho	5,32
8ª Treinamentos freqüentes	4,50

Fonte: pesquisa de campo.

Os resultados da pesquisa sobre as variáveis que favorecem o desempenho dos vendedores funcionários das empresas A, B e C, em ordem de importância, foram as seguintes, na opinião dos gerentes:

**Tabela 4 — Opinião dos gerentes nas oito variáveis de influência positiva**

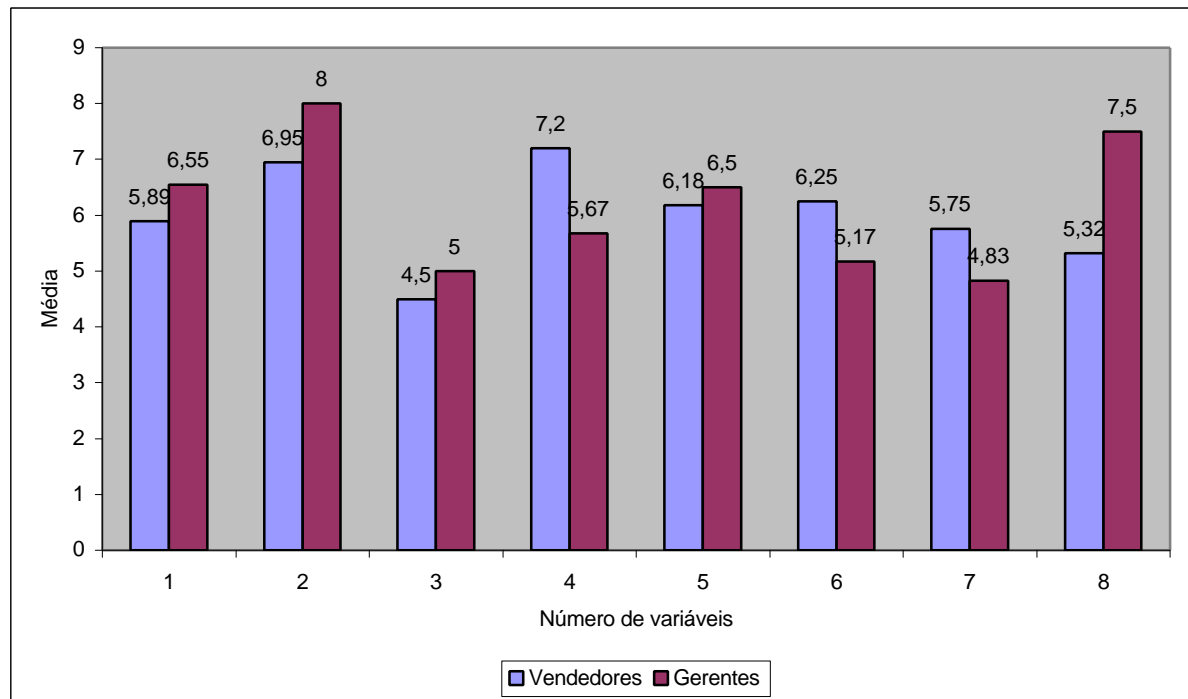
<b>Variáveis</b>	<b>Média aritmética</b>
1ª Sistema de pagamento de comissões	8,00
2ª Prêmios e recompensas pelo bom desempenho	7,50
3ª Clima organizacional motivador	6,55
4ª Administração da empresa	6,50
5ª Satisfação em exercer a função de vendedor	5,67
6ª Políticas de recursos humanos	5,17
7ª Treinamentos freqüentes	5,00
8ª Benefícios oferecidos pela empresa	4,83

Fonte: pesquisa de campo.

A resposta desta questão mostra que os vendedores gostam do que fazem, mas estão insatisfeitos com as políticas das empresas, conforme mostra a tabela 1 da questão 2. O sistema de pagamento de comissões é a mais forte variável de motivação, na opinião dos gerentes e dos vendedores, como mostram as tabelas 3 e



4. Acordar para a satisfação e motivação dos vendedores é garantia de aumento nas vendas e melhores salários. A motivação não consiste somente em recompensas e prêmios, mas em treinamento e desenvolvimento das pessoas, valorizando-as de forma que elas percebam que são importantes para a empresa no alcance dos objetivos.



**Figura 7 — Ilustração das médias nas oito variáveis de influência positiva**

Fonte: pesquisa de campo.

**Questão 04 — Como é o clima interno da empresa (ambiente de trabalho)?**

**Tabela 5 — Reações dos empregados quanto ao clima organizacional**

Clima organizacional	Vendedores	Gerentes
Agradável	38,64%	66,66%
Motivador e satisfatório	11,36%	16,67%
Desagradável	4,55%	0,00%
Tenso e desanimador	45,45%	16,67%

Fonte: pesquisa de campo.

Os vendedores das empresas A, B, e C consideram o clima do ambiente interno tenso e desanimador, opinião de 45,45%. Três razões podem ser citadas como justificativas do posicionamento dos vendedores em relação ao clima do ambiente interno: são as respostas das questões nº 2, 3 e 5; insatisfação com as políticas, falta de motivação e a remuneração. Um ambiente de trabalho exaustivo gera baixo desempenho, comportamentos agressivos e um alto índice de rotatividade de pessoas. A satisfação no ambiente interno está presente no nível de gerência em que consideram o clima interno agradável com 66,66%. Porém a equipe de liderança deve proporcionar satisfação aos demais funcionários e ser consciente da sua responsabilidade pelo clima e pelo moral dentro das empresas.

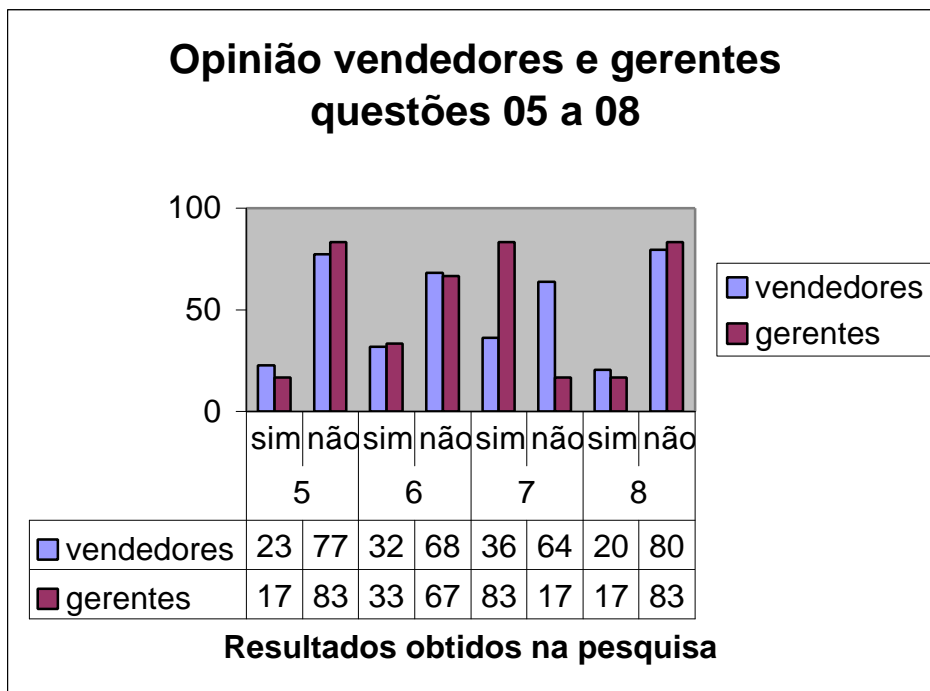
### Questões 05 a 08

- 5) A equipe de vendedores está motivada e satisfeita com a remuneração?
- 6) A empresa consegue manter satisfeitos os melhores funcionários?
- 7) A empresa oferece condições ao vendedor de alcançar seus objetivos pessoais?
- 8) As pessoas estão motivadas e satisfeitas?

**Tabela 6 — Estado de satisfação dos vendedores e gerentes**

Opinião	Questão 05		Questão 06		Questão 07		Questão 08	
	Sim%	Não%	Sim%	Não%	Sim%	Não%	Sim%	Não%
<b>Vendedores</b>	22,73	77,27	31,82	68,18	36,36	63,64	20,45	79,55
<b>Gerentes</b>	16,67	83,33	33,33	66,67	83,33	16,67	16,67	83,33

Fonte: pesquisa de campo.



**Figura 8 — Ilustração do estado de satisfação dos vendedores e gerentes**

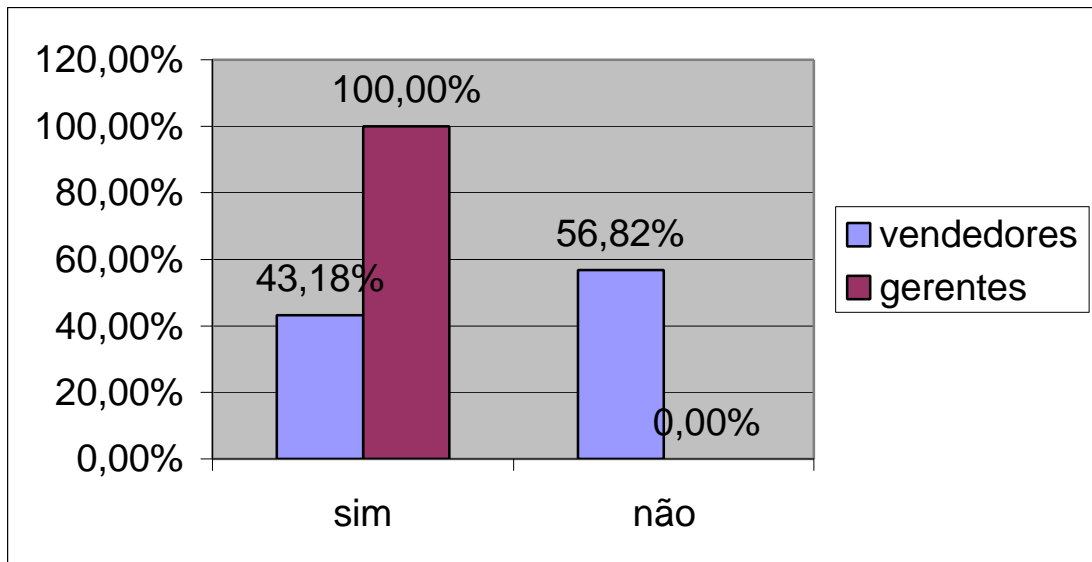
Fonte: pesquisa de campo.

O grupo de questões 05 a 08 procura medir o estado de satisfação e de motivação. Pode-se concluir que há uma insatisfação considerada elevada dos vendedores com a remuneração, com a realização dos objetivos pessoais, com a administração e com as políticas, conforme resultados obtidos na pesquisa, ilustração da figura 8 e tabela 6. A remuneração é também considerada forte fator de motivação. É a retribuição pelo esforço em atender bem o cliente. A remuneração dos vendedores é afetada quando há redução nas vendas, seja pelas crises econômicas, pela falta de propagandas, pelas políticas de vendas, pelos preços e produtos dos concorrentes e pela falta de treinamentos. A partir do momento que o funcionário se sente insatisfeito por esses fatores, o trabalho passa a ser um peso, e a consequência será falta de comprometimento e baixa produtividade.

**Questão 09** — São justas as políticas de recursos humanos adotadas pela empresa?

Ao observar os resultados na figura 9, nota-se que em nível de gerência há uma satisfação maior; os gerentes de vendas concordam em 100% com as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas A, B, e C. Já os vendedores

discordam, com 56,82%. Essa insatisfação já foi manifestada nas questões anteriores; é necessário reavaliar os 06 (seis) processos das políticas de gestão de pessoas, identificar os pontos fracos e buscar medidas de melhoria.



**Figura 9 — Opinião quanto às políticas de recursos humanos**

Fonte: pesquisa de campo.

**Questão 10 — O gerente reconhece quando o vendedor acerta?**

**Tabela 7 — Opinião dos vendedores e gerentes quanto ao posicionamento do gerente no reconhecimento do trabalho dos vendedores**

Cargo ocupado	(%) sim	(%) Não	(%) Às vezes
<b>Vendedores</b>	9,09	25,00	65,91
<b>Gerentes</b>	50,00	0,00	50,00

Fonte: pesquisa de campo.

No resultado obtido, os vendedores consideram com 65,91% que somente às vezes o gerente reconhece quando os vendedores acertam. Já os gerentes acreditam que há 50% de reconhecimento e 50% somente às vezes; a tabela 7 ilustra os resultados obtidos. O reconhecimento, seja por meio de elogios, para os colegas, prêmios e outros, impulsiona a criatividade e a motivação individual, transmite ao trabalhador o sentimento de realização e dá mais significado ao

trabalho. O posicionamento do gerente deve ser o mesmo quando o vendedor comete erros e acertos.

**Questão 11** — O gerente de vendas procura orientar os vendedores quanto às políticas de vendas, de promoções ocorridas na empresa?

**Tabela 8 — Opinião dos vendedores e gerentes quanto à orientação das políticas de vendas**

<b>Cargo ocupado</b>	<b>(%) sim</b>	<b>(%) Não</b>	<b>(%) Às vezes</b>
<b>Vendedores</b>	68,18	6,82	25,00
<b>Gerentes</b>	66,66	16,67	16,67

Fonte: pesquisa de campo.

Os vendedores, juntamente com os gerentes, devem ser as pessoas mais bem informadas da empresa, não só nas questões internas, mas também sobre o que está acontecendo com os concorrentes. O resultado obtido conforme tabela 8 demonstra que há um nível considerável na orientação e divulgação dos planos, promoções e políticas de vendas ocorridas nas empresas.

**Questão 12** — Os vendedores são chamados a opinar sobre planos de vendas, compras, programas e promoções?

**Tabela 9 — participação dos vendedores nas compras, políticas e planos de vendas**

<b>Cargo ocupado</b>	<b>(%) sim</b>	<b>(%) Não</b>	<b>(%) Às vezes</b>
<b>Vendedores</b>	13,64	52,27	34,09
<b>Gerentes</b>	0,00	66,67	33,33

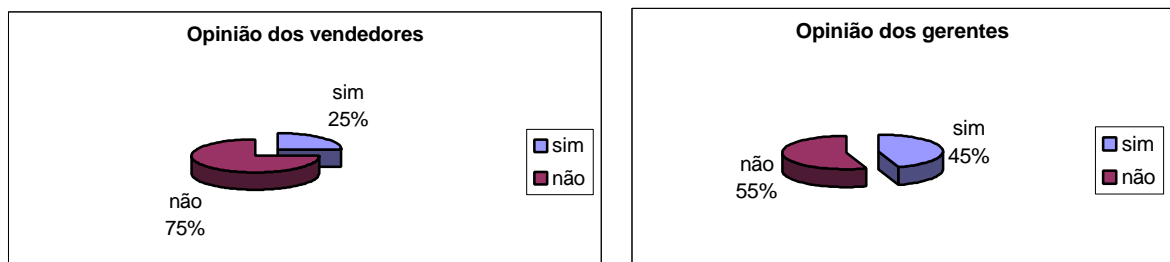
Fonte: pesquisa de campo.

Observando-se a tabela 8, resultado da questão 11, esta mostra que há orientação e divulgação dos planos e políticas de vendas; a tabela 9, resultado da questão 12, apresenta um percentual significativo, de 52,27% dos vendedores e

66,67% dos gerentes de que não há participação dos vendedores no momento de traçar e planejar essas políticas e planos e nem no momento das compras. No contato com o cliente, o vendedor sente a sua necessidade de consumo e das condições de pagamentos desejadas. A participação do vendedor e dos demais trabalhadores proporciona maior entrosamento e disseminação de idéias, além de criar oportunidades de as pessoas se expressarem.

**Questão 13 a 15** — O grupo de questões a seguir procura identificar o posicionamento de conscientização dos gestores diante da necessidade de treinamentos.

**Questão 13** — A empresa investe em treinamento para vendedores?

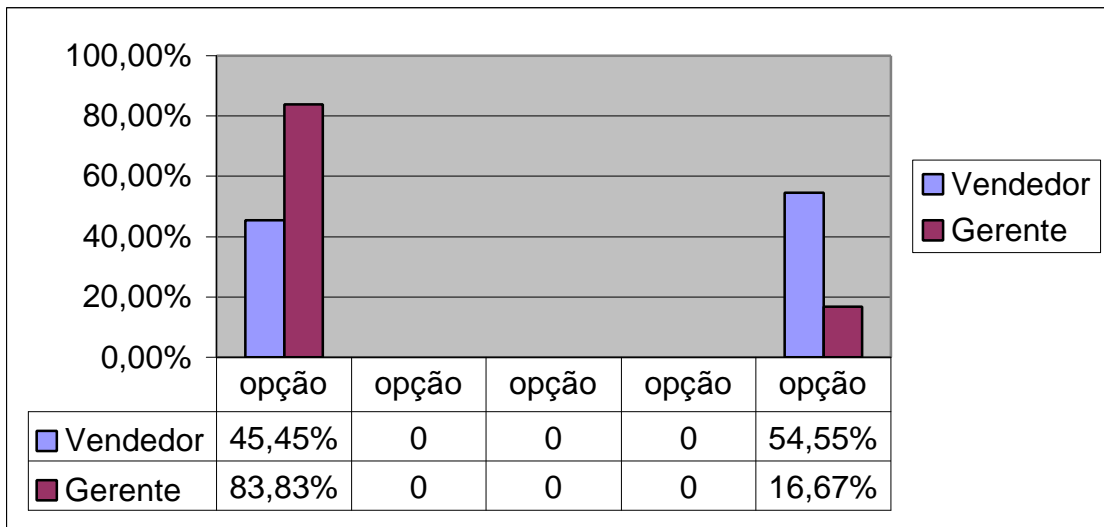


**Figura 10** — Ilustração das opiniões dos vendedores e gerentes quanto aos treinamentos

Fonte: pesquisa de campo.

**Questão 14** — Como são desenvolvidas as habilidades e a capacitação dos vendedores?

- Opção 01 — Treinamento interno pós-admissão (dir. função);
- Opção 02 — Treinamento interno pré-admissão;
- Opção 03 — Treinamento externo pós-admissão;
- Opção 04 — Treinamento externo pré-admissão;
- Opção 05 — Não existe treinamento.



**Figura 11 — Ilustração das opiniões dos vendedores e gerentes quanto ao desenvolvimento de capacitação e habilidades**

Fonte: pesquisa de campo.

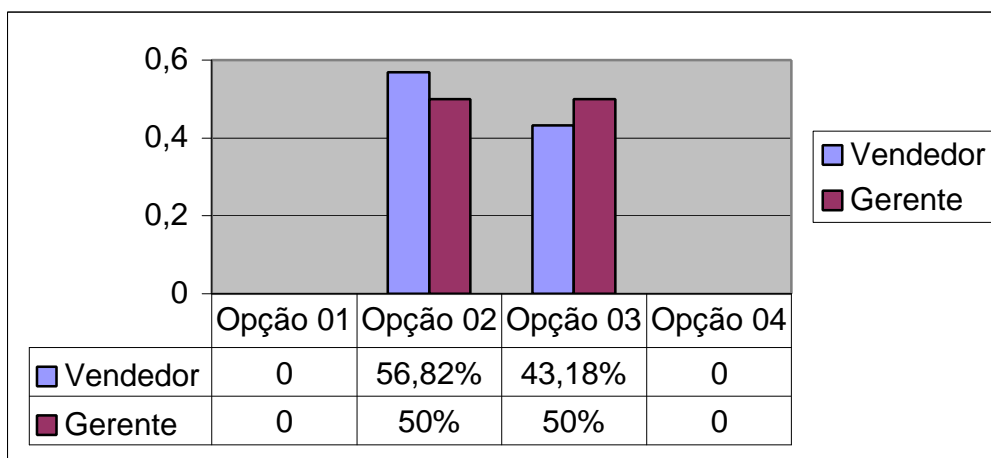
**Questão 15** — No momento da admissão, por quem é feito o treinamento dos vendedores?

Opção 01 — Pelo instrutor;

Opção 02 — Pelo colega antigo na função;

Opção 03 — Pelo gerente do departamento;

Opção 04 — Pelo departamento de recursos humanos.



**Figura 12— Ilustração das opiniões dos gerentes e vendedores quanto ao responsável pelo treinamento**

Fonte: pesquisa de campo.

Os resultados do conjunto de questões demonstram que as empresas não oferecem treinamentos aos seus vendedores. A transmissão de conhecimento, por meio dos colegas antigos na função é um método tradicional em desuso e muitas vezes transfere de um funcionário para outro vícios, maneiras e posicionamentos ultrapassados. Treinamentos não podem ser ações esporádicas e sim um programa permanente de aperfeiçoamento, envolvendo todos os trabalhadores. Muitas empresas gastam muito em propagandas para atrair consumidores e pouco para recebê-los com um atendimento qualificado. As empresas só alcançaram padrões excelentes de atendimento por meio de treinamentos. O consumidor quer ser bem atendido por profissionais bem preparados, simpáticos e bem informados.

**Questão 16** — O que a empresa deve criar ou fortalecer para melhorar o desempenho dos vendedores?

Verifica-se que os vendedores identificam que as empresas devem criar ou fortalecer a motivação dos vendedores, opinião de 45,45%. Motivação está relacionada com reconhecimento, realização, crescimento pessoal, etc. Os gerentes identificam que as empresas devem criar ou fortalecer os treinamentos, opinião de 50%. Treinamentos elevam a satisfação dos trabalhadores. Satisfação está relacionada com políticas organizacionais e condições de trabalho. Fica evidente que criar ou fortalecer fatores que geram satisfação e motivação nos trabalhadores é ponto fundamental na análise das políticas de gestão de pessoas. Para a empresa, o treinamento se bem planejado e executado, pode proporcionar a otimização dos resultados; permite formar uma equipe mais coesa, diminuindo a rotatividade de pessoas.



**Tabela 10 — Fatores a serem desenvolvidos para melhoria do desempenho, opinião dos vendedores e gerentes**

<b>Atributos ao desempenho</b>	<b>Opinião vendedores</b>	<b>Opinião Gerentes</b>
Motivação dos vendedores	45,45%	16,67%
Promoções	11,36%	16,66%
Treinamentos	22,74%	50,00%
Propagandas	0,00%	0,00%
Melhores produtos	0,00%	16,67%
Ampliar vantagens sobre concorrentes	20,45%	0,00%

Fonte: pesquisa de campo.

**Questão 17 — Quem na empresa avalia o desempenho dos funcionários?**

Os vendedores consideram, com 56,82%, que são os gerentes que realizam a avaliação do desempenho, e os gerentes confirmam com 83,33%, conforme mostra tabela 11. O gerente de vendas é a pessoa correta para avaliar o desempenho. O gerente de vendas é a pessoa que acompanha o vendedor durante todo o seu trabalho; desta forma a avaliação pode apresentar um índice de confiança muito maior.

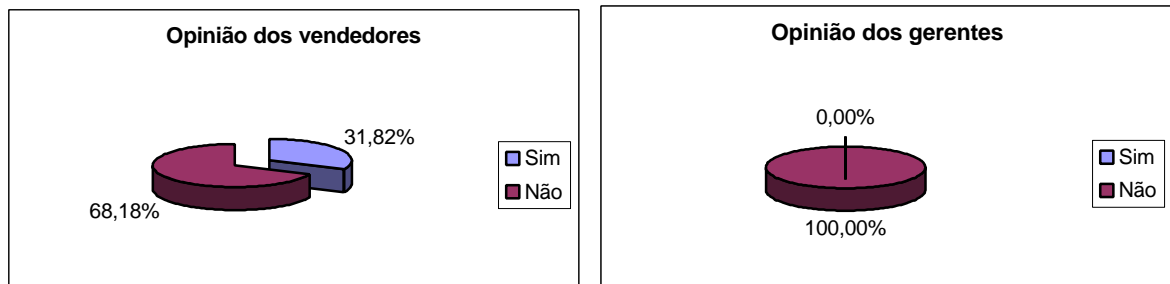
**Tabela 11 — Responsável pela avaliação do desempenho nas empresas A, B e C**

<b>Avaliador do desempenho</b>	<b>Opinião vendedores</b>	<b>Opinião Gerentes</b>
Gerente	56,82%	83,33%
Proprietários	4,55%	0,00%
Departamento de R. H.	0,00%	0,00%
Colegas	0,00%	0,00%
Não avalia	38,63%	16,67%

Fonte: pesquisa de campo.

**Questão 18** — O desempenho dos vendedores está dentro do resultado esperado?

Não é a resposta de 100% dos gerentes e de 68,18% dos vendedores, conforme mostra a figura 13. O baixo desempenho do vendedor pode estar ligado a diversas razões como falta de aptidão, falta de treinamentos, falta de incentivos, etc. O processo da gestão de pessoas que trata do recrutamento e seleção deve estar atento na escolha do vendedor, agregando pessoas que possuam características adequadas ao vendedor varejista. É preciso diagnosticar o baixo desempenho e criar medidas de melhoria para aproveitar melhor o potencial dos vendedores.



**Figura 13** — Reações dos vendedores e gerentes quanto ao desempenho

Fonte: pesquisa de campo.

**Questão 19** — Como é feito o reconhecimento do bom desempenho dos empregados?

- 1ª opção — Recompensado com prêmios em dinheiro;
- 2ª opção — Recompensado com outros prêmios ( viagens, presentes);
- 3ª opção — Elogios;
- 4ª opção — Não recebe nenhum tipo de recompensas ou elogios;
- 5ª opção — Outros. Cite.

**Tabela 12 — Opinião dos vendedores e gerentes quanto às recompensas pelo bom desempenho**

Opções de reconhecimento	Número de citações	
	Vendedores	Gerentes
1ª Recompensado com prêmios em dinheiro	13 vezes	03 vezes
2ª Recompensado com outros prêmios	06 vezes	04 vezes
3ª Elogios	10 vezes	01 vez
4ª Não recebe nenhum - recompensas ou elogios	24 vezes	01 vez
5ª Outros. Cite	Não citada	Não citada

Fonte: pesquisa de campo.

Recompensa com prêmios em dinheiro foi a mais citada nesta questão, com 13 vezes pelos vendedores e 03 pelos gerentes. Mas a maioria admite não receber nenhum tipo de recompensa pelo bom desempenho, citado 24 vezes pelos vendedores, conforme mostra a tabela 12. O baixo desempenho reconhecido na questão anterior pelos gerentes e vendedores pode estar associado também à falta de recompensas e reconhecimento. Estabelecer metas e premiar pelo alcance dos objetivos é uma forma de estimular o desempenho e recompensar o esforço dos vendedores.

**Questão 20** — A empresa adota algum tipo de benefício para seus funcionários?

**Tabela 13 — Opinião dos vendedores e gerentes quanto aos benefícios oferecidos pelas empresas A, B e C**

Benefícios	Número de citações	
	Vendedores	Gerentes
Planos de saúde	Não citado	Não citado
Empréstimos pessoais	02 vezes	01 vez
Transporte	Não citado	Não citado
Área de lazer	14 vezes	03 vezes
Outros (convênios)	06 vezes	03 vezes
Não adota	25 vezes	01 vez

Fonte: pesquisa de campo.

Pelo resultado obtido nesta questão, nota-se que as empresas A, B e C não oferecem muitos benefícios para seus funcionários, citado 25 vezes pelos vendedores, conforme mostra a tabela 13. O mais adotado é a área de lazer, citado 14 vezes pelos vendedores e 03 vezes pelos gerentes. Os benefícios funcionam como atração e retenção de pessoas. Os benefícios criam alternativas para seleção de melhores candidatos e, conseqüentemente, diminuem a rotatividade de pessoas pelas vantagens oferecidas.

#### 4.4.7 Elaboração da proposta de melhoria.

No mundo atual, torna-se cada vez mais evidente a idéia de que as pessoas são a maior fonte de riqueza de uma organização. O capital humano pode ser maximizado quando criadas as condições necessárias para o desenvolvimento do seu potencial e das suas habilidades. Baseados nesta nova realidade e no resultado da pesquisa, onde foram identificadas as variáveis que afetam o desempenho humano e das políticas de gestão de pessoas que estão provocando insatisfação aos trabalhadores, esta proposta apresenta 06 (seis) etapas com a finalidade de proporcionar mudanças na forma de administrar, no clima organizacional e comprometimento do corpo funcional:

**1ª Etapa — Conscientização de líderes e gestores da importância das pessoas para o sucesso das empresas, sensibilização e comprometimento com a motivação e com as políticas de gestão de pessoas.**

Conceber a idéia de que pessoas satisfeitas e motivadas produzem mais e melhor, cabe primeiramente à cúpula administrativa. Nenhum programa de desenvolvimento de pessoas terá sucesso se não partir de topo. É necessário comprometimento e envolvimento de todas as pessoas no processo.

**2ª Etapa — Identificação dos pontos fracos e necessidades das pessoas para a realização de bom desempenho.**

Realizar levantamento das necessidades e dos problemas que a organização apresenta. Alguns pontos para avaliação são citados baseados no resultado da pesquisa, mas existem muitos outros:

- a) Processo de recrutamento e seleção;
- b) Treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- c) Processos de políticas de gestão de pessoas;
- d) Políticas de benefícios;
- e) Gerenciamento do desempenho;
- f) Qualificação da comunicação;
- g) Políticas de remuneração dos vendedores;
- h) Estilo gerencial.

**3ª Etapa — Ações e programas de treinamentos a serem desenvolvidos, com base na identificação das necessidades.**

Identificado na pesquisa de campo por 22,74% dos vendedores e 50% dos gerentes como fator a ser fortalecido para melhorar o desempenho dos vendedores, esta etapa apresenta algumas idéias para um programa de treinamento:

- a) Analisar a necessidade de treinamentos – identificação dos pontos fracos;
- b) Objetivos – Os programas de treinamento procuram atender aos seguintes objetivos no decorrer do processo:
  - 1) Melhor atendimento e orientação aos clientes;
  - 2) Qualificação dos serviços prestados;
  - 3) Melhores resultados para as empresas e funcionários.
  - 4) Satisfação e motivação no trabalho.
- c) Definição do tipo de treinamentos a serem desenvolvidos;
- d) Elaboração do programa – Planejamento de material, local, responsável, período, recursos, instrutores, etc.
- e) Avaliação do programa – medir a satisfação das pessoas envolvidas e o alcance dos objetivos propostos na letra b.

**4ª Etapa — Implantação do sistema de avaliação de desempenho e conscientização funcional da importância do alcance dos objetivos organizacionais e individuais.**

- 1) Conscientização dos gerentes sobre a importância da avaliação de desempenho como instrumento gerencial e de crescimento das pessoas;
- 2) Definição de um instrumento de avaliação para medir o desempenho proposto;
- 3) Definição de metas de desempenho;
- 4) Teste do instrumento e adaptações necessárias;
- 5) Aplicação da avaliação do desempenho individual e da equipe no alcance dos objetivos.

**5ª Etapa — Avaliação dos resultados com base nos objetivos planejados, mudanças e adaptações de estratégias.**

Avaliar para verificação da eficácia dos recursos aplicados e o atendimento às necessidades da organização estabelecidas na etapa nº 02, 03 e 04. Avaliar o alcance das metas de desempenho definidas, melhoria do desempenho por meio dos treinamentos já realizados, os resultados organizacionais propostos, nível de motivação e comprometimento, adaptação às mudanças na administração de pessoas e nível de rotatividade.

Partindo do princípio de que a mudança é um processo contínuo, definir, com base nos resultados obtidos nos pontos avaliados, novos rumos e estratégias para continuidade de adaptações aos processos implantados no ambiente interno, dando a mesma atenção às mudanças ocorridas no ambiente externo pela situação política e econômica do país.

## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1 Conclusões

O objetivo geral do presente trabalho foi detalhado no capítulo quatro desta dissertação, a proposta de procedimentos. A aplicação da referida proposta na pesquisa de campo proporcionou um resultado satisfatório, atendendo a todos os objetivos estabelecidos.

Por meio da aplicação do questionário, instrumento de coleta de dados da pesquisa de campo, os 44 vendedores e os 06 gerentes de vendas apontaram as variáveis e as políticas de gestão de pessoas que afetam negativamente e positivamente o desempenho dos vendedores. De acordo com o resultado geral da pesquisa, observou-se que a insatisfação está presente em questões importantes que desequilibram o desenvolvimento organizacional, como:

- 1) Clima organizacional;
- 2) Motivação;
- 3) Desempenho;
- 4) Políticas e práticas de desenvolvimento e treinamento de pessoal;
- 5) Políticas e práticas de administração de pessoal;
- 6) Estilo Gerencial;
- 7) Políticas de recompensas e benefícios.

As mudanças ocorreram, e as empresas permaneceram somente com suas políticas de gestão de pessoas necessárias à exigência da Legislação Trabalhista e às convenções Coletivas de trabalho.

Os principais problemas na administração de pessoas enfrentados pelas empresas pesquisadas são o estilo gerencial, a manutenção de um clima no ambiente de trabalho de alta motivação, atração, manutenção e desenvolvimento de pessoas.

É importante lembrar que as empresas só poderão cobrar um atendimento qualificado, quando treinarem seus vendedores para tal; e de os gerentes exigirem liderança, quando forem verdadeiramente preparados neste sentido. Quase sempre,

muitas cobranças são feitas sem que se tenha oferecido aos gerentes a devida formação.

Não só o treinamento é importante; recrutar profissionais qualificados que tenham afinidades com os produtos, que possuam aptidões para o cargo e um perfil de acordo com o padrão do cliente da empresa, são pré-requisitos que facilitam o processo de treinamento. A qualidade do vendedor começa no processo de contratação.

Finalmente, pode-se concluir que as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas A, B e C já não atendem mais aos anseios dos trabalhadores e às suas necessidades de motivação e satisfação. Ao serem as pessoas consideradas peças fundamentais na administração e no desenvolvimento de qualquer organização, é necessário que sejam repensadas as posições de lideranças e as condições de trabalho, visando a otimizar o seu desempenho e a sua criatividade.

## **5.2 — Sugestões para trabalhos futuros**

Diante da necessidade de delimitar o estudo, a pesquisa do presente trabalho foi direcionada aos vendedores e gerentes de vendas. A pesquisa pode ser estendida a outros grupos de pessoas, ou ampliar o estudo sobre gestão de pessoas:

- 1) Ampliar a pesquisa à boa ou má gestão das políticas de gestão de pessoas.
- 2) Ampliar o teste de procedimentos aos proprietários e demais colaboradores.
- 3) Avaliar a efetividade das ferramentas adotadas no processo de gestão de pessoas.

A aplicação da presente pesquisa é viável a empresas de outros segmentos do ramo varejista.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVEST – Associação Brasileira de Vestuário. Disponível em: <http://www.abraviest.org.br>. Acesso em 05 de maio de 2002.

BOOG, Gustavo G. **Liderança, Equipe e Comunicação Fazem a Diferença**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p83.htm>. Acesso em 05 de maio de 2002.

CARVALHO, Karina G. **Como liderar uma equipe**. Revista T & D Desenvolvendo Pessoas. Edição 107, ano IX, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **10 Mandamentos da Gestão de Pessoas – Um Código de Ética da Nova ARH**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/chiaavenato.html>. Acesso em 04 de maio de 2002.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

DEEPROSE, Donna. **Como Valorizar e Recompensar Seus Funcionários**. Tradução Cynthia Côrtes de Barros Azevedo. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DONADÃO, Dorival, **Ações Sistêmicas de Treinamento Comercial**, em Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD, Coordenação de Gustavo G. Boog. São Paulo: Makron Books, 1999.

DRUCKER, Peter Ferlinand. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**/ tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRANCO, Demerval. **A Poderosa Cultura Empresarial, Ame-a ou Deixe-a**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pp43.html>. Acesso em 05 de maio de 2002.

FRANCO, Dermeval. **Metamorphose Ambulante**. Revista T & D Desenvolvendo Pessoas. São Paulo: Edição 112, Ano X, 2002.

GARCIA, J. F. Pereira. **T & D Mobilizando a Organização Para a Qualidade**, em Manual de Treinamento e Desenvolvimento, Coordenação de Gustavo G. Boog. São Paulo: Makron Books. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Markron Books, 2002.

GUELLI, Maria Lúcia. **Desenvolvimento de Chefia de Primeira Linha**, em Manual de Treinamento e Desenvolvimento, Coordenação de Gustavo G. Boog. São Paulo: Makron Books, 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Treinamento de Vendedores no Varejo**. Revista de Administração. São Paulo, v. 32, n.2, 1997.

LIMA, Antônio Ferreira. **Cultura Organizacional – Conceito e Funções Deste Fenômeno Tão Comentado e Tão Pouco Entendido**. Revista Brasileira de Administração. Ano III, nº 21, 1998.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAGALHÃES, Isa. **O Problema são as Pessoas?** Revista T & D Desenvolvendo Pessoas. Edição 110, Ano X, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Milton. **O Valor da Eficácia**. Revista T & D Desenvolvendo Pessoas. Edição 113, Ano X, 2002.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad. LIMA, Geny Bárbara do Carmo. VEIGA, Maria Raimunda Mendes. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração – RAUSP. Volume 31, nº 03, 1996.

PINTO, Osmar Paula. **Técnicas de Aprendizagem Em Ação**, em Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD, Coordenação de Gustavo G. Boog. São Paulo: Makron Books, 1999.

REGO, João Carlos Boiczuk. **Qualificação do Atendimento – Detalhes para a Gente Pensar um Pouquinho**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p75.html>. Acesso em 05 de maio de 2002.

REGO, João Carlos Boiczuk. **Qualificar o Atendimento, o Grande Desafio**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.Br/p44.htm>. Acesso em 05 de junho de 2002.

REVISTA EXAME, **100 melhores empresas para você trabalhar**, Guia Exame, parte integrante da edição 749, ano 2001.

SENGE, Peter M. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro. Campus: 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, Joaquim Caldeira da, **Gerência de vendas: visão prática de um profissional**. São Paulo: Atlas, 1990.

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão Com Pessoas – Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOLEDO, Flávio. **Recursos Humanos, crise e mudanças**. São Paulo: Atlas, 1992.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Vendendo no Século XXI**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p42.htm>. Acesso em 05 de maio de 2002.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – Questionário de pesquisa com vendedores e gerentes.

### PESQUISA

#### NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE

1 – Você considera esta empresa um bom empregador?

( ) sim ( ) não

Porque?\_\_\_\_\_.

2 – Avalie as variáveis aqui relacionadas e ordene em grau de importância, de 1 (um) a 9 (nove), as que mais interferem negativamente no desempenho dos vendedores?

- |  |                   |     |
|--|-------------------|-----|
| 1) Conflitos familiares                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 2) Doença na família                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 3) Falta de capacidade profissional        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 4) Administração rígida e arbitrária       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 5) Falta de entrosamento com os colegas    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 6) Falta de aptidão para a função exercida | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 7) Falta de treinamento                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 8) Políticas de recursos humanos rígidas   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 9) Falta de motivação e entusiasmo         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |

3 – Avalie as variáveis aqui relacionadas e ordene em grau de importância, de 1 (um) a 8 (oito), as que mais interferem positivamente no desempenho dos vendedores?

- |   |                   |     |
|---|-------------------|-----|
| 1) Clima organizacional motivador             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 2) Sistema de pagamento de comissões          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 3) Treinamentos freqüentes                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 4) Satisfação em exercer a função de vendedor | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |
| 5) Administração da empresa                   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | ( ) |

- 6) Políticas de recursos humanos. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 ( )  
7) Benefícios oferecidos pela empresa 1 2 3 4 5 6 7 8 9 ( )  
8) Prêmios e recompensas pelo bom desempenho 1 2 3 4 5 6 7 8 9 ( )

4 – Como é o clima interno da empresa (ambiente de trabalho)?

- ( ) Agradável  
( ) Motivador e satisfatório  
( ) Desagradável  
( ) Tenso e desanimador

5 – A equipe de vendedores está motivada e satisfeita com a remuneração?

- ( ) sim ( ) não

6 – A empresa consegue manter satisfeitos os melhores funcionários?

- ( ) sim ( ) não

7 – A empresa oferece condições ao vendedor de alcançar seus objetivos pessoais?

- ( ) sim ( ) não

8 – As pessoas estão motivadas e satisfeitas?

- ( ) sim ( ) não

9 – São justas as políticas de recursos humanos adotadas pela empresa?

- ( ) sim ( ) não

10- O gerente reconhece quando o vendedor acerta?

- ( ) sim ( ) não ( ) às vezes

11 – O gerente de vendas procura orientar os vendedores quanto às políticas de vendas, de promoções ocorridas na empresa?

- ( ) sim ( ) não ( ) às vezes

12– Os vendedores são chamados a opinar sobre planos de vendas, compras, programas e promoções?

sim  não  às vezes

13 – A empresa investe em treinamento para vendedores?

sim  não

14 – Como são desenvolvidas as habilidades e a capacitação dos vendedores?

- Treinamento interno pós-admissão ( diretamente na função)
- Treinamento interno pré-admissão
- Treinamento externo pós-admissão
- Treinamento externo pré-admissão
- Não existe treinamento

15 – No momento da admissão, por quem é feito o treinamento dos vendedores?

- Por instrutor
- Pelo colega antigo na função
- Pelo gerente do departamento
- Pelo setor de recursos humanos

16 – O que a empresa precisa criar ou fortalecer para melhorar o desempenho dos vendedores?

- motivação dos vendedores
- Promoções
- Treinamentos
- Propagandas
- Melhores produtos
- Ampliar vantagens sobre os concorrentes



17 – Quem na empresa avalia o desempenho dos funcionários?

- Gerente
- Proprietários
- Departamento de R. H.
- Colegas
- Não avalia

18 – O desempenho dos vendedores está dentro do resultado esperado?

- sim
- não

19 – Como é feito o reconhecimento do bom desempenho dos empregados?

- Recompensado com prêmio em dinheiro
- Recompensado com outros prêmios (viagens, presentes)
- Elogios
- Não recebe nenhum tipo de recompensas ou elogios
- Outros. Cite \_\_\_\_\_

20 – A empresa adota algum tipo de benefício para seus funcionários/

(assinale quantas opções desejar)

- Plano de saúde
- Empréstimos pessoais
- Transporte
- Área de lazer
- Outros. Cite \_\_\_\_\_
- Não adota