

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

EUGÊNIO DE BRITTO JARDIM

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE DA GRANDE GOIÂNIA**



03663230

**FLORIANÓPOLIS
2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

EUGÊNIO DE BRITTO JARDIM

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE DA GRANDE GOIÂNIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão da Qualidade e Produtividade

Orientador: Prof. Dr. Antônio Alves Filho

**FLORIANÓPOLIS
2002**

FICHA CATALOGRÁFICA

JARDIM, Eugênio de Britto

Gestão estratégica de pessoas nas empresas de pequeno porte da Grande Goiânia. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

126 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade e Produtividade)

Orientador: Antônio Alves Filho

1. Estratégias 2. Gestão estratégica de pessoas 3. Políticas de pessoal 4. Empresa de pequeno porte 5. Aprendizagem

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

EUGÊNIO DE BRITTO JARDIM

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE
PEQUENO PORTE DA GRANDE GOIÂNIA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina




Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Antônio Alves Filho, Dr.
ORIENTADOR



Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.



Prof. Idone Bringhenti, Dr.

A todas aquelas pessoas que transformam suas idéias e sonhos em projetos reais, ajudando a construir uma sociedade melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Antônio Alves Filho, pela orientação, incentivo, dedicação e carinho no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Idone Bringhenti, por ser inovador e por incentivar e valorizar o potencial criativo de todas as pessoas que o rodeiam.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Universidade Católica de Goiás, pelo apoio financeiro.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos e companheiros do mestrado, pelos melhores incentivadores que um mestrando poderia ter.

Aos meus filhos Alexandre, Eugênio e Fernanda Fleury Jardim, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Em especial, a minha esposa Alice Fleury Jardim, pelo carinho, pela atenção, por compartilhar de forma tão completa minhas idéias e incansável apoio durante todo o curso.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Era ele que erguia casas
Onde antes só havia chão.
Como um pássaro sem asas
Ele subia com as casas
Que lhe brotavam da mão.
Mas tudo desconhecia
De sua grande missão.
E assim o operário ia
Com suor e com cimento
Erguendo uma casa aqui
Adiante um apartamento
Além uma igreja, à frente
Um quartel e uma prisão:
Prisão de que sofreria
Não fosse, eventualmente
Um operário em construção.
Mas ele desconhecia
Este fato extraordinário:
Que o operário faz a coisa
E a coisa faz o operário.
De forma que, certo dia
À mesa, ao cortar o pão
O operário foi tomado
De uma súbita emoção
Ao constatar assombrado
Que tudo naquela mesa
– Garrafa, prato, facão –
Era ele quem os fazia
Ele, um humilde operário,
Um operário em construção.

Vinícius de Moraes

RESUMO

A dissertação tem como escopo o estudo da gestão estratégica de pessoas como ferramenta para aperfeiçoar o desempenho da empresa de pequeno porte da Grande Goiânia .

O objetivo geral é identificar e avaliar as características da gestão estratégica de pessoas nas empresas de pequeno porte da Grande Goiânia no período de 1995 a 2001 e oferecer proposições capazes de orientar estratégias de adaptação das pessoas às tecnologias e ao ambiente organizacional, com a finalidade de melhorar a satisfação delas e a utilização de suas habilidades em busca de resultados positivos.

A pesquisa demonstra que os empresários desta região usam como estratégia na área de administração de pessoal mecanismos tradicionais, prevalecendo a atitude legalista e controladora com ênfase na pontualidade, assiduidade e produção. As técnicas motivacionais que levam o empregado a ser comprometido com a organização são desprezadas.

A dissertação pode contribuir para a quebra destes paradigmas e promover uma abertura para aplicação de estratégias baseadas na escola da aprendizagem em que o empregado aprende e a organização também. E a competência essencial, habilidades, talentos sejam reconhecidos e contribuam para a competitividade da organização.

Palavras chave: Estratégia; Gestão estratégica de pessoas; Política de pessoal; Aprendizagem; Empresa de pequeno porte.

ABSTRACT

This work' scope is the study of strategies and people strategic management as a tool to improve the city of Goiânia's small businesses production and performance.

Its main goal is to identify and evaluate the characteristics of human relations strategic management of the city of Goiânia's small businesses, from 1995 to 2001, and to suggest propositions to orientate human relations strategies, aiming to improve employees' and the use of their abilities in the search for positive results.

The research shows that this region's businessmen adopt traditional mechanisms in the field of human relations strategy, in which the legal and controlling attitudes whit emphasis on punctuality, assiduousness and production prevails. The motivational techniques that bring compromising to the organization are rejected.

This work can contribute to break of the paradigms and promote an opening to employment of strategies based on the learning school, where employees learn on so does the organization, And the essential competence, abilities and talents can be recognized as a contribution the organization's competitiveness.

Key words: strategy; human resources strategic management; human relations policies; learning; small business.

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE TABELAS	
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 OBJETIVOS GERAL	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 DEFINIÇÕES DE TERMOS	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
1.5 METODOLOGIA	18
1.5.1 Delimitação da Pesquisa	18
1.5.2 Desenho da Pesquisa	18
1.5.3 Abordagem do Trabalho	19
1.5.4 Coleta de Dados	19
1.5.5 Análise de Dado	22
1.5.6 Limitação da pesquisa	22
1.5.7 Etapas de Elaboração do Trabalho	22
1.6 FASES DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	24
1.6.1 Elaboração do questionário definitivo	24
1.6.2 As Perguntas e suas categorizações	24
1.6.3 Contatos com os responsáveis pela gestão de pessoal das empresas e envio dos questionários	26
1.7 PRESSUPOSTOS PARA APLICAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES	27
1.8 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	27
2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS	29
2.1 CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	29
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	35
2.2.1 Conceito de estratégia	35
2.2.2 O processo da formação das estratégias	43
2.2.3 Classificação segundo Idenburg	48
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	51
2.3.1 O impacto da gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional	51
2.3.2 Estratégias formadas pela aprendizagem	56
2.3.3 A organização orientada para a aprendizagem contínua	58
2.3.4 A escola de aprendizagem na formação das estratégias e suas premissas principais	59
2.4 FORÇAS RESTRITIVAS	63
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO BRASIL E NA GRANDE GOIÂNIA	64
3.1 HISTÓRICO	64
3.1.1 A importância de um reposicionamento estratégico	65
3.2 EMPRESA	68
3.2.1 O conceito de empresa de pequeno porte	68
3.3 AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO CONTEXTO BRASILEIRO	76
3.4 A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	77
3.5 A EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO CONTEXTO DA GRANDE GOIÂNIA	80
4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA GRANDE GOIÂNIA	83
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS	83
4.2 POLÍTICA DE PESSOAL	83

4.3	POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	84
4.4	OPERACIONALIZAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL	85
4.5	FIXAÇÃO DE SALÁRIOS	86
4.6	PAGAMENTOS DE PRÊMIOS	89
4.7	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL	89
4.8	FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS USADAS	90
4.9	ACOMPANHAMENTO E CONTROLE	91
4.10	SÍNTESE DAS CONSTATAÇÕES DAS POLÍTICAS DE PESSOAL	92
5.	PROPOSIÇÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA ESTRATÉGICA DE PESSOAL NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	94
5.1	FORMULAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS	94
5.1.1	Primeira fase: registro e legalização do empregado	95
5.1.2	Segunda fase: Valorizar o conhecimento e as habilitações por meio de programas de incentivos e benefícios	96
5.1.3	Terceira fase: Reposicionamento estratégico-organização orienta da para aprendizagem contínua e adequação ambiental	98
5.1.4	Quartafase: Plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente e morte da empresa ou sua permanência	100
5.1.4	Finalidade das proposições formuladas	101
5.1.5	Aplicabilidade das proposições	102
5.2	CONTROLE DE GESTÃO PARA A GARANTIA DA QUALIDADE NA PRIMEIRA FASE DO CICLO DE VIDA(INFÂNCIA)	102
5.2.1	A garantia da qualidade na primeira fase do ciclo de vida de uma empresa de pequeno porte	103
5.3	CONTROLE DE GESTÃO DE GESTÃO PARA A GARANTIA DA QUALIDADE NA SEGUNDA FASE DO CICLO DE VIDA(TOCA-TOCA)	104
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	106
6.1	ASPECTOS CONCLUSIVOS	106
6.2	ADEQUAÇÃO ENTRE PROBLEMAS E OBJETIVOS DA PESQUISA E SEUS RESULTADOS	114
6.3	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	115
6.4	RECOMENDAÇÕES	117
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
	APÊNDICE: Questionário	124

LISTA DE FIGURAS

1	- Estratégia como padrão.....	39
2	- Escolas prescritivas.....	43
3	- Escolas descritivas	45
4	- Quatro visões do processo de desenvolvimento da estratégia.....	49
5	- 1ª fase do modelo	96
6	- 2ª fase do modelo.....	97
7	- 3ª fase do modelo	99

LISTA DE TABELAS

1	- Padrões de tamanho para exigências SBA-(A)1984..	73
2	- Padrões de tamanho para exigências SBA-1984(B)..	74
3	- Critério de classificação para fins fiscais (SIM- PLES).....	74
4	- Critérios de classificação para fins comerciais se- gundo a LEI SIMPLES.....	75
5	- Classificação conforme número de empregados.....	75
6	- Classificação conforme número de empregados SEBRAE.....	76
7	- Alguns fatores que influenciam a mortalidade das micros e empresas de pequeno porte na Grande Goiânia.....	81
8	- Política de pessoal aplicada pelas empresas da Grande Goiânia	84
9	- Política de recrutamento e seleção de pessoal.....	85
10	- Operacionalização da contratação de empregados (métodos usados).....	86
11	- Política salarial-área operacional.....	87
12	- Política salarial –área administrativa.....	87
13	- Prêmios especiais.....	88
14	- Técnicas de desenvolvimento de pessoal.....	90
15	- Estratégias usadas.....	91
16	- Ferramentas de acompanhamento e controle.....	92

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e do problema

O mundo contemporâneo passa por uma fase de mudanças rápidas que impactam fortemente o posicionamento estratégico das instituições em seu contexto de atuação. A gestão de empresas está direcionada ao gerenciamento dos riscos e oportunidades, avaliando diuturnamente a capacidade estratégica empresarial, em um mercado extremamente competitivo e globalizado. Com isso, a atividade empresarial neste mercado globalizado é obrigada a buscar novas posturas, combinando com mais efetividade os recursos disponíveis, para aumentar o volume de negócios, por meio da satisfação dos clientes, em que a percepção do valor agregado nos produtos é fundamental.

Neste contexto as empresas de médio e pequeno porte no Brasil têm uma vida muito curta. A estatística mostra que 80% não passam de dois anos. As razões são várias: falta de capital de giro, poucos conhecimentos administrativos, mão de obra desqualificada, a qualidade dos serviços/produtos e desconhecimento do negócio de quem as conduzem.

Com esse entendimento, o trabalho aborda a necessidade de introduzir a ferramenta gestão estratégica de pessoas nas empresas de médio e pequeno porte, pois elas representam significativo segmento da economia brasileira, empregando um grande número de pessoas. Este segmento movimenta vultosa soma de ativos, nos quais as pessoas representam uma parcela substancial do capital investido. Reter os empregados na instituição, tratando-os científcico e tecnicamente por meio de estratégias adequadas facilita o retorno financeiro e social.

Por esta razão a gestão empresarial precisa acompanhar o desempenho da empresa no seu ambiente interno e externo, utilizando procedimentos e instrumentos de controle que permitam o gerenciamento estratégico de suas ações e que possibilitem mostrar a realidade situacional e o desempenho dos seus processos operacionais e produtos junto aos clientes internos e externos. Entretanto, é necessário ficar atento para o fato dos modismos administrativos, que só trazem transtornos, quando aplicados sem o perfeito conhecimento conceitual dos métodos e filosofias e de sua adequação à realidade de cada empresa. Para a implementação de forma segura e coerente com a sua realidade, a empresa tem de conhecer e entender bem os conceitos dos métodos e filosofias a serem operacionalizados.

O estudo foca a estratégia aplicada às empresas de pequeno porte da Grande Goiânia e o estilo administrativo dos empresários deste segmento.

Contudo, a linha de pesquisa está voltada para gestão de pessoas das empresas de pequeno porte, objetivando a utilização de ferramentas de controles de gestão de pessoal e melhoria de desenvolvimento e qualidade de vida do empregado.

Com base nestes comentários, pode-se formular o problema da presente dissertação:

a) De que forma estão os administradores das empresas de pequeno porte da Grande Goiânia administrando as pessoas que trabalham em sua instituição?

b) Como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para a efetiva melhoria do desempenho dessas empresas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as características da gestão estratégica de pessoas das empresas de pequeno porte da grande Goiânia no período de 1995 a 2001 e formular proposições para seu aperfeiçoamento.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as empresas de pequeno porte da Grande Goiânia.
- Identificar e avaliar as características da gestão estratégica de pessoas adotadas pelas referidas empresas no período de 1995 a 2001.
- Formular proposições relativas à gestão estratégica de pessoas para assegurar a melhoria da qualidade do quadro de pessoal na empresa de pequeno porte.

1.3 Definições de termos

Estabelecido os objetivos, algumas definições são necessárias para entendimento do texto, tais como: estratégia, gestão estratégica de pessoas, política de pessoal, política salarial, empresa e empresa de pequeno porte.

Estratégia: é o conjunto de decisões formuladas com objetivo de orientar o posicionamento da empresa no

ambiente(ROBBINS,1990). Segundo Simon (1971,p.79), estratégia é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo. Ela é suporte para superar mudanças no ambiente, sem perder de vista os objetivos da organização. A gestão estratégica ocorre numa situação com as seguintes características: senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito. A estratégia é composta dos elementos: essência da questão, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos e restrições.

Gestão estratégica de pessoas: é o conjunto de decisões com o objetivo de orientar os gestores de pessoas no posicionamento das estratégias que determinam os resultados das empresas por meio da excelência organizacional e do sucesso competitivo, conforme Ulrich (2000).

Política salarial: segundo Chiavenato (1997,p.414), caracteriza-se por um conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração dos seus empregados. Ela é um valor atribuído a um conjunto de tarefas que estimulam o seu exercício. A política de remuneração (LOPES, 1978. p.253) pode ser econômica, social ou legal.

Nesta política dá os princípios e a filosofia do plano de pagamento.

Empresa: empresa é a pessoa jurídica constituída e organizada que assume riscos econômicos com a finalidade de obter lucros (NR1, Port 3214/78 MTb).

Empresa de pequeno porte: Os parâmetros para classificar empresas de pequeno porte são por números de empregados, pelo faturamento, pelos valores do ativo ou índices financeiros. Para classificar na dissertação empresa de pequeno porte foi utilizado

o critério de faturamento, de acordo com a Lei 9841 de 05/10/99, da Secretaria da Receita Federal, que se refere ao SIMPLES, em que a empresa de pequeno porte é aquela que tem receita até R\$ 1 200 000,00.

1.4 Relevância do estudo

A presente dissertação tem como escopo caracterizar a empresa de pequeno porte da Grande Goiânia, com o objetivo de identificar a gestão estratégica de pessoas e as ferramentas que são utilizadas pelos empresários da região e ajudar o proprietário ou empreendedor a melhorar o aproveitamento do seu recurso humano, além de suprir em parte a sua falta de conhecimento de técnicas e práticas administrativas de conduzir empresas de pequeno porte.

A Universidade Católica de Goiás, UCG, será beneficiada por esta pesquisa, colocando uma fonte de consulta e de estudo para os seus alunos, além de abrir um campo de troca de informações do segmento de negócios da região. O autor do trabalho com os dados colhidos e trabalhados passa a deter uma rica fonte de informações para as aulas de administração de pessoal, com isso, o conhecimento regional, o que melhorará substancialmente as orientações para a gestão estratégica de Pessoal.

O Programa de Pós-Graduação da Engenharia da Produção receberá um trabalho que agregará informações do comportamento de um segmento tão carente de estudos e bibliografia.

A adoção da gestão estratégica de pessoas, levando em conta relevantes fatores da política de pessoal, diretrizes para um sistema de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal, ajudará a compor uma condição administrativa que melhorará os custos.

A qualidade de vida do empregado, procurando a interação empresa-indivíduo-sociedade, trará benefícios para as empresas deste segmento melhorando os serviços/produtos, fazendo economias e proporcionando preços mais competitivos ao consumidor.

1.5 Procedimentos metodológicos

1.5.1 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em Gestão Estratégica de Pessoas para empresa de pequeno porte. A dissertação considera a construção de uma ferramenta de gestão de pessoas com vista à estratégia, comportamento e produtividade que abrange as três fases do ciclo de vida de uma empresa, isto é: infância, toca-toca e adolescência (ADIZES,1998).

1.5.2 Desenho da pesquisa

Trata-se de um trabalho exploratório com a construção de um modelo para orientação da gestão de pessoas em empresa de pequeno porte. É uma pesquisa que busca conhecer e aprofundar conhecimentos sobre conceitos e comportamento de técnicas e ferramentas referentes à gestão estratégica de pessoas em empresa de pequeno porte, com objetivo de melhorar o perfil existente. Trata-se de uma pesquisa empírica, exploratória.

A pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador contato com elementos que mostram a realidade, dando-lhe dados para obter resultados, que orientam e validam o modelo. Triviños (1990), diz que os estudos exploratórios levam ao pesquisador obter maior interação sobre determinado problema, em consequência, conseguir maior experiência. Ao considerarmos a classificação da pesquisa é necessário considerar o seu aspecto

material, Gil (1999, p. 42) classifica as pesquisas em três grupos: “a) pesquisa bibliográfica e documental, b) levantamentos, c) estudos de caso”. A metodologia utilizada trabalhou a pesquisa bibliográfica e documental, o levantamento e a observação pessoal. Após o estudo do material colhido, o pesquisador faz um relato do que encontrou, o que é base para construção do modelo.

1.5.3 Abordagem do trabalho

A abordagem do trabalho (TRIVIÑOS, 1990) é qualitativa por se tratar de um estudo teórico, que usa recursos aleatórios para fixar a amostra, na busca da representatividade do grupo maior dos sujeitos que participam do estudo. A pesquisa qualitativa, segundo Triviños (1990) procura entender o fenômeno social e sua natureza. A complexidade de um fenômeno, leva a estudos de seus componentes, na busca de se entender este fenômeno.

1.5.4 Coleta de dados

A coleta de dados deu-se através de pesquisa bibliográfica, documental, questionário e observação pessoal. A pesquisa bibliográfica e documental refere-se a publicações existentes, o que facilita a compreensão do trabalho desenvolvido. Já, o questionário levanta dados abrangendo as questões de estratégia, comportamento e da produção em equipe e as entrevistas sobre as atitudes dos empregados frente às ferramentas aplicadas em relação ao trabalho de integração e interação entre os empregados e a empresa.

O trabalho buscou conhecer as grandes indagações de como está estruturada a área de administração de pessoal na Grande Goiânia no que se refere à política de pessoal, política salarial e desenvolvimento de pessoas, além das estratégias usadas nas tomadas de decisões para admissão e manutenção das pessoas na empresa. Este trabalho de pesquisa, tipo exploratório (GIL,

1999), tem como base um questionário de onze questões, sendo que oito delas são categorizadas, para melhor se conhecer como o fenômeno se apresenta nas empresas de pequeno porte da Grande Goiânia, no período de 1995 a 2001. É um questionário auto-aplicado. Conceitualmente o questionário como técnica investigativa é um documento compacto composto por um número mais ou menos elevado de questões, apresentada por escrito às pessoas, com o objetivo de conhecer uma série de situação, interesses etc, Gil (1999).

Segundo Gil (1999) o questionário apresenta várias vantagens, tais como:

- a) apresenta um escopo geográfico amplo e número de pessoas bem grande;
- b) custo baixo;
- c) anonimato das respostas;
- d) deixa as pessoas mais à vontade para responder;
- e) veta a influência das opiniões e outros aspectos pessoais do entrevistador.

As limitações da aplicação desta técnica de pesquisa, neste caso, são mínimas, pois ele é dirigido a um público alvo qualificado e acostumado a responder questionário.

O questionário foi constituído de perguntas com base nos objetivos específicos e as respostas com gradações que tornam fácil o conhecimento das questões que compõem o problema e, dentre os três tipos de questões: fechadas, abertas ou relacionadas, optou-se pela fechada, com um conjunto de alternativas de respostas que melhor desenham o fenômeno situacional das pequenas empresas da Grande Goiânia.

Os aspectos investigados estão ligados às políticas de pessoal, de remuneração, de recrutamento de desenvolvimento de pessoas e estratégias. O questionário, também identifica o negócio das empresas, focando receita e quantidade de empregos.

Quanto à observação pessoal se constitui em visitar pequenas empresas e verificar o comportamento, interação e

participação dos empregados na vida da empresa. Nas pesquisas bibliográficas e documentais foram pesquisados conceitos de empresa de pequeno porte, comportamentos, gestão de pessoas, estratégias e trabalho em equipe, utilizando-se livros, revistas, apostilas, dissertações, Internet, documentos disponibilizados por empresas, Sebrae, Secretaria de Estado da Indústria e Comércio de Goiás, Secretaria de Estado da Fazenda de Goiás e Ministério do Trabalho.

A entrevista teve como escopo possibilitar obtenção de dados complementares referentes aos questionamentos das perguntas categorizadas no questionário, proporcionando melhor conhecimento dos fenômenos da gestão de pessoal nas empresas de pequeno porte da Grande Goiânia. Conceitualmente a entrevista é a técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao investigando e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social.

Mais especificamente é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 1999).

A entrevista é uma ferramenta muito utilizada na coleta de dados no âmbito das ciências. Segundo Gil (1999), psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se desta técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação.

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes, Gil (apud Seltiz et al. 1967, p.273).

O tipo de entrevista utilizada foi a entrevista informal, pois, o objetivo básico era complemento da coleta de dados. Este tipo

de entrevista é recomendado nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado (GIL, 1999).

1.5.5 Análise de dados

A análise de dados efetivou-se pela análise da bibliografia, documentos, questionários, entrevistas e observação pessoal. Os conceitos utilizados foram analisados de forma a serem usados conforme a teoria de Adizes (1998) sobre ciclos de vida das organizações. Para Richardson (1989,p.94) “a análise documental consiste em uma série de operações que visem estudos e análise em um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”.

1.5.6 Limitação do trabalho

O tempo limitado de pesquisa e a falta de bibliografia sobre pequenas e médias empresas determinaram a restringir o estudo na Grande Goiânia no período de 1995 a 2001. Os conceitos e os exemplos estão nos limites necessários ao desenvolvimento do modelo genérico de gestão estratégica de pessoas.

A maneira de organização da empresa de pequeno porte, bem como os procedimentos e acompanhamento das funções descritas, estão dentro do limite exigidos para a operação proposta. A abordagem sobre gestão estratégica de pessoas é referente às características e necessidades de uma empresa de pequeno porte.

1.5.7 Etapas de elaboração do trabalho

O desenvolvimento da dissertação iniciou-se com a pesquisa bibliográfica e documental orientada para a finalidade de fornecer conhecimento básico sobre quatro macro conceitos utilizados: empresa de pequeno porte, estratégia, comportamento e trabalho em equipe. Esta pesquisa foi realizada tomando como base livros, dissertação, apostilas, internet e documentos disponibilizados por empresa. A principal dificuldade é a falta de bibliografia e publicação sobre gestão estratégica de pessoas voltada para empresas de pequeno porte.

A parte prática da dissertação no que se refere aos elementos que compõem as proposições foi constituída por referências bibliográficas, conhecimentos obtidos nos trabalhos de consultoria em pequenas empresas e entrevistas com empregados e empresários. A dissertação é abrangente, envolvendo toda a empresa, cabe à pesquisa, apenas, focar os elementos da gestão estratégica de pessoas.

O estudo foi realizado sobre os dados levantados em 50(cinquenta) empresas de pequeno porte da Grande Goiânia, com aplicação de questionários, entrevistas e observação pessoal no sentido de verificar o desenvolvimento no que se refere à aplicação de técnicas de gestão de pessoas, visando conhecer as estratégias, comportamento e produtividade com trabalho em equipe.

A população útil representativa escolhida em relação a população total de 4110 é a da empresa de pequeno porte da Grande Goiânia por se constituir uma região que concentra as empresas mais importantes do complexo econômico do estado.

A amostragem é não-probabilística segundo Rea e Parker (2000), pois ela tem como característica essencial o pesquisador não conhecer a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra. Portanto, não há certeza de que a probabilidade é igual entre os entrevistados em potencial, isto impede o pesquisador de analisar a amostra em termos da distribuição normal.

Estas deficiências não impedem a amostragem não-probabilística de ser útil ao pesquisador, ela é menos complicada em termos de rigor e muito menos dispendiosa e demorada que a amostragem probabilística. A sua principal vantagem está em sua utilidade nos estágios preliminares de um projeto de pesquisa.

Nesta dissertação foi utilizado o tipo conhecido como amostra por julgamento ou intencional da amostragem não-probabilística. Nela o pesquisador usa seu critério profissional, ao invés do acaso, na seleção dos entrevistados.

1.6 Fases da realização da pesquisa

Uma vez definida a classificação das empresas e a região onde proceder à investigação, passamos a estudar os resultados dos questionários com o objetivo de conhecer a forma de gerenciar a área de pessoal das pequenas empresas da Grande Goiânia no período de 1995 a 2001.

A metodologia de como se desenvolveu a investigação pode se resumir em três etapas:

- a) desenho do questionário;
- b) teste do questionário;
- c) aplicação do questionário.

1.6.1 Elaboração do questionário definitivo.

Na primeira etapa foi elaborado um questionário como instrumento para escolher informações de todos dados relevantes para a pesquisa que se pretendia realizar. Foram visitadas cinco empresas para testar e depurar as questões elaboradas.

O resultado foi um questionário final com 11 perguntas, que por sua vez, foram divididas em várias categorias. As três primeiras perguntas se referem a indicadores descritivos do perfil das empresas, e as outras oito perguntas, orientadas para conhecer a experiência das empresas analisadas e se ter as

opiniões dos expertos em temas fundamentais em matéria de gestão estratégica de pessoal, tais como: políticas de remuneração, contratação de pessoas, desenvolvimento de pessoas, participação dos empregados na administração e nos lucros da empresa.

As perguntas se desdobram em indagações sobre gestões estratégicas e operacionalização, para se ter conhecimento com profundidade da relação entre as políticas aplicadas e as doutrinas. Finalmente, colocaram-se os itens em uma escala de gradação de quatro valores do nível inferior ao superior.

1.6.2 As perguntas e suas categorizações

Perguntas de um a três identificam e enquadram as empresas. Nestas perguntas a preocupação foi conhecer o tipo do negócio, o setor ano de início das atividades, número de empregados e o faturamento anual.

A pergunta quatro, dividida em 12 categorias, procura identificar a política de pessoal, verificando se há participação dos empregados nos lucros, política salarial, treinamento, plano de saúde, programa de alimentação, transporte, promoção, prêmios por produção, escala de férias, reuniões de planejamento, reuniões de confraternização, plano de cargos.

A pergunta cinco investiga a política de recrutamento e seleção praticada, explorando as categorias: experiência, escolaridade, habilidades, capacidade produtiva idade e sexo.

A pergunta seis investiga a estratégia para operacionalizar a contratação de pessoal, os fatores pesquisados são a utilização de consultores autônomos, empresas especializadas ou estrutura própria.

A pergunta sete verifica junto às empresas à composição da remuneração dos empregados praticada, dividida em dois grandes grupos: o operacional e o administrativo. No operacional indaga se a remuneração tem por base: salário fixo; salário fixo mais

comissão; por tarefas; por peças. Na área administrativa: salário fixo; salário fixo mais comissão; gratificação por chefia.

A pergunta oito, pesquisa a existência da prática de premiar os empregados por resultados positivos alcançados pela empresa, detalhando se individual ou por grupo, se for o caso.

A pergunta nove se refere ao desenvolvimento de pessoas, a investigação é bem detalhada, buscando conhecer se o segmento preocupa com o crescimento e diversificação das habilidades dos empregados. Os fatores (indicadores) são: treinamento em serviço; cursos com especialistas; Senai/Sebrae; participação em seminários; sindicatos; associação de classe; cursos regulares em estabelecimentos de ensino.

Pergunta dez: esta variável trata das ferramentas estratégicas utilizadas na gestão de pessoal. São verificados os indicadores: motivação, habilidades do emprego, integração dos empregados formando equipes, tecnologia para melhorar a qualidade, benefícios em busca do bem estar do empregado.

Pergunta onze: trata-se da verificação de como a empresa acompanha e controla o empregado, tendo foco a assiduidade, a pontualidade, a produtividade e a fidelidade.

1.6.3 Contatos com os responsáveis pela gestão de pessoal das empresas e envio dos questionários

Nesta etapa foram feitos contatos, com os responsáveis pelo recurso humano das empresas selecionadas, pessoalmente ou por telefone, informando-os da importância de sua colaboração e confirmando o número do seu fax para facilitar o envio dos questionários, e solicitando que a devolução fosse feita pelo mesmo meio. Para as empresas que trabalham com e-mail foi disponibilizada esta ferramenta. O prazo estabelecido para devolução dos questionários foi de 15 dias.

Das empresas escolhidas na amostragem mais de cinquenta por cento dos seus sócios foram entrevistados e eles se

colocaram a disposição para dialogar sobre os problemas da empresa facilitando bastante a atenção nas respostas do questionário. Neste caso a entrega do questionário foi pessoal e sua devolução acordada de envio para o endereço do pesquisador.

1.7 Pressupostos para aplicação das proposições

A aplicação das proposições de gestão estratégica de pessoas na empresa de pequeno porte é possível de ser operacionalizada desde que sejam observados os pressupostos: verificar através de diagnóstico de análise administrativa a realidade da empresa, para que o modelo contemple as características da empresa; a parte conceitual no que tange as técnicas e filosofias utilizadas tem de ser bem entendida, para se obter resultados positivos; o comprometimento da cúpula diretiva e/ou proprietários é fundamental para a credibilidade do trabalho; o envolvimento de todas as pessoas da empresa, motivados e treinados, para que participam efetivamente do trabalho, percebendo a importância do mesmo e tomam conhecimento dos objetivos esperados em relação às melhorias e que atinjam a cultura organizacional.

1.8 Estrutura do documento

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo são apresentados o contexto, justificativa, objetivos, metodologia, pressupostos e estrutura da dissertação; no segundo capítulo é apresentada uma fundamentação teórica; no terceiro capítulo, a caracterização da pequena e média empresa no Brasil e na Grande Goiânia; no quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos; no quinto capítulo são apresentadas as proposições de gestão estratégica de pessoas para empresa de pequeno porte, demonstrando a arquitetura dos seus componentes e sua interação; no sexto

capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações. Por fim, colocam-se as Referências Bibliográficas e Apêndice.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Neste capítulo são tratadas as questões relacionadas com o estudo da gestão estratégica organizacional e de pessoal e, delinea-se o arcabouço conceitual da pesquisa. Ele está organizado de maneira que os conceitos subjacentes sejam descritos na medida em que se avança na apresentação dos fundamentos teóricos necessários para compreender, explicar e dar significado ao tema estudado.

O capítulo aborda os temas ciclo de vida das organizações, gestão estratégica, a formação das estratégias; gestão estratégica de pessoal, indicadores de desempenho ou de controle na gestão estratégica de pessoas e forças restritivas.

2.1 Ciclos de vida das organizações

O estudo dos ciclos de vida das organizações tem como escopo a verificação da evolução da empresa e as dificuldades do proprietário em perceber a necessidade de delegar, abrindo mão de parte do poder. A centralização, na organização, do poder na figura do sócio-proprietário, torna a organização lenta e dependente, alijando todos os participantes do empreendimento do processo decisório. O desenvolvimento da área de pessoal na busca da motivação e manutenção dos talentos fica totalmente prejudicado.

Adizes (1998) apresenta a teoria de que se os organismos vivos estão submetidos a um fenômeno chamado ciclo de vida, pois todos nascem, crescem, envelhecem e morrem, isto se aplica também às organizações.

Com base nos estudos de Adizes (1998), descrevem-se as principais características das empresas no ciclo de vida,

destacando-se que as primeiras fases são freqüentemente tumultuadas, incertas, problemáticas, porém decisivas, podendo levar a empresa em muitos casos à falência, quando ainda muito jovem. Para que isso seja evitado é necessário que já no início de sua vida elas mantenham o mínimo de organização adequada às suas necessidades, voltada principalmente às exigências externas.

“Tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento: empresas grandes, com longa tradição, não são necessariamente velhas; e empresas pequenas sem tradição alguma não são necessariamente jovens”, (ADIZES, 1998, p. 2). Uma organização é jovem quando é capaz de mudar, responder às mudanças do ambiente e antecipar-se aos acontecimentos numa ação pró-ativa. Já uma organização é velha quando é bastante controlável, porém, resistente a mudanças.

A capacidade de resolver problemas cada vez mais complexos é o que determina o crescimento de uma empresa. Sendo assim, quanto maior é a empresa, maior são os problemas a serem solucionados. Para que os gestores possam levar as empresas à plenitude, e consigam mantê-las nesse estado é preciso entender um pouco como uma organização cresce e envelhece ou como se comporta em cada estágio da vida.

Adizes (1998) apresenta as seguintes fases do ciclo de vida para as empresas, considerando suas características positivas e negativas:

a) namoro ou pré-fase: fase em que o fundador da empresa apenas tem a idéia, faz planos e algumas pesquisas. Faz promessas, aceita sócios em troca das mais variadas contribuições. Nesta fase que o fundador assume um compromisso que irá manter ou falir a empresa quando ela nascer, este compromisso é assumido quando é assumido um risco.

b) infância ou primeira fase: depois do risco assumido e o contrato assinado, é preciso vender, produzir, pagar as contas; é preciso produzir resultados, atingir o objetivo para o qual a

empresa foi criada. É preciso ganhar dinheiro. É o momento de agir.

A empresa na primeira fase, não tem procedimentos, não possui orçamentos e tem pouca diretriz. O seu sistema de administração é totalmente informal, não há nada escrito. A organização é altamente centralizadora e todas as pessoas executam várias tarefas ao mesmo tempo.

O ambiente dessas empresas é bastante pessoal onde todos se conhecem e tem um clima familiar, com pouca hierarquia. Nesta fase a organização está sempre atrasada e precisa contratar as pessoas muito rapidamente. Exige capital e é nesta fase que muitas empresas morrem. No entanto, precisam crescer com equilíbrio, precisam de capital, e que o fundador esteja no controle de suas operações. Estando numa situação estável, passam para a seguinte fase, a do toca-toca.

c) toca-toca ou segunda fase: nesta fase a empresa já resolveu os problemas financeiros e as vendas estão aumentando. Como a organização parece florescer, torna o fundador e a organização, como um todo, arrogantes. “A empresa toca-toca é como um bebê que começa a engatinhar: quer ir a toda parte. Não vê problemas, só oportunidades. Mas quebra ou come tudo em que põe as mãos”, (ADIZES, 1998, p. 36). Da mesma forma, o fundador pensa que pode tudo e começa a dar passos maiores do que as pernas, comprando imóveis ou entrando em outros ramos de negócio.

Nesta fase as vendas aumentam sem muito esforço, começam os investimentos, mas não há planejamento para os resultados. Na infância o mais importante é o produto, no toca-toca é o mercado.

A empresa começa gerenciar as crises, surge a necessidade de controles formais. No momento em que começa a elaborar diretrizes e regras, começa a dar ênfase ao processo administrativo e aí ela passa para a próxima fase. O que pode acontecer é que o fundador continua acreditando que ele e a

empresa são a mesma entidade, o dinheiro da empresa eu guardo no bolso, ou: somente eu tenho capacidade de resolver os problemas e tomar todas as decisões. Se ele continuar centralizador ou se alguma pessoa da família, sem competência, o substituir a empresa poderá morrer.

d)adolescência ou terceira fase: é a da independência. Aqui ocorrem os conflitos, inconsistência de metas e de sistemas de remuneração, reuniões improdutivas. Os gerentes não se entendem.

Há uma grande dificuldade de passar da fase do toca-toca para a adolescência, porque tem que haver delegação de autoridade. Como diz Adizes (1998, p. 50), “é raro o rei que se sujeita a uma constituição, renunciando aos seus poderes absolutos de livre e espontânea vontade”.A mudança é imperiosa e a transformação radical. Torna-se necessário à especialização das pessoas, acontece à contratação de gerentes, e é preciso delegar sem perder o controle.

A mudança de liderança com ingresso de um gerente profissional, são inaceitáveis pelos empregados, pois estão acostumados ao estilo do dono e não querem mudar nada do que fazem. Nesta fase a ênfase é para os sistemas administrativos, a elaboração de diretrizes e os controles.

Também ocorre nesta fase de transição a mudança de metas, onde a empresa deve deixar de “trabalhar mais e passar a trabalhar melhor”, (ADIZES, 1998, p. 56).

Então, esta é a fase das brigas constantes ente sócios, entre fundador e administrador, e, administrador e empregados. Mas se a sistematização administrativa for bem sucedida a empresa passa para a próxima fase, a plenitude.

e)plenitude ou quarta fase: é a fase de equilíbrio entre a flexibilidade e o controle. Nesta fase a organização apresenta sistemas e estrutura organizacional funcionais, visão de futuro e criatividade. Há orientação para os resultados, satisfaz as necessidades dos clientes, planeja, supera suas expectativas de

desempenho, consegue manter o crescimento das vendas ao mesmo tempo em que aumenta a lucratividade.

A plenitude significa dizer que a organização é capaz de saber para onde vai, acredita nos resultados e os tem.

O estágio da plenitude é um processo, a empresa continua crescendo. Porém, o que acontece? Começa o processo de envelhecimento, se não for contornado.

Vale ressaltar, que o autor apresenta as fases do envelhecimento que são estabilidade, aristocracia, burocracia e morte, porém, não quer dizer que uma empresa necessariamente tenha de envelhecer e morrer. Havendo controles formais a adequados e necessários, visão de futuro e oportunidade e atenção ao que o cliente deseja, a empresa poderá desenvolver-se numa perspectiva de crescimento constante.

f)estabilidade: nesta fase a empresa começa a perder flexibilidade, não cuida da manutenção do sistema, começa a se acomodar, as pessoas se entendem, as expectativas de crescimento são menores, não há conquista de novos mercados, nem a busca por novas tecnologias, concentra-se no passado e não tem visão de futuro. Começa a resistência a mudanças, distribuição de recompensas e há maior interesse nas relações interpessoais sem pensar nos riscos. E quando a criatividade estaciona tudo começa a declinar.

g)aristocracia: fase da vaidade, do vestir-se bem e falar bem. Ocorrem investimentos em instalações e sistemas de controle. A ênfase é no como as coisas são feitas e não o por quê.

O nível de inovação é baixo, a empresa tem dinheiro de sobra, distribui dividendos e adquire outras empresas. Acha-se forte e poderosa e acredita que é inabalável.

Nesta fase se enfatiza o trabalho das consultorias, cujos relatórios só serão colocados em prática quando os problemas futuros se tornarem presentes. Com a diminuição de mercado, rotatividade de funcionários, as receitas e lucros em queda, a

aristocracia passa para a fase da burocracia incipiente.

h) na burocracia incipiente o típico é procurar um culpado para os problemas, voltam os desentendimentos, os conflitos, e o cliente não importa mais. Em vez de resolver os problemas, os gerentes se desentendem entre si e ninguém quer assumir nada, apenas culpar alguém. O declínio continua até a morte, isto é, se a burocracia não se estabilizar por alguns anos.

No estado burocrático a empresa não gera mais recursos, não funciona bem, apenas existe.

i) na fase da morte da empresa: há muito memorando e tudo é arquivado muitas vezes sem resolução. Cada funcionário de uma organização dessas detêm uma parte das informações e, cabe ao cliente juntá-las para conseguir o que deseja e não adianta reclamar para uma secretária, que anota tudo, e diz que fará o possível para resolver. Nesta fase as organizações declinam até a morte a não ser que alguém as financie.

O estudo dos ciclos de vida das organizações permite que se situe a empresa de acordo com seu estágio de crescimento, para adequar os controles necessários a cada fase.

Para que os empregados se sintam realizados são necessários que se desenvolvam na organização programas de gerenciamento do crescimento do ser humano. Esses programas possibilitarão à empresa conhecer as necessidades das pessoas, entendê-las e buscar meios de atender a essas necessidades, já que a satisfação das necessidades de todas as pessoas envolvidas na organização é requisito importante para a garantia da qualidade e da competitividade.

O comprometimento e a participação dos membros da organização em todas ações por ela realizadas é fundamental para existência da mesma, além de ter seus objetivos alcançados.

Como se pode observar, cada fase do ciclo de vida de uma empresa é marcada por crises, as quais bem administradas permitem a transição para a fase seguinte servindo como uma alavanca.

Em síntese, o texto apresenta que a flexibilidade em empresas jovens é maior do que em empresas velhas. A flexibilidade é importante e assim como a controlabilidade, ela aumenta. A alta controlabilidade torna-se um empecilho ao desenvolvimento da criatividade das empresas e a falta de controles pode impedir que as empresas ultrapassem as próximas fases.

A situação de uma empresa em determinada fase nem sempre é fácil, tendo em vista que algumas características levam a crer que estão em determinado estágio, mas uma parte dos processos e dos procedimentos está relacionada um ao outro. Como por exemplo: a implantação de um sistema de gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte jovem. Isto normalmente ocorre nas empresas que estão na quarta ou quinta fase de evolução.

Então, não é, via de regra, o tamanho ou a idade cronológica que determinam quais os sistemas de gerenciamento são necessários à empresa, e sim o grau de necessidade e de exigência externa para que produza cada vez mais com qualidade.

Gerir uma empresa não é tarefa fácil, consiste num grande desafio. Mas acredita-se que é possível gerir a empresa rumo ao sucesso desejado desde que haja um claro conhecimento de suas características, de seu ambiente, seus clientes, concorrentes, enfim de tudo que a envolve. E esse conhecimento é obtido através do planejamento, da organização e do controle das atividades, observando-se a necessidade de cada fase de crescimento.

2.2 Gestão estratégica

2.2.1 Conceito de estratégia

O que é estratégia? É o conjunto de decisões formuladas com objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente. Segundo Simon (1971,p.79), estratégia é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo. Ela é suporte para superar mudanças no ambiente, sem perder de vista os objetivos da organização. A gestão estratégica ocorre numa situação com as seguintes características: senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito. A estratégia é composta dos elementos: essência da questão, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos e restrições.

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao ambiente. Neste caso, definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação com o ambiente é importante para a empresa. E Ansoff (1990, p. 87) usa uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: "É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou". Com esta frase procura-se demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta no caso das empresas.

A palavra estratégia significa literalmente, "a arte de General", ela provem da palavra grega strategos, que significa general. Estratégia, antes de Napoleão, significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo. Na época de Napoleão, a palavra estratégica estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando as melhores mudanças para a vitória militar (STEINER, 1969, p.237).

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de usar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, procurando minimizar problemas e maximizar as oportunidades do ambiente da empresa. A estratégia empresarial é a escolha de um

caminho de ação para empresa como um todo. As perguntas: Onde estou?, Quem sou? e Qual caminho a seguir?, deverão ser respondidas pelas estratégias escolhidas.

Este processo passa pelo passado, presente e futuro, e a avaliação dele ocorre através do confronto entre os pontos fortes e fracos da empresa, de um lado, e, do outro as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente.

A estratégia empresarial é, portanto, um ajustamento da empresa ao seu ambiente, em constante mutação, com a empresa alterando suas características, em busca do ajustamento. É um processo dinâmico, de mudanças correntes.

A estratégia é um plano móvel, considerado um esquema orientador em um fluxo de decisões. Ela deverá ser uma opção inteligente, econômica e viável.

A importância da estratégia pode ser avaliada pelo comentário do General Robert E. Wood, da Sears, Roebuck & Company: “se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa”.

Ansoff (1990, p.77) ao falar da Capacitação Estratégica cita Winston Churchill: “inicialmente moldamos nossas estruturas e, posteriormente, elas se moldam” e a partir daí tece uma análise chamando a atenção de fora para dentro do ambiente em direção aos mecanismos das Organizações a Serviço do Ambiente-OA, cuja função principal é fornecer bens e/ou serviços a seu ambiente.

Após ler os textos de Mintzberg (1987) e Mintzberg e Lampel (1999), e, ainda, considerando principalmente que as conclusões dos citados textos se harmonizam, onde fica bem nítida a concepção de Mintzberg: além da necessidade de se conceituar Estratégia, é fundamental refletir sobre o processo de elaboração da Estratégia, pois as elas podem ser vitais para as organizações, tanto por suas presenças como por suas ausências.

O conceito de Mintzberg sobre a estratégia proporciona o embasamento para desenvolvimento das ferramentas que facilitam

a conhecer e propor algumas ações na gestão estratégicas de pessoas nas empresas de pequeno porte da Grande Goiânia.

Didaticamente, Mintzberg consegue explicitar as várias nuances e funções da estratégia, concilia os diversos significados usados em diferentes áreas de atuação, bem como estabelece a interdependência e as inter-relações geradas pelos respectivos processos de elaboração e de aplicação. Assim, através da análise dos “Cinco P’s da Estratégia”, tem-se:

a) a estratégia como plano. Este é o conceito mais comum, ou mais conhecido, onde a idéia é a formulação antecipada das ações, no sentido de criar uma intenção consciente, uma diretriz ou várias diretrizes enquanto orientação para a execução de ações. Este conceito é bastante usado na Área Militar, na Teoria de Jogos e, principalmente, na Administração das Organizações, onde é um processo mais elaborado na busca da consecução dos objetivos organizacionais. Como Plano, as estratégias podem ser gerais ou específicas. O sentido da Estratégia como Plano são todas as ações estabelecidas de forma intencional, mormente numa ação contra ameaças.

b) a estratégia como estratagema, embora os conceitos se confundem na sua aplicação, tem como sentido antepor-se ou superar um oponente, um concorrente ou adversário. Enquanto Plano, a maior finalidade é a de se antecipar nos processos da área de administração estratégica ou de negociação. Enquanto Estratagema é forma de superar ou arrasar concorrentes ou adversários.

O plano pode se antecipar através de um estratagema, assim como um estratagema de sucesso pode dar subsídio para a elaboração mais verticalizada através de um Plano. Isto pode acontecer num grande embate de negociações políticas entre nações (ex. o resgate do menino Ilián, que foi foco da antiga briga USA X Cuba); num bom jogo de truco, onde a estratagema é fundamental até na comunicação corporal ou a aplicação de armas na perda de *market share*, onde se instala a “briga das marcas”,

pois há ações previamente planejadas como as ações reativas e assassinas quando do avanço da concorrência. Esta interatividade é bem focada no livro *Estratégia Competitiva* (Porter, 1990).

c) a estratégia como padrão vai além de um mero Plano, pois há toda uma preocupação com uma série de comportamentos, cujo alvo é o resultado, pois quanto mais próximo do resultado esperado tende mais a se tornar um Padrão. A percepção desse referido padrão acaba sendo visto como uma estratégia, o que não impede a elaboração do Plano, mas que sempre será desenvolvido por um elenco de ações humanas, que não são uniformes e estanques, atendendo a um padrão, como o que ocorre nas estratégias deliberadas.

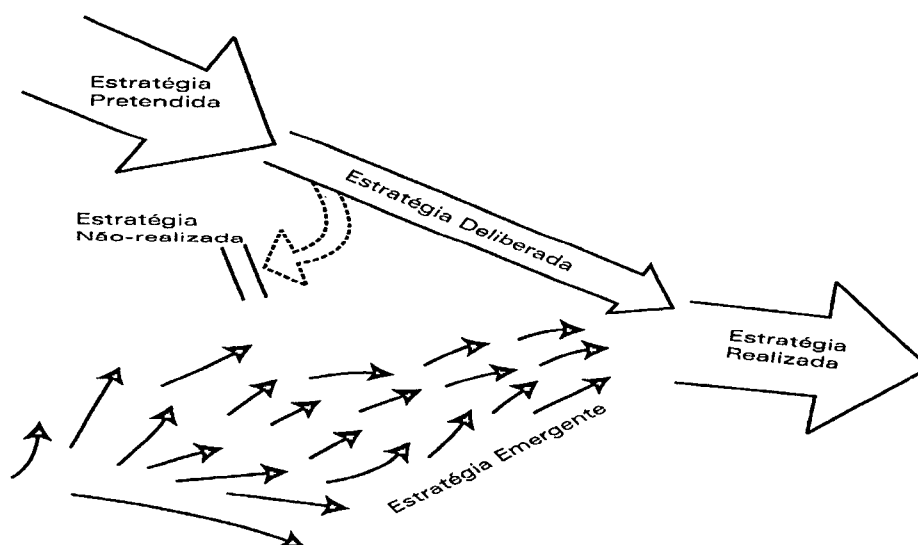


Fig.1- Estratégia como Padrão (Mintzberg,1987)

A Figura 1 estabelece bem o fluxo que começa com a *Estratégia Pretendida*, que pode não ser realizada ou passar pela *Estratégia Deliberada*, que atinge a *Estratégia Realizada*, que é, muitas vezes, eivada pela *Estratégia Emergente*.

O próprio processo contempla ações não intencionais nas estratégias emergentes (seriam as cartas na manga de colete, nas

negociações ou no enfrentamento às mudanças celeradas de um mercado competitivo).

Na realidade, há necessidade de se atentar para algumas questões básicas - A estratégia vai atender a que finalidade? Contará com que recursos? Como atender ao frágil limiar entre o "estratégico" e o "tático"?

d) a estratégia como posição define o "ambiente", pontuando o contexto interno e o externo. "Em termos ecológicos, a estratégia se torna nicho; em termos econômicos, um lugar que gera retorno por estar em um local único; em termos gerências, formalmente, um domínio de produto-mercado, o local no ambiente onde os recursos estão concentrados" (Mintzberg), "Nicho" é a posição ocupada, com o objetivo de evitar a ocupação pelo outro, sendo que a ocupação pode ser um *handicap* para negociações com parceiros e até com concorrentes, através de alianças, fusões ou *joint ventures*. O jogo é mais político, exigindo um pleno conhecimento de cada posição, tanto a sua como a do outro.

e) a estratégia como perspectiva é o posicionamento interno, é a cara e o jeito de atuar da empresa. É a leitura do mundo visto da posição ocupada pela empresa. Vários termos, com seus respectivos conteúdos tentam traduzir a importância dessa estratégia, pois se refere ao "espírito de corpo" ou a internalização das pessoas envolvidas. É bastante interessante a expressão alemã *weltanschauung* que significa "visão do mundo", traduzida como uma "intuição coletiva", que gera uma perspectiva compartilhada, ou uma cultura organizacional.

Mintzberg coloca a inter-relação dos **P's**, de forma exemplificada, entre os vários tipos de estratégias, que não são estanques, não são imutáveis e, às vezes, são altamente permeáveis, até por que os movimentos internos e externos não são invariáveis, devido à mutação constante do meio interno e externo, mas acima de tudo ao comportamento das pessoas, por serem influenciáveis e ao mesmo tempo influenciadoras.

As estratégias estão à mercê das oportunidades e ameaças,

da cultura organizacional com seus pontos fortes e fracos, mas acima de tudo depende da “visão global”, do *timing*, da agilidade e eficácia da comunicação, e da capacidade dos envolvidos para “perceber antes do acontecer”. Isto justifica as estratégias emergentes e as estratégias abortadas.

Os processos de completitude, competitividade, transformação ou exclusão não obedece a nenhuma regra ou norma. Mais que um purismo ou um academicismo, é necessário o entendimento da necessidade e do tipo de abordagem que a situação vai exigir, tendo em vista os melhores resultados dos processos, sejam pessoais, organizacionais, negociais etc.

Estabelecido um maior conhecimento conceitual da “Estratégia”, fica ainda o questionamento sobre a sua utilidade ou mesmo necessidade, ou mesmo levantamento do motivo por que usam ou não usam ou não necessitam de estratégia. Considerando os processos organizacionais, que depende de uma série de procedimentos e normas, além de efetiva orientação técnica.

A estratégia, enquanto plano deliberado e posição de mercado, é aplicada no desenvolvimento de uma trajetória, uma direção ou um rumo para a organização, o que facilitar o controle das questões táticas e operacionais. A Estratégia cria condições e adequações para melhor aproveitar os recursos, bem como facilitar a “correção de curso”.

Este pode ser um fator diferencial. Dá uma forma, um caminho, estabelece diretrizes e planos de ação, também une as pessoas para atuarem numa mesma direção. As pessoas sabem o que são e como fazem parte e têm parte no todo. O perigo é criar uma acomodação através do não-questionamento, além de impedir a criatividade para novos esforços.

A estratégia que atua principalmente como plano ou padrão e como posição ou perspectiva oportunizam uma definição, uma imagem da organização, sintomatizadas pela crença que o ambiente interno desenvolve, incentiva e motiva a buscar os mesmos objetivos, além de criar mais regras tácitas ou “uma

personalidade” para o ambiente externo.

Para enfrentar as mudanças internas ou externas a organização precisa de um “roteiro” e de um “alvo”.

O maior perigo para uma organização é a diluição de seu potencial, energia e recursos. A estratégia ajuda a manter a consistência dos propósitos e dos procedimentos, enquanto garantia de seus resultados e posição no mercado.

Assim, a estratégia funciona como um indicador ou categorizador que ordena, prioriza, organiza os conhecimento de forma coerente e consistente, no sentido de atender as necessidades e de oportunizar condições de estabilidade ou minimizando as distorções do “curso” - “A estratégia ajuda a reduzir a incerteza, a bloquear o inesperado e a estabelecer uma direção, focando os esforços e definindo o tipo e as características da organização”, (MINTZBERG, 1987).

Na realidade a organização busca o controle, que é a melhor forma de não mudar, ou seja, manter a conformidade, fugindo do risco, apesar do ambiente externo ser incontrolável. Para as pessoas é bastante confortável, pois o indivíduo precisa saber que está dentro dos padrões sociais, pois sabe o que fazer e o que não errar, sendo conseqüentemente aceito pelo grupo e pela sociedade.

Em relação à organização pode ser um impedimento para elaborar novos planos, perder posições ou diluir perspectivas, na medida que a visão fica embotada, voltada para dentro, perdendo a visão global.

Em relação ao Processo Estratégico se faz necessárias algumas reflexões e voltando ao poema de John Godfrey Soxe, escrito no século XIX, sabe se que o “elefante” existe, mas as visões dos consultores, acadêmicos, administradores e empresários são bem diferentes sobre “o que não viram”. Ainda de forma muito didática e não acadêmica, Mintzberg e Lampel, focando na elaboração da estratégia, apresentam dez modelos de Escolas de Formação de Estratégias, divididas em prescritivas

(três) Fig.02 e descritivas (sete) Fig.03, (Metáfora das árvores, raízes e galhos).

2.2.2 O processo da formação das estratégias

Escolas	Formação De Estratégias	Teóricos
Design	rocesso de Concepção	Selznick,Chandler,Andrews
Planejamento	Processo Formal	Ansoff,Andrews
Posicionamento	Processo Analítico	Schendel,Hatten,M. Porter

Fig. 02 - Escolas prescritivas

Fonte : Mintzberg,1998.Adaptado

As Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento têm caráter prescritivo, voltado para a metodologia da formulação da estratégia, do que como realmente são formuladas.

A Escola do Design influencia muito os estudos nas faculdades, os seus conceitos formam as bases dos cursos de graduação e de pós-graduação e ganham porosidade na prática da gestão estratégica. A Escola do Design foi divulgada por um grupo de professores da Harvard Business School, com destaque para Andrews (1996), através da publicação do livro "Política de Negócios: texto e Casos" (1995). A grande contribuição dessa escola foi à técnica de análise da ambiência interna e externa. Seus teóricos principais são: Selznick, Chandler e Andrews, Fig.2

A formulação da estratégia com a busca de uma adequação essencial entre as capacidades internas e as ameaças e oportunidades externas, formulam estratégias simples, claras, num processo deliberado de pensamento consciente. Tem como abordagem as capacidades dinâmicas. Crítica ao modelo: não se impôs dentro do próprio conceito, buscando outras visões em outros contextos, usando as capacidades dinâmicas.

A Escola do Planejamento surge na mesma época da do Design, com a obra “Estratégia Corporativa” publicada em 1965 (ANSOFF, 1991). Na realidade era a proposta da do Design, com uma formalidade, quase que mecanicamente programada. Síntese da Escola do Planejamento: as estratégias são resultados de um processo altamente controlado e formalmente planejado em passos previamente determinados e aplicados através de técnicas específicas.

São teóricos da escola do planejamento Ansoff e Andrews, e seu período é de 1965 a 1970. Tem como foco a programação da estratégia baseada na Escola do Design, entretanto, trouxe uma formalização do processo com base em uma metodologia bem delineada: objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. A sua abordagem conciste na análise de cenários e stakeholders. Crítica à escola: os planejadores substituíram os gerentes no processo

Escola do Posicionamento surge em 1980, com a obra “Estratégia Competitiva” de Porter (1991), que embora estivesse próxima das escolas anteriores, traz uma metodologia, ao estabelecer a análise das forças competitivas, com base no estudo do mercado de empresas com semelhança de produtos e espaços mercadológicos, chamados Indústria.

Síntese da Escola do Posicionamento: Análise da posição da indústria no mercado econômico e competitivo, que leva às escolhas e estratégias articuladas e implementadas. Os principais teóricos e idealizadores desta escola são Schendel, Hatten e Michael Porter (BCG e Projeto PIMS). Ela focou a estratégia de

redução das posições genéricas selecionadas através de análises formais da situação da indústria.

Sua abordagem é estratégia negociada e manobra estratégica. Crítica a esta escola: consultores e acadêmicos promoveram “verdades científicas” e foi feito um grande investimento na literatura.

ESCOLAS	FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	TEÓRICOS
EMPREENDORA	PROCESSO VISIONÁRIO	SCHUMPETER, COLE
COGNITIVA	PROCESSO MENTAL	SIMON, MARCH
APRENDIZADO	PROCESSO EMERGENCIAL	LIDBLOM, CYERT, MARCH, WELCK, QUINN, PRAHALAD, HAMEL
PODER	PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO MICRO	ALLISON, PFETER, SALANCIK
	MACRO	ASTLEY
CULTURAL	PROCESSO COLETIVO	RHENMAN, NORMANN
AMBIENTAL	PROCESSO REATIVO	RHENMAN, FREEMAN
CONFIGURAÇÃO	PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	CHANDLER, GRUPO MACGILL

Fig. 03 - Escolas Descritivas

Fonte :Mintzberg,1998. Adaptado

As Escolas Empreendedora, Cognitiva, da Aprendizagem, do Poder, Cultural e Ambiental apresentam certos aspectos comuns no processo de formação estratégica, buscando mais descrever do que prescrever cenários.

A Escola Empreendedora também nasceu da ciência econômica. Seu conceito central é a visão que é a representação mental da estratégica, criada pelo empreendedor, que tem uma visão estratégica empreendedora. A estratégica no momento da

prospecção é deliberada, mas tornar-se emergente de acordo com as oportunidades.

Síntese da Escola Empreendedora: deliberada em suas linhas gerais e senso de direção, mas emergente na implementação detalhada, que devem ser analisadas e adaptadas de acordo com as mudanças ocorridas no ambiente interno e externo. Os teóricos que trabalharam os princípios e os fundamentos da escola foram Schumpeter e Cole, no período que vai de 1950 a 1959.

O foco desta escola é o direcionado para contextos particulares - formação da empresa, nicho ou propriedade privada através de um líder autoritário. Sua abordagem é o intra-empendedorismo e a mudança revolucionária. Crítica a esta escola: consultores e acadêmicos promoveram "verdades científicas", investimento na literatura e publicações e as estratégias passaram para visões vagas ou perspectivas amplas.

Na Escola Cognitiva ocorre o processo cognitivo que leva a desenvolver a mente do estrategista, sistematizado como perspectivas, conceitos, mapas e esquemas, que formam o modelo a ser incorporado pela organização. A Escola Cognitiva tem como seus mentores teóricos: March e Simon. O período de sua influência: 1947, 1957, 1958.

Ela tem como foco muitas pesquisas sobre a peculiaridade cognitiva na formação de estratégia, cognição como processamento de informação, mapeamentos da estrutura do conhecimento e elaboração de conceitos, mas com pouco progresso alcançado. A abordagem dela é o construcionismo e a teoria institucional e, como crítica, tem-se que outras ramificações desta escola evoluíram no sentido de construir estratégias criativas, e não apenas para estabelecer o mapeamento subjetivo da realidade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel colocam que as Escolas da Aprendizagem, do Poder, Cultural e Ambiental tentam conduzir o processo de formação da estratégia além da estratégia, sem

perder de vista a análise das forças propulsoras e restritivas.

Na Escola da Aprendizagem as estratégias emergem de pequenos passos, na medida em que a organização aprende e/ou se adapta. A escola tem o aprendizado como um processo emergente e seu período de influência foram os anos de 1959/68, 1963, 1969, 1980 e 1990. Esta escola desafiou as escolas prescritivas e tem como foco um modelo de aprendizado desenvolvido de forma mais descritiva, com estratégias emergentes, abrangendo todas as áreas da organização, sendo implementadas de forma bastante inter-relacionadas.

Ela abordou capacidades dinâmicas, teoria baseada em pesquisas, análise de cenários e stakeholders, como também a teoria do caos e da evolução. Seus teóricos principais são Lidblom, Cyert, March, Welck, Quinn, Prahalad e Hamel.

Já na Escola do Poder a formação da estratégia é um processo de negociação, com a participação de grupos internos e com o ambiente externo. A Escola tem como teóricos Allison (micro), Pfeter e Salancik, Astley (macro), seus períodos de maior influência são: 1971, 1978 e 1984.

Ela tem como objetivo a estratégia focada e baseada no Poder. Enquanto Micro, considera como fator essencialmente o político, um processo que envolve barganha, persuasão e o confronto entre os formuladores, o que acaba diluindo o poder. Como Macro, utiliza o Poder como forma de negociação de estratégias coletivas com base nos seus interesses.

Tem como abordagem a análise de cenário, a teoria institucional, a estratégia negociada e a manobra política. Crítica: este processo cria alta competitividade no ambiente interno.

Escola Cultural - considera que a formação da estratégia reflete as raízes culturais, através dos processos coletivo e cooperativo. A sua estratégia é focada no social, no interesse coletivo, sendo bastante impactada pelo modelo japonês. A abordagem desta Escola está baseada na pesquisa e no

construcionismo, e os teóricos dela são: Rhenman e Normann e seu período foi o final da década de 1960 (Suécia), como também sobre a existência de tais escolas a pesquisa de Hedberg e Jonsson (1970). Crítica a ela: reforça a cultura organizacional.

Escola Ambiental - é um processo reativo, sem a participação das forças internas, mas reagindo à pressão do ambiente externo. São seus teóricos: Rhenman e Freeman; e seu período, 1977 (Estudos de Pugh, 1960). Esta escola é reflexa da reação a uma situação do ambiente interno e externo em que está inserida a organização. Ela concentra sua atenção nas demandas do ambiente, utilizando seus graus de liberdade para atuar estrategicamente no ambiente, de acordo com a teoria da contingência sob a pressão institucional e social, cada vez mais conscientes e atentas às suas necessidades.

Esta escola tem como abordagem a teoria institucional, do caos e da evolução; é um híbrido das Escolas do Poder e Conhecimento.

A Escola da Configuração - considera longos períodos de atuação da organização, quando apresenta características mais estáveis. Mas a estratégia também se prepara para os períodos de instabilidade, de desequilíbrios, onde a estratégia se presta à retomada do *status quo*, sustentando a estabilidade ou se adaptando enquanto vantagem competitiva .

A Escola considera a organização como uma figuração, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Apresenta duas vertentes: um planejamento sob condições relativamente estável e oportunidades para um empreendedorismo, facilitando uma dinâmica voltada para mudanças. A sua abordagem é a mudança revolucionária. E ela cria um clima de transformação dramática, pois se trata de uma visão paradoxal. São teóricos da Escola: Chanler; Grupo de MacGill; Mintzberm Miller; Milles e Snow.

2.2.3 CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO IDENBURG

Idenburg utiliza duas dimensões fundamentais para caracterizar quatro tipos de desenvolvimento de estratégias, que ao se inter-relacionarem, deságuam em reflexões sobre as atividades práticas da gestão estratégica.

		Forte	Fraca
ORIENTAÇÃO PARA PROCESSOS	Forte	Incrementalismo Lógico	Aprendizagem Orientada
	Fraca	Planejamento Racional	Estratégia Emergente

Fig. 04 – Quatro visões do processo de desenvolvimento da estratégia

Fonte: IDENBURG

A abordagem do planejamento racional baseia-se na hipótese de um ambiente previsível, levando à formulação de objetivos viáveis, através de técnicas criativas e com muita intuição. Com a utilização de argumentos racionais e considerações analíticas na busca de solução dos problemas, cria um controle de Administração por Objetivos, com base na análise do ambiente interno e externo, resumido na fórmula da FOFA:

- F > FORÇAS POSITIVAS INTERNAS
- > OPORTUNIDADES DO AMBIENTE EXTÉRNO
- F > FORÇAS NEGATIVAS INTERNAS
- > AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO

Síntese da Perspectiva do Planejamento Racional, cujos defensores são Andrews (1996), Ansoff (1991) e Porter (1991):

hipótese de um ambiente mais ou menos previsível; organização determinada por objetivos quantificados; formulação do plano é distinta de sua implementação: Pensa-se antes e implanta-se depois.

A abordagem do incrementalismo lógico, formulada por Quinn (1978), voltada tanto para os objetivos quanto para os processos, sendo que as várias fases vão se sobrepondo, com base na lógica interna, que formadas pelos objetivos, crenças, atitudes, intuição, desejos e *stress* das pessoas que compõem a organização, que na realidade é um composto das vivências e da aprendizagem da nova realidade.

Síntese do Incrementalismo Lógico: o foco da gestão estratégica está no essencial do presente e no futuro, com base na racionalidade, mas também nos aspectos políticos e negociais.

Abordagem da estratégia emergente, como o próprio nome indica, surge para atuar em ambientes imprevisíveis, sendo originária de uma pesquisa realizada por Mintzberg. Síntese da Estratégia Emergente: tem uma relação muito fraca tanto para os objetivos como para os processos. É fundamentalmente reativa, embora de forma flexível, oportuna e acidental às pressões ambientais.

A abordagem da aprendizagem orientada tem forte tendência para a orientação dos processos, pois busca os resultados do processo de aprendizagem, que leva a desenvolver modelos mentais com dados de realidade, e de forma mais harmoniza com os demais colaboradores da organização. Indeburg chama atenção para o modelo que harmoniza a linguagem, a percepção da realidade e, conseqüentemente facilita a formulação dos objetivos compartilhados.

Síntese da Aprendizagem Orientada, que vincula De Geus (1988) e Senge (1990), bem como outros estudiosos ligados ao movimento da *Learning Organization*: processo permanente de melhorias contínuas através da aprendizagem.

Idenburg sugere ainda que a as quatro visões alternativas

devem se basear em pesquisas e no ensino da gestão organizacional, fazendo a leitura de casos e tarefas, onde a prática sempre estará sendo analisada, no sentido de acompanhar a mudança da realidade e a própria dimensão política do desenvolvimento da estratégia.

2.3 Gestão estratégica de pessoas

Considerando que o objetivo deste estudo se refere às características da gestão de pessoas nas empresas de pequeno porte, a dissertação estuda o ambiente e seus impactos sobre as empresas. Estuda ainda o comportamento e as estratégias formadas pela aprendizagem na busca de proposições que melhorem o desempenho das empresas.

2.3.1 O impacto da gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional

A gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional interfere no comportamento e desenvolvimento da empresa. No mundo contemporâneo os mercados e as estruturas sofrem mudanças rápidas e contínuas em função de vivermos uma era da informação em processo de globalização.

No mundo contemporâneo a complexidade é uma marca forte. As imprevisibilidades, as mutações velozes, as informações, as tecnologias, os novos valores pessoais e as quebras de paradigmas são a tônica presente em toda as sociedades.

A mudança não é uma novidade, pois Heráclito (1976), na Grécia Antiga, já afirmava que todas as coisas estão em constante fluxo e em constantes mudanças. É sua a frase: “não podemos nos banhar duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo”.

Diante deste quadro, segundo Vergara (2000, p. 15), a síntese sobre a complexidade do mundo contemporâneo é:

- a era da informação e o processo de globalização;
- as disfunções do modelo de desenvolvimento;
- o surgimento de novos valores pessoais e a emergência de um novo paradigma.

Esta síntese do mundo contemporâneo levou as empresas sofrerem grandes impactos dos ambientes de negócios, pois elas fazem parte de um todo e interagem com ambiente em que se encontram. Ela recebe influências externas e também influenciam o próprio ambiente.

O ambiente é fator importante para escolha estratégica, pois ele apresenta ameaças e oportunidades para a organização que estabelece seus próprios parâmetros de escolha. Os atores organizacionais compreendem os efeitos do ambiente sobre suas autonomias de escolha entre as alternativas disponíveis.

A análise das escolhas estratégicas reconhece os aspectos proativos e reativos. Segundo Weick (apud DE GEUS, 1998, p. 108), as pessoas nas organizações representam seus ambientes; isso pode ser olhado de duas maneiras. A primeira é que as pessoas são só conscientes de um conceito como ambiente, da maneira que ele é representado em suas mentes. Os atores organizacionais têm de responder as suas próprias definições subjetivas do ambiente, e ela é fundamental para análise da escolha estratégica e também para qualquer visão de organização que admita a agência humana. A segunda é que as pessoas nas organizações podem representar o ambiente no sentido de fazê-lo acontecer conforme seus direitos.

A ênfase na agência humana e na interpretação subjetiva contida na análise da escolha estratégica tinha a intenção de contra-atacar o vazio teórico e o pessimismo inerente do determinismo ambiental e não para reduzir a organização ou ambiente a um simples produto de uma compreensão subjetiva.

Nos anos 70, predominava a visão do ambiente-tarefa,

focada nas variáveis econômicas e tecnológicas. Hoje somos mais conscientes das redes sociais das organizações e seus contextos. Isso leva a reconhecer que algumas propriedades ambientais poderão ser negociadas através da interação social entre os atores organizacionais e seus contatos externos. A análise da escolha estratégica incorpora as perspectivas subjetivista e objetivista sobre o ambiente organizacional. O ambiente contém dimensões culturais e de relação além das variáveis da tarefa e mercado, identificadas respectivamente pelas contingências estratégicas e teorias econômicas.

Douglas (1987 p.128) afirma o seguinte a respeito do dualismo do subjetivo pessoal e do objetivo institucional: “por bem ou por mal os indivíduos realmente compartilham seus pensamentos, até certo ponto, eles harmonizam suas preferências e eles não possuem outra forma de tomar grandes decisões, exceto dentro do escopo das instituições que eles constroem”.

Considerando a assertiva de Douglas e a expressão que vem sendo usada freqüentemente de grupo estratégico, para denotar um grupo de empresas dentro de uma mesma indústria que toma decisões semelhantes, e que entram em relações transacionais semelhantes, podemos dizer que administradores de empresas diferentes de uma mesma indústria compartilham mapas perceptivos e cognitivos representados através de relações ambientais. Sendo, portanto, organizações sociais em ambientes corporativos, os quais exibem um grau de coesão em volta de uma identidade compartilhada.

A concepção do ambiente organizacional como sendo estruturado socialmente ajuda esclarecer duas questões importantes na relação entre agentes organizacionais é o ambiente que surge da análise da escolha estratégica, a saber:

- 1- se o ambiente está ou não restringindo ou permitindo;
- 2- quão externalizado o ambiente realmente é.

O ambiente das empresas no que se refere à administração de pessoal vem de uma visão mais de uma relação controladora

que predomina o policiamento do comportamento das pessoas. Ela tem como tônica a verificação da pontualidade e assiduidade, o registro dos atos e fatos da vida do empregado, o cumprimento irrestrito da legislação trabalhista e as operações administrativas de recrutamento, seleção e contratação de maneira mecânica deixando ao largo a base científica.

Ulrich (2000) fala numa nova ordem para recursos humanos. As pessoas que estudam e escrevem sobre negócios estão colocando em debates a questão: devemos acabar com o departamento de Recursos Humanos? Isto surge porque existe uma dúvida acerca da contribuição deste setor para o desenvolvimento da organização. Segundo Ulrich (2000) há boas razões para que ele tenha uma reputação duvidosa. É freqüentemente inoperante, incompetente, dispendioso e não soma valores. Com esta configuração é um departamento dispensável, sem função em uma organização moderna e competitiva. Desta maneira a resposta à indagação acima seria: "Sim, devemos aboli-la" (ULRICH, p.35).

Entretanto, vive-se um momento em que a necessidade de se ter uma área de recursos humanos é fundamental. As forças competitivas que os administradores enfrentam no seu dia a dia e enfrentarão no futuro, tornam necessária a excelência organizacional. O aprendizado na qualidade terá que ser enfatizado, como também o trabalho em equipe e a reengenharia, todos direcionados ao como fazer as tarefas e ao tratamento do seu pessoal. Estas questões são fundamentais quando se trata de administração de pessoal. A excelência da organização é, portanto, incumbência da área de pessoal.

A questão dos gerentes não é "Deve-se acabar com o departamento de pessoal?", mas sim, "O que se deve fazer com ele?" A resposta seria criar uma nova concepção para ele e atribuir-lhe novo papel com foco nos resultados, abandonando a tradicional vocação para contratar e controlar a remuneração de pessoas.

Segundo Ulrich (2000), ele não seria definido pelo que faz, mas pelo que representa, resultados que agregam valores à empresa para os empregados, clientes e investidores.

A área de pessoal pode ajudar e obter excelência organizacional da seguinte maneira:

Primeiro: pode formar uma parceria com os gerentes seniores e os de produção para execução da estratégia, ajudando a levar o planejamento da sala de reunião para o mercado.

Segundo: pode tornar-se um especialista na organização e na execução do trabalho, apresentando eficiência administrativa para garantir a redução dos custos e manutenção da qualidade.

Terceiro: pode tornar-se um defensor dos funcionários representando com vigor suas preocupações para a gerência júnior e, ao mesmo tempo, trabalhando para aumentar a colaboração dos funcionários, isto é, dos funcionários comprometidos com a empresa e suas capacidades de apresentar resultados.

Finalmente: pode tornar-se um agente da mudança contínua, moldando processos e uma cultura que, juntos, desenvolvam capacidade organizacional para mudança (Ulrich, 2000).

Em virtude das condições do momento que se vive, seja de qualquer segmento, a empresa se depara com cinco desafios nos negócios: globalização, tecnologia, capital intelectual, lucratividade por meio do crescimento, mudanças e mais mudanças. Isto requer que as organizações desenvolvam novas capacidades, e quem é responsável por isso? Não se tem uma resposta direta, pois, todos são e ninguém é especificamente. Cabe neste vácuo a oportunidade da administração de pessoal de desempenhar o papel de liderança no processo de desenvolver capacidades para as empresas obtenham sucesso nos cinco desafios competitivos.

Ulrich (2000) sintetiza, afirmando, que a área de Recursos Humanos é importante e deve ser responsável pela excelência organizacional e que o sucesso competitivo é função desta

excelência.

A competência essencial da corporação, segundo Prahalad e Hamel (2000), é uma ferramenta importante para tornar a empresa competitiva. Ela requer uma radical mudança na organização e obriga repensar a corporação. A competitividade de uma empresa vem de suas competências e de produtos essenciais.

A competência essencial é o aprendizado coletivo da empresa especialmente sua capacidade de coordenar várias habilidades e integrar fluxos de tecnologias. O desenvolvimento da arquitetura da estratégia de implementação exige um sistema de informações, padrões de comunicações, planos de carreiras e recompensas pela participação. É importante desenvolver e manter as pessoas que detêm competências essenciais.

2.3.2 Estratégias formadas pela aprendizagem

Segundo Alves Filho e Salm (2000), é importante o estudo das diversas e várias escolas de formação das estratégias organizacionais, focando a Escola da aprendizagem, estabelecida com base no conceito *learning organization*. A citada abordagem busca um novo paradigma da vida humana individual e grupal, o que determina que as organizações não devem e não podem simplesmente adotar e aplicar o método pelo método.

Isto é, a questão está no processo de gestão estratégica de pessoas da organização, que conforme pesquisas (ALVES FILHO E SALM, 2000), há constante mutação do ambiente, o que compulsiona a necessidade de se estabelecer condições para uma educação organizacional continuada, ou seja, a situação passa a determinar: aprender ou aprender... ou melhor, transformar ou adquirir novos comportamentos.

O consenso entre os estudiosos é consistente na análise de um ambiente de negócios muito turbulento, mas apresentam várias

abordagens de administração dos problemas. Gerando “escolas” de conceitos e diretrizes bastante diversas no aspecto de elaboração da estratégia organizacional.

Na classificação das visões do Processo (IDENBURG, 1993) e das Escolas (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 1998), as abordagens em aprendizagem orientada e a da estratégia emergente, estão separada, considerando a orientação para objetivos e/ou processo. Em relação às escolas, o conceito de estratégia emergente é usado também pela perspectiva da aprendizagem.

A dissertação além de estabelecer um estudo comparativo para definir como se dá o processo de elaboração das estratégias da organização, ainda levanta as raízes da aprendizagem organizacional. É feito um resgate dos processos administrativos desenvolvidos nos séculos XVII e XVIII, onde se verifica o registro de uma verdadeira revolução nos valores e crenças, que ocasiona mudanças no próprio arranjo social existente.

Logo acontece a prevalência da dimensão econômica, criando paradigmas para a humanidade. Salm (1993) identifica as resultantes que são os limites do presente cerceamento do futuro: preservação do meio, a finitude da energia sob a forma da baixa entropia, o declínio do crescimento econômico, o tamanho do Estado e a questão da unidimensionalidade do ser humano.

Busca-se em Schon (1971) o paradoxo entre a perda de estado estável, caracterizada pela incerteza, imprevisibilidade e instabilidade, mas, ao mesmo tempo a crença de que está neste estado a solução dos problemas, o Estado passa a ser o grande defensor, apesar da sua falta de recursos e de metas.

Na realidade parte dos problemas o Estado está devolvendo para as famílias e principalmente para as organizações, o que acaba vulnerabilizando-as para o enfrentamento dos conflitos, que são repassados aos empregados, tornando-os doentes física e psicologicamente.

Schon desperta para um fator compulsivo, que é aprender ou aprender, desenvolvendo outras instituições, aprendendo a viver sem a tutela do Governo, tornando os homens cidadãos com capacidade para transformar não só para mudar...

Na realidade a sociedade, as organizações e as pessoas precisam estabelecer os seus limites, pois se deve inventar e desenvolver instituições que oportunizem, sistemas de aprendizagem.

2.3.3 A organização orientada para a aprendizagem contínua

Segundo Alves Filho e Salm (2000) a análise para verificar se uma organização está orientada para a aprendizagem contínua depende da percepção dos gestores, da capacidade de fazer mudanças, da troca de informações, da adequação das pessoas e da organização.

De Geus (1988) afirma que depende inicialmente da percepção dos gestores para o estabelecimento de condições de desenvolvimento da capacidade de aprendizagem empresarial continuada, levando as equipes gerenciais a modificar conceitos de forma compartilhada em relação à empresa, seus concorrentes e o mercado. Isto é, "ter uma capacidade notável de institucionalizar a mudança".

De Geus considera o planejamento como uma aprendizagem e o planejamento empresarial como aprendizagem institucional com base na mudança do indivíduo, através da complexidade da aprendizagem individual.

O processo de aprendizagem ocorre na troca de informações, repasse de instruções, desafios de novos métodos, técnicas e/ou tarefas, através de gestores que detêm o poder da mudança ou da melhor adequação das pessoas e da organização.

Senge (1998) enumera três desafios básicos:

1. Necessidade de quebrar o paradigma de nossas organizações, onde a coalizão dominante pensa, e a base executa;
2. Criar condições para desenvolver modelos mentais, onde as pessoas possam perceber seus papéis de autores e atores no seu espaço profissional;
3. Quebra de um “profundo cinismo”, onde o discurso e a prática estão distanciados, mas o objetivo ainda é o mero controle, onde a criatividade, iniciativa e a participação fazem parte das exigências no desempenho, mas são proibidas e mal avaliadas.

Lampel (1998) considera que a *learning organization* é o modelo ideal traçado pela Escola de Aprendizagem, para a formação da estratégia organizacional. Este modelo tem como um de seus pilares a aprendizagem do indivíduo, que troca informações com outros integrantes da organização e com a própria organização. Com isso há uma interação importante para estabelecimento de estratégia da gestão de pessoas.

2.3.4 A escola de aprendizagem na formação das estratégias e suas premissas principais

Segundo Alves Filho e Salm (2000) a Escola de Aprendizagem se fundamenta na descrição mais do que na prescrição. Levanta-se uma série de questionamento sobre a qualidade do processo de escolha, elaboração e adaptação estratégica que está sendo processada nas organizações:

1. Qual é o modelo do processo de aprendizagem, que deve ser contínuo, onde a formulação e a implementação devem ser indistinguíveis.
2. A aprendizagem não deve ser apenas da liderança ou do gestor, mas deve privilegiar o coletivo, pois todos devem participar e conhecer os desafios e as questões numa visão estratégica.

3. A aprendizagem deve ser objeto de todas as pessoas que tenham responsabilidades sobre as estratégias e que tenham capacidade e recursos para aprender e repassar conhecimentos.
4. O gestor e o líder são condutores do processo de aprendizagem estratégica, incentivando idéias, sugestões, críticas, com o envolvimento da comunidade empresarial.
5. Alves Filho e Salm (2000) ratificam a importância da Escola de Aprendizagem, com base numa revolução do processo de gestão, numa organização totalmente voltada para a aprendizagem contínua.

O trabalho desenvolvido pelos articulistas, que tecem comentários sobre as escolas e os processos, na discussão do tema foi totalmente aprendido e aceito, principalmente em relação aos pontos essenciais, dando uma visão de como se pode trabalhar a mudança estratégica, através dos conceitos comportamentais, onde o aprender leva a mudar, transformar, ou a adquirir novos comportamentos, dentro de um processo contínuo de aprendizagem do indivíduo e da organização.

Também foi analisado o questionamento dos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000:165-172) sobre os pontos de perigo oportunizados pela Escola de Aprendizagem, que embora se contraponha à Racional, também pode conduzir à desintegração estratégica, criando problemas como: sem estratégia, estratégia perdida e estratégia errada.

Sem estratégia seria a tônica normal de nossas organizações hoje, onde não há comunicação das estratégias, num verdadeiro incrementalismo desarticulado. A sintomatização está na fragmentação, produzindo misturas tecnológicas e de sistemas, que resultam coletivamente menos que a soma de suas partes.

Estratégia perdida: o excesso de ênfase na aprendizagem cria a flutuação estratégica (JOHNSON, 1987: 244 -247), que afasta a organização de suas estratégias estabelecidas. As

pessoas deixam de lado aquilo que funciona, simplesmente pela inovação.

Estratégia errada - Corre-se o perigo de incrementar ou incentivar variadas e diversas sugestões, causando um caos na organização, anulando as pretensas estratégias ou estabelecendo estratégias erradas.

Conclui-se que a dificuldade não está no modelo da Escola de Aprendizagem, mas na própria complexidade do processo de aprendizagem, mormente no ambiente organizacional, devido à insistência de se basear no aspecto pedagógico e não no andragógico.

Outra situação a ponderar é o próprio modelo de gestão, que nem sempre é claro e objetivo, e quase sempre o Gestor não é um bom Educador, no enfrentamento de expectativas, conhecimento, experiências diferentes dos indivíduos e as exigências dos resultados empresariais.

Na dissertação ratifica-se a convergência com as idéias de Alves Filho e Salm, considerando que o modelo da Escola de Aprendizagem, na realidade, está contido nas demais escolas, por acreditar que não há mudança, inovação ou transformação sem aprendizagem, podendo-se chegar a dizer que é o modelo do milênio.

2.3.5 Indicadores de desempenho ou de controle na gestão estratégica de pessoas

Os indicadores são utilizados para medir o desempenho de áreas, processos e atividades, objetivando a melhoria contínua, podendo ser numéricos ou não. Para Gomes e Sallas (1997), os indicadores se referem à informação sobre os índices de evolução das ações desenvolvidas na organização, refletindo as variáveis internas e externas destas. Eles permitem fazer comparações de resultados, além de servir como parâmetros para previsões. Constituem ferramentas importantes no processo de definição das

prioridades para a organização, tanto no nível operacional, quanto no estratégico.

A determinação de indicadores deve ser coerente. Deve-se determinar os principais indicadores para cada unidade, pois do contrário o custo torna-se maior que o benefício. Como exemplo de indicadores pode-se citar: evolução da qualidade da mão de obra, maior produtividade, satisfação do cliente, variação de índice de trabalho. O que possibilitará a manutenção dos indicadores é o sistema de informações que processará informações e emitirá os relatórios necessários.

Na revisão bibliográfica, o controle, como ferramenta de acompanhamento do comportamento tanto produtivo quanto de crescimento das pessoas na organização, evidencia a sua importância para o desenvolvimento empresarial.

O controle possibilita o acompanhamento de resultados, avaliação e determinação de ações corretivas no caso dos desvios encontrados, como, também, ações de prevenção dos desvios, contribuindo, assim, para a melhoria estratégica.

O controle de gestão estratégica de pessoas possibilita uma visão clara dos acontecimentos efetivos, mede acontecimentos e aponta as distorções. Ele permite trabalhar os objetivos em longo prazo.

Para que o controle possa acontecer é necessário que haja um planejamento com objetivos e metas a serem comparados aos resultados. São, também, necessárias ferramentas de controle operacional, gerencial e estratégico para o levantamento para se obter as informações necessárias.

Neste cenário é preciso que as empresas de pequeno porte se organizem, planejem e estabeleçam os resultados que querem atingir e se estruturam para atingi-los.

As empresas na sua primeira fase, ou seja, quando ainda pequenas têm sua gestão de controle em uma perspectiva limitada, controle de execução, ou controle operacional.

O controle pode ser posterior, anterior e concomitante. No

primeiro caso o controle ocorre na verificação do resultado após o processo; no segundo caso o controle ocorre antes do processo, numa perspectiva de previsão, exige que a empresa tenha uma boa estrutura. Ela serve de parâmetro para o futuro, permitindo aos gestores controlar os resultados com antecedência. O terceiro caso, controle concomitante, ocorre durante o processo, acompanhando e ajustando ao objetivo, permitindo correção no momento certo.

As empresas que buscam a qualidade e o crescimento visando um equilíbrio entre custo/benefícios praticam o controle nas três dimensões antes, durante e depois da execução de um processo de trabalho.

Resumindo, a empresa de pequeno porte estará tendo um comportamento pró-ativo, quando os seus gestores utilizarem ferramentas de controle que permitam visão de futuro, fornecendo parâmetros seguros para decidirem com clareza.

2.4 Forças restritivas

Forças restritivas são aquelas existentes no ambiente interno e externo que interferem na organização, chamadas de inércia social por Ansoff (1990, p.179) e definidas como “a resistência à mudança que se manifesta numa OSA quando se faz um esforço para modificar seu impulso estratégico. Os componentes básicos são de natureza sistêmica, cultural e política. São ameaças políticas e culturais”.

As ameaças políticas por meio das legislações que restringem o desenvolvimento das empresas de pequeno porte de natureza externa ou extrínseca são as tributárias, de crédito, trabalhistas, além da inflação e do planejamento governamental (ROBBINS, 1990).

As ameaças intrínsecas dividem-se em: a componente administrativa-gerencial e a componente tecnológica.

CAPÍTULO 3

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO BRASIL E NA GRANDE GOIÂNIA

Neste capítulo, por meio de levantamentos de dados primários e bibliográficos, são pesquisadas as características das empresas de pequeno porte do Brasil e da Grande Goiânia. Mais adiante: as seções mostram as classificações de vários estudiosos e da Receita Federal, facilitando a visualização deste segmento no contexto das empresas e sua importância para a economia local e brasileira.

3.1.Histórico

Qualquer pessoa, empresário, político, técnicos e/ou qualquer cidadão anônimo, pensa em não ter dúvidas sobre o que seja a pequena empresa, bem assim, sobre a importância que ela merece. Porém, subjacente a essa unanimidade de princípios, bem poucos saberão de fato, quantificar e qualificar a realidade concreta da pequena e média empresa brasileira, bem como a densidade política, social e econômica do seu significado.

A conjuntura moderna é tão velozmente mutável e diversificada, que os critérios geralmente usados para definir a empresa de pequeno porte, em função do número de empregados e volume de faturamento, sempre assumirão conteúdos diversos em função da área geográfica ou setor econômico considerado e das diferentes atividades que se reparte cada setor.

Por outro lado, definir o elenco de medidas adequadas para o fortalecimento da pequena empresa é uma etapa subsequente à formulação precisa do seu conceito e à avaliação urgente de suas reais dificuldades. Uma e outra tarefa constituem os pontos de maior relevância.

Mas a transcendência de tal missão e a relevância do seu significado pode e deve ser agora avaliados. E é exatamente da avaliação do significado econômico-social e político da empresa de pequeno porte que melhor compreenderá o peso e a responsabilidade das tarefas que, desde agora, ficam confiadas aos responsáveis pela condução política econômica.

A empresa de pequeno porte significa, em termos econômicos, mais de noventa e cinco por cento de um sistema naturalmente vocacionado para a iniciativa privada. Significa, em termos sociais, a absorção de mais de setenta e cinco por cento, da capacidade de trabalho do país. E significa em termos políticos, o esteio e a fundamental segurança de uma sociedade realmente democrática.

Tudo isso porque a empresa de pequeno porte constitui a única e natural resposta de um anseio tão longínquo quanto à história da civilização e tão espontâneo quanto à própria natureza do ser humano: ela corresponde ao direito alienável do homem de ter algo que seja seu, algo por que trabalhar, porque lutar, porque defender algo, enfim, que ele passa frutificar e transmitir a seus filhos e a potencialidade.

A pequena e média empresa representa, em suma, a pequena economia, a pequena economia representa a classe média e a classe média representa a estabilidade econômica, a justiça social e a segurança política.

3.1.1 A Importância de um reposicionamento estratégico

Muito antes de qualquer discussão sobre a Empresa de Pequeno Porte e a natureza filosófica dos modelos de desenvolvimento adotados em diversos países, com especial referência ao caso brasileiro, parece ser lógico se partir da premissa básica de que um dos requisitos para qualquer empresa ocupar uma posição de relativo destaque no mercado consiste no

estabelecimento de uma organização eficiente de transformação de matérias-primas, de distribuição e, sobretudo, comercialização.

Nestas circunstâncias, adquire especial relevância um aspecto que não depende necessariamente do tamanho do país, nem tampouco de sua dotação de recursos naturais e, muito menos, das maiores dimensões das escalas de produção das empresas.

Trata-se dos reposicionamentos naturais de desenvolvimento, inerentes ao grande poder estratégico das forças do contingente de Empresas de Pequeno Porte. Este fator, de conteúdo de política econômica, sem dúvida determina as possibilidades do desenvolvimento tecnológico e de traduzi-lo em novos processos e produtos, e a possibilidade de mobilizar maior volume de recursos financeiros, necessários à consolidação de uma classe empresarial.

Determina, portanto, em termos gerais a capacidade das novas empresas de adaptarem-se às especificações de qualquer mercado e, sobretudo, às suas rápidas modificações, tanto nos aspectos estritamente técnicos como no que se refere às estruturas de organização e comercialização.

Nesse particular, as experiências de alguns países e, com relativo destaque, no caso da economia brasileira, parece se configurar uma tendência cada vez mais clara da necessidade inadiável de uma revisão estratégica, eliminando-se a mística da permanente importância do gigantismo industrial como solução única dos problemas do desenvolvimento.

Assim, a exploração de novas alternativas e conseqüentes revisões do que tem sido feito até agora são um imperativo para uma melhor performance dos futuros modelos de desenvolvimento.

As Empresas de Pequeno Porte mostram-se, hoje em dia, cada vez de forma mais dinâmica, e as próprias tendências econômicas e sociais futuras parecem lhes assegurar sólidas

garantias de sucesso. Entre essas tendências favoráveis ao porvir, e que deveriam ser exploradas pelos próprios governos, ressalta-se:

1. O aparecimento, nas sociedades de consumo, de novas necessidades e, portanto, de uma diversificação dos produtos e serviços;

2. A atitude geral dos indivíduos face ao tamanho das empresas, tão semelhante no mundo dos negócios quanto no ambiente urbano; após a busca do gigantismo, constatam-se agora as vantagens e benefícios de unidades com porte mais humano;

3. Novas estratégias de organização e técnicas administrativas, colocadas à disposição das empresas de pequeno porte;

4. O desenvolvimento dos mercados financeiros que se organizam melhor e, no momento em que se consolidar uma verdadeira economia de mercado, pode augurar que será mais fácil, no futuro, para essas empresas encontrarem recursos necessários à sua prosperidade;

5. As próprias diferentes classes políticas, quer no sistema capitalista como no socialista, têm descoberto as virtudes econômicas das Empresas de Pequeno Porte.

Por outro lado, malgrado as críticas que em geral sofrem as empresas de pequeno porte, e também por um justificável pessimismo de seus dirigentes, essas empresas constituem ainda uma viga mestra da economia dos países em desenvolvimento e se destacam por seus notáveis desempenhos.

Entretanto, para um maior aproveitamento das oportunidades que lhes oferecem, e para superar as inevitáveis crises que as atingem, especialmente nos períodos de flutuações econômicas e em processos inflacionários, os governos deveriam ter uma idéia mais precisa da função social dessas empresas, preocupando-se com um reposicionamento estratégico dessa grande massa de unidades.

3.2 Empresa

“Empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, lucro este suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais” (CASSARRO, 1999, p.2).

Segundo Franco (1991), empresa é toda atividade econômica com fim lucrativo. É toda entidade constituída sob qualquer forma jurídica para exploração de uma atividade econômica seja mercantil, industrial, agrícola ou prestação de serviços.

De acordo com esse mesmo autor, empresa industrial é aquela que tem a finalidade de exercer atividade industrial, objetivando o lucro.

A atividade industrial caracteriza-se pela transformação de matérias-primas em produtos acabados.

E Franco ainda salienta que empresa comercial é aquela que realiza as atividades de revenda de mercadorias e a prestadora de serviços é aquela que oferece todos os tipos de serviços como: alimentação, lavanderia, conserto de sapatos, mecânica de automóveis, assistência técnica em microcomputadores.

3.2.1 Conceito de empresa de pequeno porte

As empresas de pequeno porte são facilmente constituídas por exigirem capital inicial pequeno que pode ser conseguido ou não através dos órgãos públicos. Essas empresas demonstram flexibilidade para adaptarem-se a mudanças de mercado de forma ágil e eficiente, sendo bastante inovadoras.

A definição ou simples conceituação do que é pequena e média empresa tem-se constituído em tarefa relativamente complexa, visto que o estabelecimento de uma linha rígida com relações ao seu dimensionamento torna-se bastante variável de um país para outro.

Por outro lado, a utilização de diversas variáveis, como ativo fixo, o número de pessoas empregadas, o faturamento e diversos outros, têm-se constituído em fatores impeditivos para melhor homogeneização dos critérios existentes.

Sanderasa (1977) testou algumas hipóteses, por ele mesmo levantadas, que conduzem a uma comprovação das afirmações, de que existe uma correlação negativa entre a dimensão da organização e a razão produto/ capital. Em outras palavras, Sanderasa verificou que quanto menor a empresa, maior a relação produto/capital, o que vem explicar também, em parte, a maior relação lucro líquido/capital nas empresas de pequeno porte, comparativamente com as grandes.

Por outro lado Kobayashi (1961), preocupado em definir a empresa de pequeno porte apurou que existe uma diferença residual, em termos de liquidez financeira, entre as pequenas e as grandes empresas. Entretanto, a razão capital próprio para capital total é substancialmente menor nas empresas de pequeno porte.

Tal fato é explicado pela tendência das empresas de pequeno porte subestimarem seus ativos (não efetuarem reavaliações), como também de terem menor capacidade de capital de investimento.

Ainda na investigação de Sanderasa (1977), pode-se extrair alguns resultados apropriados, que enumerados identificam características, comumente aceitas em qualquer país. As características são os seguintes:

- 1 – Empresas de pequeno porte requerem menos capital por mão de obra ocupada do que grandes empresas;
- 2 – Empresas de pequeno porte geram menor produção por mão de obra ocupada do que grandes empresas;
- 3 – Empresas de pequeno porte tem menores salários por mão de obra ocupada do que grandes empresas;
- 4 – Empresas de pequeno porte geram um menor lucro de mão de obra ocupada do que grandes empresas;
- 5 – Empresas de pequeno porte geram uma produção maior

por uma unidade de capital do que grandes empresas;

6 – Empresas de pequeno porte geram um menor lucro por unidade de capital do que grandes empresas.

Em resumo, Sanderasa (1977) conclui que as características econômicas das empresas de pequeno porte são em geral uma organização com menor intensidade de capital, menores produtividades, menores salários e menores relações capital/produtos do que das grandes empresas. Muito embora essas conclusões sejam restritas às amostras do referido estudo, existem razões suficientemente fortes para justificarem as respectivas conclusões.

Essas razões seriam:

- 1-As possibilidades de se usar técnicas de produção como objetivo de economia de mão de obra e relativamente restritos para a pequena e média empresa.
- 2-Uma empresa de pequeno porte é também um pequeno comprador e dispõe de menores poderes de barganha do que uma grande empresa, em relação ao fornecedor de tecnologia.
- 3-Enquanto a dimensão da grande empresa é limitada por forças como habilidade do empresário, riscos e flutuação na demanda, o tamanho das empresas de pequeno porte é limitado, em geral, pela baixa ou quase nenhuma acessibilidade à fonte de capital.

Em geral, portanto, existe uma correlação positivamente associada entre dimensão e tecnologia, dimensão e salários e dimensão e relação capital/produto. As hipóteses testadas por Sanderasa, portanto, são válidas e poderiam ser extensivas a qualquer país em desenvolvimento.

Segundo Melaragno citado por Cancellier (1998), as empresas de pequeno porte têm contribuído muito em nível sócio-econômico, pois geram maior número de empregos diretos e um grande número de empregos indiretos por comprarem seus insumos no mercado nacional.

Elas tendem a obter maior produtividade do capital, propiciam a geração de poupança, representam segurança à comunidade ao oferecer emprego e reduzir certas disparidades econômicas, seus sistemas produtivos produzem menos prejuízos ao meio ambiente, reduzem o fluxo migratório, e os empresários são nacionais.

Porém, essas empresas apresentam alguns pontos fracos, segundo este mesmo autor, destacados como baixos salários pagos a seus empregados ao mesmo tempo em que pagam altos juros pelo capital necessário ao seu desenvolvimento. O ambiente externo é, também, marcado por grandes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas forçando-as a interagirem com o meio externo, buscando soluções alternativas para seus problemas.

Esse mesmo autor propõe que as empresas de pequeno porte sejam mais incentivadas para que, através da criação de empregos, possam corrigir distorções do subdesenvolvimento que exclui larga parte da população mundial na participação das rendas nacionais.

Porter (1986) ressalta que as pequenas e médias empresas têm grande importância dentro dos países em vias de desenvolvimento, diante dos investimentos por parte de grandes empresas estrangeiras, tendo-se em vista que geram, rapidamente, postos de trabalhos, capacitam trabalhadores locais e trazem recursos técnicos evitando arriscar o capital escasso do país. Porém, não constitui tarefa fácil definir empresa de pequeno porte, pois cada uma apresenta características próprias.

Assim, o conceito pode variar de acordo com o objetivo ou propósito específico da entidade que deseje utilizar tal conceito.

Não existe uma definição obrigatória e uniforme em âmbito nacional ou internacional. Sua classificação depende, também, do desenvolvimento do país em que estiver inserida.

Para Longenecker e Moore (1997), qualquer padrão de tamanho designado para a pequena empresa é algo necessariamente arbitrário, sendo que são adotados padrões

diferentes para propósitos diferentes. Os legisladores utilizam um padrão, os bancos outro, e assim por diante.

Contudo, o melhor critério a ser utilizado depende do propósito do usuário da informação. A seguir são apresentados alguns critérios utilizados e definidos também, pelos autores supracitados:

- a). número de empregados;
- b). volume de vendas;
- c). valor dos ativos;
- d). índices financeiros.

De acordo Longenecker e Moore (1997), no caso de incentivos governamentais o critério número de empregados pode limitar o desenvolvimento ao crescimento de empresas que possuem mão-de-obra bastante relevante em detrimento de empresas mais automatizadas e modernas

O critério volume de vendas pode ser pouco representativo tendo-se em vista o mercado em que atuam, o ramo de atividade e sua capacidade tecnológica. O valor dos ativos, também, não constitui um critério confiável, pois depende de decisões administrativas de investimento e do contexto econômico, onde a empresa estiver inserida. Bem como os critérios baseados em índices financeiros são bastante complexos em economias com altos índices inflacionários. Alguns autores utilizam critérios qualitativos para definir empresa de pequeno porte.

Nos Estados Unidos a Small Business Administration (SBA) citada por Longenecker e Moore (1997), apresentou os seguintes padrões de tamanho (Tabela 1 e 2): para exigências de empréstimos e licitações de contratos governamentais.

A Tabela 1 estabelece os padrões de classificação conforme o faturamento das empresas e o tipo de negócio explorado por elas.

Tabela 1: Padrões de tamanho para as exigências SBA – 1984

Tipo de negócio	Vendas em dólares
Agência de propaganda	\$ 3,5 milhões
Agências de emprego	\$ 3,5 milhões
Lojas de móveis	\$ 3,5 milhões
Contratantes gerais – casas com única família	\$ 17,0 milhões
Agentes de seguros, corretores e serviços	\$ 3,5 milhões
Revendedores de trailers	\$ 6,5 milhões
Oficinas de conserto de rádio e televisor	\$ 3,5 milhões
Emissora de rádio	\$ 3,5 milhões

Fonte: SBA

A Tabela 2 apresenta os indicadores do tamanho das empresas conforme o seu tipo de negócio e o número de empregados, que são utilizados Small Business Administration (SBA).

Tabela 2: Padrões de tamanho para as exigências SBA – 1984

Tipo de negócio	Empregados
Minas de cobre	500
Fabricação de latas de metal	1000
Jornais e gráficas	500
Avícolas	509

Fonte: SBA

Segundo Landmann (1998), há critérios qualitativos como: vínculo estreito entre a família e a empresa, independência com relação à grande empresa, posição central do empresário, disponibilidade reduzida de recursos financeiros e dificuldade de acesso ao crédito no mercado financeiro, grau de dependência de fornecedores, concorrentes e clientes, procedimentos intensivos em mão-de-obra de modo geral, não qualificada ou reduzida.

Porém, esses critérios não são muito utilizados. Interdependência entre empresa e proprietário e forma de sistema organizacional são também exemplos de critérios qualitativos.

De acordo com Cavalcanti e Mello (1981), a empresa de pequeno porte também se caracteriza por ter uma administração independente e freqüentemente os gerentes são os proprietários; a empresa pertence a um indivíduo ou pequeno grupo; a área de operações da empresa é local, com uma fábrica e escritório; o pequeno tamanho será relativo quanto ao seu gênero industrial visto globalmente.

A empresa de pequeno porte no Brasil teve um tratamento especial, no que tange a legislação tributária. Criou-se uma classificação com base na arrecadação anual, com o intuito de a partir do incentivo fiscal, motivar a abertura de novos negócios e alavancar a economia.

Para fins fiscais, a Secretaria da Receita Federal no Brasil define empresa de pequeno porte de acordo com a Lei 9.317/96 – art. 9º do SIMPLES, alterada pela Lei nº 9.732 de 14/12/98, Lei nº 9.779 de 20/01/99, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Critério de classificação para fins fiscais segundo Lei do SIMPLES

Porte	Receita bruta anual R\$
Microempresa	240.000,00
Empresa Pequeno Porte	1.200.000,00

Fonte: Secretaria da Receita Federal

Foi instituído pelo governo o Sistema Simples para facilitar a constituição de empresas de pequeno porte, onde se unificam vários encargos federais, dos quais destacamos os que se referem a área de pessoal. As empresas de pequeno porte passam a recolher um imposto único, de percentual que vai de 3% a 7%,

proporcionando condições de legalizar os contratos de trabalho, dando melhor garantia e tranqüilidade aos empregados, o que eleva a produtividade delas.

Para fins comerciais, a Secretaria da Receita Federal define empresa de pequeno porte de acordo com a Lei 9841 de 05/10/99 (Tabela 4), do SIMPLES, conforme segue:

Tabela 4: Critério de classificação para fins comerciais segundo Lei SIMPLES

Porte	Receita bruta anual R \$
Microempresa	240.000,00
Empresa Pequeno Porte	1.200.000,00

Fonte: Secretaria da Receita Federal

O Ministério do Trabalho através da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) apresenta o critério número de empregados para classificar empresa de pequeno porte, de acordo com a Tabela 5.

Esta classificação é pouco usada , pois ela não é levada em consideração pelas agências de fomento ou instituições financeiras. Ela serve paradigma pelo Ministério do Trabalho na área de saúde segurança ocupacional, principalmente no que se refere ao Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional- PCMSO e o Programa de Prevenção de Risco Ambiental- PPRA.

Tabela 5: Classificação conforme número de empregados

Porte	Número de empregados
de 0 a 19	Microempresa
de 20 a 100	Pequena empresa
de 101 a 500	Média empresa
acima de 501	Grande empresa

Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho

O Serviço de apoio às micro e pequenas empresas de Goiás – SEBRAE, informou em entrevista realizada no seu balcão, por intermédio de funcionário credenciado, que além do critério da lei do Simples da Receita Federal, ele utiliza, também, para classificar as empresas, o critério de número de empregados conforme Tabela 6.

Tabela 6: Classificação conforme número de empregados

Porte	Indústria	Comércio	Prestação de serviços
Micro	01 - 19	01 - 09	01 - 09
Pequena	20 - 99	10 - 49	10 - 49
Média	100 - 499	50 - 99	50 - 99
Grande	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 1000

Fonte: SEBRAE

Diante do exposto e de acordo com as características heterogêneas das pequenas empresas, conclui-se que para adequada classificação das empresas seja necessária a utilização dos critérios quantitativos e qualitativos combinados de acordo com a necessidade da informação de cada usuário.

Para efeitos deste trabalho foram adotados critérios combinados respaldados pela teoria dos ciclos de vida das organizações. Essa teoria vale-se de critérios qualitativos para situar as organizações em cada etapa de seu ciclo de vida. No capítulo dois foi apresentado uma síntese dessa teoria.

3.3 As empresas de pequeno porte no contexto brasileiro

O universo empresarial brasileiro é composto essencialmente por pequenas e médias empresas que são de relevante importância ao desenvolvimento do país.

De acordo com o SEBRAE as empresas micros e as de pequeno porte representam 97,11% do total de estabelecimentos no Brasil.

Essas empresas micros e de pequeno porte garantem 59,38% do total da mão de obra empregada na indústria, comércio e prestação de serviços.

Em consulta ao SEBRAE através da internet, obteve-se a seguinte informação: em 2001, 767.128 (setecentos e sessenta e sete mil, cento e vinte e oito) empresas de pequeno porte foram constituídas no Brasil. O Sudeste foi a região que registrou o maior número: um total de 312.456 (duzentos e doze mil, quatrocentos e cinquenta e seis) empresas constituídas. A região Sul registrou 150.802 (cento e cinquenta mil, oitocentos e duas) empresas de pequeno porte.

As proposições desses autores têm em comum que as empresas de pequeno porte garantem grande parte da força de trabalho, e geram riquezas para o país.

Esse segmento empresarial apresenta crescimento gradativo e por sua vez cresce a necessidade de orientação segura para seu desenvolvimento e sobrevivência.

3.4 A problemática da gestão das empresas de pequeno porte

O número de empresa de pequeno porte constituída a cada ano é bastante grande. Muitas pessoas optam por constituir um negócio próprio, buscando realização e sucesso profissional. Essas pessoas, em muitos casos oriundas de outras empresas, de posse de suas economias e verbas rescisórias as aplicam numa nova idéia, a de ser um empreendedor. Porém, muitas dessas empresas de pequeno porte não sobrevivem mais de cinco anos, morrem ainda jovens.

São muitos os motivos que levam uma empresa de pequeno porte à morte: falta de capital, dificuldade em obter financiamento, falta de mão de obra especializada, mudanças na política econômica do país.

Porém, um dos grandes fatores que provocam a mortalidade dessas empresas é a gestão ineficaz. De acordo com as pesquisas de Vieira (1996), de cada 5 (cinco) novos negócios abertos, quatro quebra logo no primeiro ano e apenas 3% sobram após 5 (cinco) anos. Isso decorre pela falta de preparo do empresário para gerir seu negócio.

Segundo Landmann (1998), a excessiva informalidade, ausência de sistemas de custeio adequados, falta de planejamento e controle da produção, falta de controle da qualidade, ausência de manutenção preventiva para máquinas, layout inadequado ao fluxo de trabalho, desperdícios e perdas de toda espécie, estoques altos e sem controle, falta de planejamento estratégico, atrasos na entrega de produtos, excesso de defeitos nos produtos vendidos, falta de dinheiro por aplicação inadequada, pagamento de juros excessivos por falta de planejamento financeiro, despreparo do pessoal e acúmulo de tarefas, ausência de uma estrutura organizacional bem definida, são características da gestão problemática de muitas empresas de pequeno porte.

Além disso, o desconhecimento de modernas técnicas de gestão ou adoção de novas técnicas por modismo, sem o perfeito entendimento de seus conceitos é fator de insucesso para as empresas.

Com base na afirmativa de Landmann cabe a observação de que a informalidade na empresa de pequeno porte no início de suas atividades é positiva do ponto de vista da flexibilidade. A flexibilidade é importante por permitir respostas rápidas e adequação às mudanças impostas pelo mercado, bem como permite um contato mais direto com os clientes.

Porém, nem sempre será possível para a empresa manter-se na informalidade, pois com o crescimento do volume das

operações (vendas, compras, produção, finanças) surge a necessidade de uma gestão centrada em informações obtidas através dos controles de gestão, para que a empresa evolua num processo organizado.

Landmann (1998) ressalta que a gestão dessas empresas é reativa, procurando adaptar-se às mudanças, e muitas vezes está voltada apenas para o ambiente interno da organização. É claro que esta flexibilidade é importante às empresas, porém deve haver uma ação pró-ativa, no sentido de planejar a existência da empresa em longo prazo.

Os dirigentes das empresas de pequeno porte são centralizadores, como também os recursos financeiros e humanos são escassos para a adoção de tecnologias utilizadas por grandes empresas.

“é importante agir no sentido de desenvolver, para as PMIs (Pequenas e Médias Indústrias), ferramentas de gestão adaptadas às suas culturas e que as auxiliem na administração de seus sistemas produtivos. As PMIs, com gestão industrial moderna e atualizada terão melhores oportunidades de conseguirem maiores disponibilidades de tempo e de recursos financeiros. O maior tempo disponível do empresário - por conta de um planejamento mais eficiente de suas atividades - e os maiores recursos financeiros advindos da maior produtividade de seus recursos produtivos certamente ajudarão as PMIs a desenvolverem-se de forma mais rápida, segura e harmoniosa” (BATALHA, 1989, p.191).

Em síntese, destaca-se o problema do controle de gestão e da garantia da qualidade. Conhecendo-se essa problemática de gestão interna, bem como a pressão externa exercida por clientes exigentes e por uma economia incerta e global torna-se imprescindível e urgente que esforços sejam empenhados em desenvolver ferramentas de gestão adaptadas à realidade empresas de pequeno porte, que auxiliem na administração de seus sistemas produtivos e da empresa como um todo.

Essas empresas de pequeno porte precisam de técnicas adequadas às suas disponibilidades de recursos financeiros e de

pessoal.

Além de conhecimento técnico, conhecimento do ramo de atividade, conhecimento do mercado, capital de giro, boas estratégias de vendas, treinamento de pessoal, e acompanhamento da economia, é preciso fazer uma gestão eficaz. A falta de sistemas de controle impossibilita essa gestão, levando a empresa a invalidar os resultados oferecidos pelos outros pontos, ou seja, de nada adianta uma produção eficiente se não houver administração eficiente e eficaz, que garanta o sucesso da empresa através da venda de produtos de qualidade aos clientes.

Contudo, o equilíbrio entre flexibilidade e controlabilidade deve ser buscado pelas empresas para que sejam competitivas num mercado cada vez mais ofensivo.

No capítulo 4 apresenta-se a teoria do ciclo de vida das organizações, a qual permite a classificação das empresas de acordo com as etapas de crescimento situando a flexibilidade e a controlabilidade no decorrer dessas etapas ou fases.

3.5 A empresa de pequeno porte no contexto da Grande Goiânia

As empresas de pequeno porte na Grande Goiânia, segundo a Superintendência da Receita Estadual de Goiás, constituem 90% do universo empresarial, demonstrando a relevância deste contingente na economia local.

Em consulta a Secretaria da Fazenda de Goiás obteve-se a informação de que de 81 000 empresas registradas 76 564 são de pequeno e médio porte. No balcão do Sebrae de Goiás foi obtida informação da segmentação por setores: indústria 23,55%; comércio 67,7%; prestação de serviços 8,3%. As empresas de pequeno porte empregam 77% da mão-de-obra na Grande Goiânia

no setor de comércio e 17% no setor de prestação de serviços sendo pequeno o quantitativo empregado no setor fabril.

As características destas empresas englobam as já comentadas anteriormente neste capítulo, além das próprias regionais. O autor neste trabalho focou na pesquisa principalmente a gestão de pessoal e o comportamento gerencial quanto à estratégia e controle.

De acordo com matéria publicada no jornal O POPULAR em 5/4/2001, as empresas de pequeno porte da Grande Goiânia no setor de alimentos têm uma vida curta, 90% desaparecem em média, com 10 meses. O comportamento do índice geral de mortalidade das empresas de pequeno porte na Grande Goiânia é pior que do Brasil, pois 85% das empresas fecham com 14 meses de vida.

O SEBRAE realizou uma pesquisa para levantar e diagnosticar as causas que mais influenciam para que haja elevado índice de mortalidade das empresas de pequeno porte na Grande Goiânia.

Foram eleitos e pesquisados oitos fatores (Tabela 7) considerados relevantes pelos técnicos do Sebrae: produção, vendas, custeio, técnicas de marketing, recursos humanos, produtividade, qualidade e informática.

Tabela 7 Os fatores que Influenciam a mortalidade das micros e empresas de pequeno porte na Grande Goiânia

FATORES	%
Não utilizam planejamento de produção	40%
Não utilizam planejamento de vendas	50%
Não utilizam sistema de custeio	45%
Não utilizam técnicas de marketing	85%
Não treinam recursos humanos	80%
Não avaliam produtividade	65%
Não gerenciam qualidade	60%
Não utilizam recursos de informática	90%

Fonte: SEBRAE

As empresas retratam os problemas que têm com os seus quadros de pessoas, tanto por falta de qualidade quanto de quantidade.

A falta de uma política de pessoal para orientar a contratação, a falta de descrição do posto de trabalho para estabelecer perfil do operador do mesmo, a ignorância de dados concretos da política de remuneração e uma orientação para o desenvolvimento dos empregados e outros fatores espelham a dificuldade da empresa de se manter no mercado com competitividade.

A mão de obra não qualificada proporciona baixa qualidade dos serviços e produtos, ocasiona desperdício de tempo e matéria-prima.

Este cenário eleva o custo de produção e pressiona os preços finais ofertados ao consumidor dos produtos e dos serviços, criando insatisfação no cliente. Isto diminui o número de clientes provocando em consequência, a exclusão prematura de grande quantidade das empresas de pequeno porte do mercado.

CAPÍTULO 4

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA GRANDE GOIÂNIA

Este capítulo apresenta a análise dos questionários e entrevistas respondidos pelos empresários das empresas de pequeno porte da região da Grande Goiânia, referentes à gestão estratégica de pessoas praticadas nesta região.

4.1 Apresentação dos dados levantados

Os objetivos de se conhecer as estratégias de pessoal aplicadas pelas empresas de pequeno porte da Grande Goiânia foram plenamente alcançados com as respostas dos questionários.

As empresas retrataram os problemas que têm com os seus quadros de pessoal, tanto por falta de qualidade quanto de quantidade. A falta de uma política de pessoal para orientar a contratação, a falta de descrição do posto de trabalho para estabelecer perfil do operador do mesmo, a ignorância de dados concretos da política de remuneração e uma orientação para o desenvolvimento dos empregados e outros espelham a dificuldade de se manter no mercado com competitividade.

A seguir são apresentadas as questões propostas e as respostas formuladas pelas empresas investigadas.

4.2 Política de pessoal

As empresas mostram que a política de pessoal tem como tônica predominante: a organização dos cargos sem o cuidado de hierarquizá-los, reuniões para planejar as atividades, adotam política salarial simplesmente de pagar remuneração contratada, sem levar em conta prêmios por produtividade ou outra

gratificação. Transporte, plano de saúde e participação no lucro da empresa não são preocupações das empresas. Verifica-se que há uma certa preocupação com programação de férias e alimentação do empregado.

As respostas mostram (Tabela 8) que a política de pessoal tem como características a organização dos cargos sem hierarquizá-los, reuniões para planejar e política salarial baseada simplesmente em pagar o valor contratado fixo.

Transporte, plano de saúde e participação no lucro da empresa são itens com 80% de respostas negativas, portanto não são preocupações das empresas. Verifica-se que há uma certa preocupação com programação de férias e alimentação do empregado, estas categorias tiveram 50% de respostas positivas.

Tabela 8-Política de Pessoal Aplicada pelas Empresas da Grande Goiânia

CATEGORIAS	1	2	3	4	total
	%	%	%	%	%
Participação no lucro	80	00	00	20	100
Política salarial	30	10	00	60	100
Treinamento	10	30	10	50	100
Plano de saúde	70	10	00	20	100
Programa de alimentação	40	00	10	50	100
Transporte	40	00	10	50	100
Promoção	30	20	10	40	100
Prêmios por produção	17	08	08	67	100
Escala de férias	33	25	00	42	100
Reuniões de planejamento de Atividades	00	20	20	60	100
Reuniões de confraternizações	00	20	10	60	100
Plano de cargos	40	00	00	60	100

*(1)-nunca;(2)-raramente;(3)-poucas vezes;(4)-freqüentemente

4.3 Política de recrutamento e seleção de pessoal

A investigação demonstra que há uma preocupação grande em verificar a escolaridade, experiência, habilidades dos candidatos e a capacidade produtiva. As respostas mostram que as empresas estão preocupadas com um profissional com o perfil de pessoas prontas para entrar em serviços já produzindo, independente de sua idade ou sexo. Elas não se preocupam com a idade ou sexo. Elas não se preocupam com a idade e sexo em virtude do ramo de atuação.

A investigação (Tabela 9) mostra que 70% das empresas estão preocupadas com um profissional com o perfil de pessoas prontas para entrar em serviços já produzindo, independente de sua idade ou sexo. Somente 30% das empresas se preocupam com a idade e sexo em virtude do ramo de atuação.

Tabela 9-Política de Recrutamento e Seleção de Pessoal

CATEGORIAS	1	2	3	4	total
	%		%		%
Escolaridade	00	10	20	70	100
Experiência	10	20	00	70	100
Habilidades	20	10	00	70	100
Capacidade produtiva	10	00	20	70	100
Idade	30	10	20	40	100
Sexo	50	10	00	40	100

*(1)nunca; (2)raramente; (3)poucas vezes; (4)freqüentemente

4.4 Operacionalização de contratação de pessoal

A pesquisa demonstra que as empresas utilizam a sua própria estrutura para processar todos os procedimentos para contratação de empregado, desde do recrutamento até a efetivação do mesmo. A parcela de empresa que utiliza organizações especializadas em descoberta de talentos é pequena

e raramente usam consultores autônomos.

A pesquisa demonstra (Tabela 10) que 70% das empresas utilizam a sua própria estrutura para processar todos os procedimentos para contratação de empregado.

A parcela de empresa que utiliza organizações especializadas em descoberta de talentos é de 20% e 10% usam consultores autônomos.

Tabela 10-Operacionalização da Contratação de Empregado (Métodos Usados)

CATEGORIAS		2	3	4	total
	%	%	%	%	%
Consultor autônomo	70	20	00	10	100
Empresa especializada	50	20	10	20	100
Estrutura própria	30	00	00	70	100

*(1)nunca;(2)raramente;(3)poucas vezes;(4)freqüentemente

4.5 Fixação de salários

A política salarial em relação à fixação de remuneração na área operacional (Tabela 11), as empresas adotam, o sistema de salários fixos e o misto (fixo e comissão) na sua maioria, também, porém em número pequeno, pagam por peças ou tarefas, é encontrada, ainda, uma parcela de empresas que remuneram através de comissão.

A gratificação por função de chefia só é praticada por algumas empresas, não havendo preocupação em remunerar diferencialmente os postos de comando.

A política salarial em relação à fixação de remuneração na área operacional, as empresas que adotam o sistema de salários fixos e o misto (fixo e comissão) representam 66% do mercado, 20% pagam por peças ou tarefas, e 14% remuneram através de comissão.

Tabela 11-Política Salarial-Área Operacional

CATEGORIAS	1	2	3	4	total
	%	%	%	%	%
Salário fixo	40	10	00	50	100
Salário fixo+comissões	40	00	00	60	100
Por tarefas	60	20	10	10	100
Comissão	60	10	10	20	100
Por peças	80	00	10	10	100

*(1)nunca;(2)raramente;(3)poucas vezes;(4) freqüentemente

Na área administrativa (Tabela 12) as empresas praticam o sistema de remuneração fixa na sua maioria, 90%; apenas 10% adotam o sistema misto salário fixo mais comissão. A gratificação por função de chefia só praticada por 20% das empresas.

Tabela 12- Política Salarial-Área Administrativa

CATEGORIAS	1	2	3	4	total
	%	%	%	%	%
Salário fixo	10	00	00	90	100
Salário fixo + comissão	60	30	00	10	100
Gratificação por chefia	59	25	00	16	100

(1)nunca;(2)raramente;(3)poucas vezes;(4)freqüentemente

4.6 Pagamento de prêmios especiais

Os pagamentos de prêmios especiais por resultados alcançados nas empresas pelos empregados (Tabela 13) na modalidade individual são praticados freqüentemente pela metade das empresas; um terço nunca o praticou e o outro terço raramente o pratica.

Na modalidade em grupo, só um terço das empresas adotam esta prática, os outros dois terços nunca utilizaram desta premiação como estratégia para motivar e fidelizar o empregado.

Os pagamentos de prêmios especiais na modalidade individual são praticados freqüentemente por 40% das empresas; 30% nunca praticaram e 30% raramente o praticam.

Na modalidade em grupo, só 30% adotam esta prática, 70% nunca utilizaram desta premiação como estratégia para motivar e fidelizar o empregado.

Tabela 13- Prêmios Especiais

CATEGORIAS	1	2	3	4	total
	%	%	%	%	%
Individual	30	20	10	40	100
Por grupo	70	10	00	30	100

*(1)nunca;(2)raramente;(3)poucas vezes;(4)freqüentemente

4.7 Desenvolvimento de pessoal

As empresas de pequeno porte da Grande Goiânia na gestão de desenvolvimento de pessoas, (Tabela 14) tem como

características predominantes à aplicação do treinamento em serviço cursos e cursos ministrados por especialistas. Isto caracteriza a prática mais comprometida com melhoria da rotina do processo do que do crescimento do empregado no sentido desenvolver novas habilidades, criatividade e sentimento de participação de maneira pró-ativa.

As empresas não têm a prática de procurar as instituições que integram a área de apoio às empresas, desconhecendo as estruturas disponibilizadas a serviço da qualificação das pessoas, para melhorar a qualidade do trabalho e torná-las mais competitivas.

As empresas de pequeno porte da Grande Goiânia na gestão de desenvolvimento de pessoas, têm como características predominantes a aplicação do treinamento em serviço (60%) e cursos ministrados por especialistas (40%). Isto caracteriza a prática mais comprometida com melhoria da rotina do processo do que do crescimento do empregado no sentido desenvolver novas habilidades, criatividade e sentimento de participação de maneira pró-ativa.

A pesquisa mostra que as empresas não procuraram as instituições que integram a área de apoio as empresas, pois 50% nunca procuraram estas entidades e 40% raramente, desconhecendo portanto, as estruturas disponibilizadas a serviço da qualificação das pessoas, para melhorar a qualidade do trabalho e torná-las mais competitivas.

As entidades representativas de classe são totalmente ignoradas pelo segmento, 60% das empresas nunca tiveram contatos e 30% raramente o fizeram.

Tabela 14- Técnicas de Desenvolvimento de Pessoal

Categorias	1	2	3	4	total
	%	%	%	%	%
Treinamento em serviço	20	00	20	60	100
Cursos oferecidos por especialistas	20	10	30	40	100
Senac/Senai	50	10	30	10	100
Sebrae	50	30	20	00	100
Participação em seminários	20	20	30	30	100
Sindicato	60	30	00	10	100
Associação de classes	60	10	20	10	100
Cursos regulares em estabelecimentos de ensinos	30	20	10	40	100

*(1)nunca;(2)raramente;(3)poucas vezes;(4)freqüentemente

4.8 Ferramentas estratégicas usadas

As empresas de pequeno porte da Grande Goiânia (Tabela 17) focam as habilidades, o conhecimento e o talento dos empregados como ferramentas estratégicas.

Elas também se preocupam com a integração dos empregados, colocando a tecnologia para melhoria da qualidade do serviço e promovem programas de benefícios na busca do bem estar do empregado.

A motivação como estratégia de retenção de mão de obra é utilizada pela metade das empresas.

Das empresas pesquisadas 60% se preocupam com as habilidades, o conhecimento e o talento dos empregados. Elas promovem treinamentos visando a integração dos empregados formando equipes de trabalho. As empresas(60%) se utilizam da tecnologia para a melhoria da qualidade do serviço e promovem

programas de benefícios na busca do bem estar do empregado. A motivação como estratégia de retenção de mão de obra é utilizada por 50% das empresas.

Tabela 15- Estratégias Usadas

Categorias	1	2	3	4	total
	%	%	%	%	%
Motivação	30	10	10	50	100
Habilidades do empregado	20	00	20	60	100
Conhecimento/talento do empregado	10	00	30	60	100
Integrar os empregados formando equipes	20	10	10	60	100
Tecnologia para melhorar a qualidade	10	10	20	60	100
Benefícios para promover o bem estar do empregado	20	10	10	60	100

*(1)nunca;(2)raramente;(3)poucas vezes;(4)freqüentemente

4.9 Acompanhamento e controle

A preocupação maior das empresas é com a parte formal do controle, principalmente no que se refere à pontualidade e freqüência, praticamente todas responderam positivamente neste quesito.

Estas preocupações das empresas com a parte formal do controle ficam evidenciadas na Tabela 16, elas responderam positivamente na sua maioria, 90%, no que se refere às categorias pontualidade e freqüência.

A tônica da gestão de pessoal é a da política de fiscalização regimental e legal não existindo preocupação com a política da participação colaborativa dos empregados.

Das empresas pesquisadas 70% apresentam como estilo de administração o controle do empregado, principalmente em relação a produtividade e fidelidade, não se preocupando com a participação colaborativa dele.

Tabela 16- Ferramentas de Acompanhamento e Controle

CATEGORIAS	1	2	3	4	total
	%	%	%	%	%
Assiduidade	20	00	10	70	100
Pontualidade	00	00	10	90	100
Produtividade	20	00	10	70	100
Fidelidade	10	00	20	70	100

*(1)nunca;(2)raramente;(3)poucas vezes;(4)freqüentemente

4.10 Síntese das constatações das políticas de gestão de pessoal

Observando as questões referentes a gestão estratégica de pessoas praticadas pelas empresas de pequeno porte da Grande Goiânia e levando em conta os fatores pesquisados nesta dissertação sobre a política de pessoal, as diretrizes que orientam os sistemas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal, além de políticas salariais, ficou caracterizado que o ambiente das organizações demonstram condições administrativas precárias.

Os empresários utilizam uma técnica administrativa incipiente, em que predomina a filosofia fiscalizadora.

Esta estratégia não motiva o empregado e leva a empresa ter baixa produtividade, e como não existe uma integração empresa-indivíduo-sociedade a qualidade de vida do empregado é baixa.

Estes indicadores tornam inevitável o índice elevado de mortalidade das empresas de pequeno porte da Grande Goiânia.

CAPÍTULO 5

PROPOSIÇÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAL NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

O capítulo apresenta as proposições das estratégias possíveis para administração de pessoal das empresas de pequeno porte, em etapas, conforme o seu ciclo de vida e os controles para manter a qualidade das atividades.

5.1-Formulação das proposições das estratégias de gestão de pessoas

Os estudos desenvolvidos demonstraram que na prática a gestão de pessoal das empresas de pequeno porte acontece informalmente e em muitos casos continua sendo informal mesmo à medida que a empresa vai crescendo. O proprietário/empresário planeja, organiza e controla os processos de forma bastante rudimentar. Porém, ele somente tem condições de efetuar controle visual eficaz de seu patrimônio enquanto a empresa é bem pequena. À medida que os negócios vão aumentando, não é mais possível cuidar de tudo sozinho, de forma apenas sensitiva. Com o aumento dos negócios o acompanhamento se torna difícil e o processo sensitivo fica ineficaz. O volume impõe mudança na estrutura de autoridade, surge à necessidade da delegação à pessoa, o controle tem de ter novas formas.

A observação empírica se confirma pelos estudos de Adizes (1998) sobre o ciclo de vida das organizações, citados no capítulo anterior desta dissertação. Ambos ressaltam que no início de qualquer organização, o proprietário executa sozinho boa parte

das atividades de controle e que à medida que a empresa vai crescendo, avançando nas fases do ciclo de vida, obrigatoriamente terá de delegar responsabilidade e adotar controles e procedimentos formalizados, para que possa continuar crescendo.

5.1.1- Primeira fase: registro e legalização do empregado

Na formulação das proposições considerou-se que a empresa é pequena enquanto se encontra nas fases iniciais do ciclo de vida de seus negócios. As fases iniciais consideradas foram: primeira, segunda e terceira, conforme Adizes(1998).

Em primeira análise, identificam-se os principais objetos, tipos e mecanismos de controle propostos para a gestão de pessoal de acordo com as fases do ciclo de vida de uma empresa de pequeno porte apresentados nas Figuras 5,6,7.

A primeira fase o empresário tem como objeto de controle o empregado e as formalidades legais.

Nesta fase a preocupação do empresário é meramente legal. Ela é importante pois deixa o empregado mais seguro e comprometido.

A fase é preparatória para que o empresário e o empregado agreguem valores, tais como assiduidade, pontualidade e formalidade nas relações. Com isso vai formando uma cultura organizacional com base no reconhecimento da pessoa e respeito mútuo.

A primeira fase tem como proposta de mecanismo de controle os registros, contratação e atos administrativos formais (Fig.5).

Os traços legalistas são fortes, entretanto, a empresa começa a viver um momento de preparação às modificações e implantação de um comportamento com base na escola do aprendizado, o indivíduo aprende e a organização também.

Objeto de controle	Tipo de controle	Mecanismo de controle proposto
1ª fase-infância		
Empregado Formalidades legais	Informal ou parte formalizado	Registro de entrada e saída Registros cadastrais Recibos pagamentos de salários Contratação sem processo técnico Assinatura de CTPS

Figura 5- Registros e controles dos empregados

5.1.2 Segunda fase: valorizar o conhecimento e as habilidades do empregado por meio de programas de incentivos e benefícios

No Capítulo 2 Alves Filho e Salm comentam a escola do aprendizado e com base no que foi discutido e nas teorias de Adizes são colocados nesta fase os objetos de controle, tipo de controle e o mecanismo a ser utilizado no controle.

A estratégia passa ser de valorizar o conhecimento e as habilidades do empregado .

A organização é preparada para oferecer ao empregado todos os princípios da higiene e segurança do trabalho.

São objeto de controle recrutamento de pessoal, cadastro, benefícios e produtividade, os tipos de controle tornam-se formas de execução dos programas.

O mecanismo de controle baseia-se em vários eventos administrativos relacionados na figura nº06 e nas operações da fase anterior.

A gestão estratégica de pessoas proposta tem como base as colocações de Ulrich (2000), em que o administrador de pessoal tem de se preocupar com a excelência da organização e também defender o empregado; ele tem a obrigação de moldar os processos e uma cultura que juntos desenvolvam capacidade organizacional para mudança.

2ª fase - toca-toca Objeto de controle	Tipo de controle	Inclui os registros e procedimentos da 1ª fase
Recrutamento de pessoal Cadastro do empregado Benefícios Produtividade	Formal Controle de execução	Sistema de recrutamento e seleção Descrição do posto de trabalho Distribuição do trabalho Sistema de pagamento de pessoal Programa de alimentação do trabalhador - PAT Relatório das atividades do pessoal Controle de produtividade Relatório de assiduidade e pontualidade (mecânico) Palestras Técnicas Transporte

Figura 6 – Cadastros e programas de benefícios

5.1.3-Terceira fase:Reposicionamento estratégico- organização orientada para aprendizagem contínua e adequação ambiental

A terceira fase tem como proposta a transformação do ambiente usando o planejamento estratégico, segundo Ansoff (1990) comentado no Capítulo 2 e em particular o axioma de Chandler, que alinha dois pontos que considera fundamentais: ambiente definindo às condições de sucesso e sobrevivência da organização e dependência entre comportamento e sua configuração interna.

Esta fase tem como objeto de controle desenvolvimento de pessoal, política de pessoal, premiação, bem-estar do empregado e como mecanismo de controle uma vasta programação que interferem no ambiente da organização (fig. 7).

A proposta inserida nesta fase tem como fundamento o que Alves Filho e Salm (2000) ensinam no Capítulo 2: a organização orientada para a aprendizagem contínua depende da percepção dos gestores, da capacidade de fazer mudanças, da troca de informações, da adequação das pessoas e da organização.

A adoção destas estratégias tem a finalidade de aumentar a produtividade e a fidelização do empregado.

A estrutura organizacional formalizadas de acordo com as premissas focadas por Alves Filho e Salm no Capítulo 2, oferecendo condições de trabalho confortável, proporciona ambiente para que a empresa tenha adesão dos empregados aos seus planos de desenvolvimento de pessoas e em conseqüência o crescimento da organização.

O empresário consciente dos benefícios do uso de estratégias onde se aplicam técnicas de interação empregado/ empresa, por meio de atitudes positivas reconhecendo as habilidades, conhecimento e comprometimento das pessoas terá

uma empresa forte.

A organização terá de aplicar as ferramentas administrativas de delegação, controle e reconhecimento dos valores que os empregados possuem .

A composição destas proposições é ajudar o empresário a ter uma ferramenta de implantação de gestão estratégica de pessoas, com base nos estudos realizados no capítulo dois, onde Mintzberg, Hamel, Ulrich, Ansoff, Alves Filho, Salm, Vergara, Idenburg e Adizes contribuem na revisão da literatura para a sustentação teórica das proposições.

3ª fase-adolescência		Inclui os registros e procedimentos das fases anteriores
Desenvolvimento de pessoal	Formal em todos os níveis: estratégico, gerencial e operacional considerando o planejamento	Programa de desenvolvimento de pessoal (educação e treinamento)
Política salarial		Plano de carreira e salários
Política de pessoal	Controle formal	Programa de benefícios
Premiação		Plano de saúde
Bem estar do empregado	Planilha de acompanhamento do desempenho e desenvolvimento das pessoas	Sistema de segurança do trabalho (PCMSO e PPRA)
		Programação de férias
		Reuniões de planejamento de atividades
		Reuniões de confraternização

Figura 7 -Programas e estratégias de gestão de pessoas

5.1.4 Quarta fase: Plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente e morte da empresa ou sua permanência

As três fases anteriores tratam do ciclo de crescimento da empresa e esta fase a do envelhecimento, segundo Adizes (1998) discutida no Capítulo 2.

A plenitude leva a empresa à estabilidade, na qual a harmonia na organização é total. Contudo este estado inibe a criatividade e proporciona as condições ideais para se estalar a aristocracia, na qual a vaidade predomina, ocorrendo investimentos em instalações e sistemas de controle, a inovação tem nível baixo e a ênfase é no como fazer e não o por quê.

O quadro acima leva a empresa à fase da burocracia incipiente com perda de clientes e múltiplos conflitos no ambiente interno, ela não gera mais recursos, não funciona bem, apenas existe. Os controles administrativos predominam sufocando o espírito empreendedor e o seu processo produtivo.

Para modificar este quadro a proposição é revitalizar a empresa enfatizando o espírito empreendedor dos gestores e retroalimentar a organização revendo os seus processos administrativos, procedimentos, suas funções e os mecanismos de controle em busca do equilíbrio; vivenciando, novamente, o ciclo de vida da organização.

Nesta fase a empresa aprimora as suas estratégias, discutidas no Capítulo 6, para continuar competitiva no seu nicho, entretanto, ela pode seguir outro caminho, fazer a transição mudando o seu posicionamento do segmento de pequeno porte para o de médio porte. Escolhendo esta hipótese, ela terá de eleger fontes alternativas de financiamento dos investimentos requeridos para implementação desta nova etapa do ciclo de vida da organização.

5.1.5 Finalidade das proposições formuladas

As Figuras anteriores demonstram que as empresas de pequeno porte ao adotarem as fases mais avançadas de evolução passam, necessariamente, por um processo de desenvolvimento organizacional que requer instrumentos de controle cada vez mais eficientes e eficazes. Certamente se isso não acontecer a empresa não evoluirá para as fases seguintes. Portanto, deve haver planejamento, organização e controle de seus processos e atividades, que possibilitem gradual transição às formas mais desenvolvidas de estrutura e de gestão organizacional.

Entretanto, a necessidade de controles nas fases do ciclo de vida é marcada pelo crescimento de volume das operações da empresa. Na primeira fase, por ser dotado de uma flexibilidade natural e importante, o controle é informal, com apenas alguns procedimentos básicos formalizados. Na segunda fase a finalidade dos controles é de estabelecer uma base sólida de informações para que o proprietário tome decisões coerentes, pois é nessa fase que ele sofre da síndrome da autoconfiança conforme menciona Adizes (1998). Na terceira fase o controle se centra na reorganização, no planejamento, na preparação da empresa para o sucesso no ambiente competitivo, surgindo nessa fase a crise de identidade conforme afirma Macedo (1997), sendo necessário que a empresa se desligue do proprietário.

É oportuno salientar que nem todas as empresas passam necessariamente por todas essas fases citadas. O que determina a permanência numa fase ou em outra é o tipo de empresa, bem como a velocidade com que transitam de uma para outra fase no ciclo de vida. Por exemplo: empresas de base tecnológica avançada poderão ter desde o início de suas atividades características de empresas que se encontram na segunda ou terceira fase. Essas características estão relacionadas a controles formalizados, planejamento estratégico estruturado e sistema de gestão pela qualidade total.

Os controles adotados em cada fase fornecem as condições

necessárias para que a empresa faça a transição de uma fase para a outra, servindo também como medida de desempenho, isto é, sinalizará se a empresa está se preparando para a próxima fase do ciclo de vida.

As despesas de implementação das proposições são compensadas pelo aumento da receita, pois o empregado terá melhor remuneração e benefícios em função da melhoria da liquidez da empresa.

5.1.5 Aplicabilidade das proposições

Sendo assim, as proposições da gestão estratégica de pessoal procuram fazer frente às necessidades da empresa desde o início de seu ciclo de vida, apresentando para cada fase os controles e procedimentos necessários ao desenvolvimento organizacional, bem como à garantia da qualidade de processos e produtos.

Neste sentido, são demonstrados, a seguir, os controles e procedimentos necessários a cada fase dos ciclos de vida de uma empresa de pequeno porte.

5.2- Controle de gestão para a garantia da qualidade na primeira fase do ciclo de vida (infância)

Na primeira fase do ciclo de vida (infância) de qualquer empresa, o proprietário preocupa-se apenas em faturar, manter o movimento de compras, vendas; fazer acontecer o que foi idealizado, não há tempo para mais nada, é preciso honrar os compromissos assumidos na pré-fase quando a empresa era apenas uma idéia.

Basicamente deve tocar a empresa, atendo-se a controles informais. A gestão de pessoal na primeira fase é tratada de

forma sensível através das percepções que o proprietário tem a partir de contatos com seus clientes internos e externos. O controle de empregados ocorre informalmente na verificação das atitudes e comportamento nas atividades rotineiras.

A tarefa é árdua, pois tudo depende do proprietário. Em muitos casos é ele quem vende, compra, produz, entrega recebe o dinheiro e controla; é o caso da microempresa. Há casos em que a empresa ao iniciar suas atividades já conta com a participação de funcionários que, também, fazem de tudo um pouco. Entretanto, há muita criatividade por parte de cada um, mesmo não havendo freqüentemente flexibilidade de decisões gerenciais, já que ficam por conta do proprietário.

O serviço operacional de pessoal é normalmente terceirizado, sendo executado apenas para atender exigências legais. As empresas nessa fase, geralmente, são enquadradas no regime SIMPLES de tributação.

A proposição é melhorar a gestão com alguns registros e procedimentos operacionais básicos, imprescindíveis para o registro das informações que permitirão a sistematização da próxima fase, respeitando a característica da flexibilidade que a empresa precisa ter nesta primeira fase.

Do ponto de vista organizacional as funções da gestão de pessoas nesta fase são puramente relativas aos processos de registros de atos legais. Cumpre-se as determinações das leis previdenciárias, trabalhistas, sociais e do imposto de renda.

Os controles, sugeridos na Figura 6, podem ser informatizados, facilitando a tomada de decisão do gestor da empresa.

5.2.1 A garantia da qualidade na primeira fase do ciclo de vida de uma empresa de pequeno porte

Na revisão da literatura afirmou-se que a gestão estratégica de pessoal procura a motivação e organização das pessoas para o envolvimento no trabalho, isto requer que todas as pessoas da empresa sejam motivadas e treinadas para a execução do trabalho. Todos devem ser envolvidos no sentido de reconhecerem a importância do trabalho na realização dos objetivos da empresa. Deve haver uma equipe de coordenação dos trabalhos, que no caso das empresas de pequeno porte, constitui-se dos encarregados de cada área, incluindo o proprietário.

5.3 Controle de gestão para a garantia da qualidade na segunda fase do ciclo de vida (toca-toca).

Na segunda fase do ciclo de vida, toca-toca, o proprietário passa a sentir necessidade das informações do movimento de pessoal, recrutamento, cadastro do empregado, da produtividade e benefícios, para assim direcionar as estratégias de gestão visando os negócios com clientes e fornecedores, informações contidas nos demonstrativos fornecidos nos relatórios de controle. Porém, além dos relatórios de controle, os quais nesta fase, ainda, está essencialmente voltada a atender ao fisco, são necessários outros controles internos operacionais mais ágeis, como o controle efetivo de assiduidade e pontualidade, controle de pagamentos dos empregados, programação de alimentação do trabalhador, atividades do trabalhador, produtividade do empregado, distribuição do trabalho, palestras técnicas e transporte.

A garantia da qualidade nesta fase é normalmente identificada pela prática da inspeção. O sistema de informação é informatizado, mas não integrado. Muitas empresas buscam a certificação pela norma ISO 9000, porém numa perspectiva de obrigatoriedade em função da competitividade do mercado.

Para as proposições, além dos controles formais operacionais citados acima, há a necessidade de novos controles gerenciais e outras técnicas para controle e gestão estratégica. Para o controle da qualidade a proposta é: acompanhamento e resolução dos problemas, buscando identificar as causas e adoção das técnicas e gerenciamento da rotina, numa perspectiva de estruturação de um sistema da qualidade.

Os controles são formalizados a nível operacional, surgindo os relatórios gerenciais que ajudarão o proprietário a visualizar sua situação perante aos serviços e produtos, bem como o acompanhamento do desenvolvimento e atividades do empregado, que demonstram os resultados efetivos das operações, assim como as previsões. A ênfase é o controle de execução. Uma organização formalizada se faz necessária, definindo organograma e funções, bem como atribuindo responsabilidade de trabalho a cada empregado.

Em resumo a gestão estratégica de pessoas levando em conta relevantes fatores da política de pessoal, diretrizes para um sistema de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal, além de políticas salariais, ajudarão a compor uma condição administrativa que melhorarão os custos.

A qualidade de vida do empregado, procurando a interação empresa-indivíduo-sociedade, trará benefícios para as empresas deste segmento melhorando os serviços/produtos, fazendo economias e proporcionando preços mais competitivos ao consumidor.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES e RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho é finalizado com a apresentação de aspectos conclusivos extraídos deste estudo, o exame da adequação entre o problema e os objetivos geral e específicos da pesquisa e suas contribuições e resultados.

6.1 - Aspectos conclusivos

Esta dissertação apresenta o que pode ser considerado como algumas forças restritivas ao crescimento das empresas de pequeno porte. Pode-se classificar essas forças como forças de natureza intrínseca da própria pequena e média indústria, e as forças de natureza extrínseca, que estão fora do controle das mesmas. Na verdade, o que ocorre em geral é que grande parte do somatório dessas forças restritivas e internalizadas nas empresas de pequeno porte são meras variáveis dependentes de um conjunto de forças externas e que, em geral, condicionam o comportamento das empresas, tais como a inflação, a política de crédito, a política tributária e outros fatores.

As forças restritivas de natureza intrínseca mais freqüentemente discutidas podem ser resumidas em duas componentes básicas:

- a) a componente administrativo-gerencial;
- b) a componente tecnológica.

No que concerne à componente administrativa-gerencial, observa-se que a grande maioria dos pequenos empresários adquiriu, em forma empírica e na direção diária de seu estabelecimento, a capacitação exigida para as funções diretivas.

Independentemente de sua formação, o pequeno empresário centraliza em sua pessoa a organização do trabalho e, geralmente, não delega autoridade para conseguir funcionamento normal de sua empresa. E sobre ele, sobre ele sozinho, recai a responsabilidade das decisões maiores. Esteja ele cercado ou não de colaboradores especializados em produção ou assuntos comerciais é ele geralmente quem faz as vezes de responsável comercial, de diretor financeiro, de inovador e de diretor técnico.

É ele quem trata pessoalmente com os clientes principais, quem faz a prospecção de novos mercados, quem negocia com os fornecedores e banqueiros, quem garante a boa marcha da fábrica e a gestão do pessoal. Tem que estar onipresente, decidir tudo e servir de canal intermediário a todos os níveis.

Constantemente pressionado pelos colaboradores, que não hesitam em a ele recorrer até para algumas decisões de menor importância, o dirigente da empresa de pequeno porte se julga indispensável e, assim, acaba se tornando, o que é trágico. Por necessidade, o seu tempo fica absorvido com problemas operacionais de toda ordem.

A solidão do dirigente da empresa de pequeno porte é freqüente e dramática. Poucos são os colaboradores com os quais pode dialogar, se é o que deseja. Seu banqueiro é um homem atarefado e pouco disponível. Para onde quer que se volte, não se depara com algum interlocutor de valia ou alguma pessoa que o critique ou o estimule. Passa, então, a só contar consigo mesmo, suas impressões, seu julgamento, sem possibilidades de confrontá-los com a opinião de outrem.

Seria necessário, então, para minimizar essa componente restritiva intrínseca, que o dirigente da empresa de pequeno porte, antes de qualquer coisa, tomasse duas decisões importantes:

1. administrar o seu tempo de modo adequado;
2. poder contar com um ponto de vista diferente do seu.

No que concerne ao primeiro ponto, isso implica em que o

chefe de uma empresa destaque o tempo necessário a uma reflexão um pouco mais profunda. No que tange ao segundo ponto, o dirigente da empresa de pequeno porte deve testar sua análise perante alguém do ambiente externo ou um colaborador. Somente eles poderão dizer o que está faltando ou trazer-lhe uma perspectiva diferente. Diante das objeções, questões e sugestões desses parceiros, ele se sentirá forçado a aprofundar a sua análise.

Por outro lado, dentre as variadas tarefas que cumprem a um dirigente da empresa de pequeno porte, há algumas que são próprias de sua função e que não podem absolutamente ser delegadas. São aquelas que acarretam a sobrevivência da empresa (particularmente no plano financeiro), aquelas que definem o quadro de ação, dentro do qual são tomadas as decisões operacionais e, enfim aquelas que dizem respeito à escolha dos colaboradores imediatos e à definição de seus papéis na empresa.

Uma maneira de definir essas tarefas consiste em confiar ao dirigente da empresa:

1. a planificação do futuro;
2. a evolução das estruturas;
3. a orientação do crescimento

No que se refere a planejar o futuro, isso constitui a primeira tarefa da Direção de uma empresa de pequeno porte. Reagir, passo a passo, às oportunidades momentâneas e aos riscos, toma-se uma atitude perigosa, que pode levar ao fracasso. Ora, o número de empresa de pequeno porte que possui uma concepção clara de sua estratégia é muito baixo.

Ter uma idéia nítida de onde se quer chegar daqui a cinco anos, da melhor maneira de se partir para isso, e dotar-se dos meios necessários para tanto, é hoje uma necessidade. Não estamos mais na era em que o sucesso recompensava o trabalho assíduo, ou um instinto para os negócios mais ou menos inato, nem no tempo em que se conseguia fazer fortuna através da sorte.

Em matéria de condução dos negócios, como em outros setores, o amadorismo praticamente já acabou.

Como se explica, então, que as empresas de pequeno porte se armem com uma estratégia? Inúmeros dirigentes de empresas consideram que se trata de um luxo inútil sendo muito caro e muito complicado. Em conseqüência, convém desmistificar o que é a estratégia em nível de uma empresa de pequeno porte.

De início, se é verdade que a elaboração de uma estratégia em longo prazo implica em esforço de reflexão que toma muito tempo, nada impede que alguém se entregue ao exercício. Por outro lado, as comunicações dentro de uma empresa de pequeno porte são muito simples: não há necessidade, portanto, de um manual complexo para empreendê-las.

No que se refere à força restritiva da componente tecnológica das empresas de pequeno porte, deve-se ressaltar que alguns dos fatores impeditivos têm uma relação muito estreita com os processos de produção. Geralmente, não existem dados quantitativos sobre custos de produção que permitam a planificação e o controle do processo produtivo. Tampouco se dispõe de meios necessários para que esse processo produtivo possa adaptar-se, em um dado momento, a uma mudança parcial na composição ou na forma do produto.

É muito freqüente que o pequeno industrial se apegue às formas tradicionais de produção, por desconhecimento de suas próprias possibilidades e por carência de orientação necessária à introdução das mudanças exigidas pela evolução industrial.

Outro aspecto de grande importância na área tecnológica, que merece especial destaque, é a existência da Pequena Empresa como unidade produtora dependente. E nessa faixa, onde a discussão sobre o incremento da tecnificação das empresas menores oferece exemplos de mais fácil assimilação. É inquestionável o fato de que cabe à grande empresa um papel preponderante na pesquisa aplicada e no desenvolvimento dos produtos complexos. Mas, também, quanto maior for o complexo

industrial, tanto mais freqüentes são as situações imprevistas que o fazem depender de terceiros.

Igualmente, é freqüente a dependência sistemática sobre fornecedores menores e especializados. Os grandes setores, como material de transporte terrestre, aéreo e marítimo, ilustram casos significativos e clássicos.

Devido à própria estrutura das grandes empresas, que abrangem os gastos com a pesquisa de novos e complexos produtos, e a responsabilidade da distribuição por vastas áreas de mercado, resulta, em geral, em elevados custos dos produtos. Daí a origem de uma série de atitudes favoráveis a subcontratação de serviços técnicos e de manufatura, cuja importância e sistemática dependem exclusivamente da própria estrutura tecnológica da oferta das empresas de pequeno porte.

Em tese, uma empresa de grande porte está sempre em condições de elaborar, ela mesma, o que lhe oferecem as pequenas empresas.

No entanto, isso não coincide necessariamente com sua política e com a conveniência de custo. Citemos um exemplo bastante característico: a fabricação de componentes eletrônicos e de peças fundidas especiais. Trata-se de materiais indiretos de fabricação, que podem ser bastante sofisticados.

Essas pequenas constatações sugerem que os fatores tecnológicos constituem ponto básico de estrangulamento das empresas de menor porte. Contudo, não se deve atribuir uma ênfase exagerada e unilateral à importância do fator tecnológico, em detrimento de outras variáveis pertinentes ao problema.

Existe assim, uma tendência natural em depreciar o talento empresarial, ou a própria capacidade do indivíduo em gerar riquezas, aspecto este que se confronta com os princípios éticos e filosóficos dos bem-sucedidos modelos e doutrinas que apoiaram todo o processo de desenvolvimento dos países anglo-saxônicos.

Em outras palavras, acreditar no homem como elemento gerador de riquezas e inovador de uma classe empresarial, é

ainda, infelizmente, uma sabedoria pouco aplicada e aceita nos tempos de hoje, inibindo o princípio básico da iniciativa privada, que é assumir riscos e mobilizar recursos.

Na verdade, a capacidade empresarial do indivíduo que recorre à obtenção de capitais, geralmente não é considerada dentro dos critérios de análise dos projetos. Isto porque a capacidade empresarial é, muitas vezes, confundida com a tradição no setor industrial, ou a posição social em que se situa o indivíduo, ou simplesmente com o fato de o mesmo possuir bens materiais de raízes, o que o credencia perante as fontes de recursos.

Por outro lado, o grande risco desses critérios adotados é que pode haver uma maior canalização desses recursos de capitais direcionada para empresários que, normalmente, se enquadrariam dentro dos padrões técnicos e administrativos como pouco competentes, em detrimento de muitos outros empresários competentes segundo os mesmos padrões e, portanto, merecedores de capitais.

O que se torna mais grave em todo esse processo é o custo social e político da alta concentração industrial e financeira, e assim, de não se permitir a entrada de novos e jovens empresários no sistema econômico, como o único meio de se gerar e fortalecer uma futura classe empresarial. Dentro dessa perspectiva, deve-se sempre considerar que o que é uma pequena ou média empresa hoje, poderá ser uma grande empresa amanhã, e isso a história econômica dos países desenvolvidos e até mesmo dos em desenvolvimento vem demonstrando.

Deve-se lembrar, ainda, que anualmente saem das universidades milhares de jovens economistas, administradores de empresas, engenheiros e outros profissionais que poderiam também participar do processo de desenvolvimento industrial como novos e jovens empresários e que indubitavelmente pertenceriam, no futuro, a uma classe empresarial nacional mais poderosa, desde que a eles seja dada essa opção.

Gerar novos empresários é uma necessidade vital das sociedades que se propõem a serem regidas pela economia de mercado. A contínua geração de novas oportunidades empresariais e a captação de novos jovens empresários é o melhor preventivo ou o melhor antídoto contra os processos de estatização das economias.

Em outras palavras, transferir os interesses dos novos egressos das universidades para as atividades empresariais, evitando o acúmulo de formação de futuros tecnocratas, deve ser um processo contínuo de aculturação associada ao fortalecimento das empresas de pequeno porte já existentes.

Partindo dessas premissas básicas, de que o aproveitamento das vocações empresariais é um dos instrumentos vitais para o fortalecimento e o desenvolvimento industrial, sugere-se que a promoção de um maior acesso dos jovens empresários às fontes de recursos é, ao mesmo tempo, um desafio a uma mudança de mentalidade por parte das instituições vigentes, como também um processo para assegurar uma maior democratização de capital.

Se fizermos, por outro lado, uma análise histórica, observará que a materialização do desenvolvimento industrial das nações hoje mais evoluídas se fez, basicamente, em torno de uma única variável nobre, que é o homem sendo ele, portanto, o elemento central de todos os êxitos nos campos técnico, econômico, político e social, e a sua capacidade de iniciar e criar uma nova época através de constantes transformações no mundo fez com que muitas nações considerassem o elemento humano como a variável mais decisiva e mais importante nos processos de desenvolvimento industrial.

Isto já foi afirmado por vários filósofos antigos e os próprios pensadores modernos, na identificação da trajetória e na peregrinação do homem na sua vida política, econômica e social.

Os fundamentos desses princípios originaram-se e devem se perpetuar no fato de que o homem procura sempre transformar os recursos naturais com seus próprios meios, em benefício do

próprio homem e da sociedade.

Assim, o pensamento do positivismo lógico, de que o homem é uma permanente fonte geradora de riquezas e benefícios para o meio econômico de uma sociedade, o pequeno e médio empresário já existente, ou o jovem iniciador da atividade empresarial, deveria, em todas as fases do seu crescimento, ser altamente valorizado e respeitado nos seus diversos aspectos técnicos, éticos e filosóficos.

Apesar disso, dentro da realidade industrial de alguns países, nas próprias interações do complexo do surgimento de novas indústrias, no seu desenvolvimento ou no seu desaparecimento, persiste uma constante, qual seja a não-valorização do homem como potencial de uma classe empresarial, negando-se, assim, os princípios básicos do desenvolvimento industrial, já demonstrados em diversos outros países.

Há, portanto, uma excessiva preocupação das fontes supridoras de capital em saber o que o empresário tem, em termos de bens materiais e patrimônio, e não o que o empresário é, em termos de indivíduo gerador de riquezas e inovador.

Assim, o reposicionamento estratégico para uma maior e melhor utilização desse grande contingente de empresas de pequeno porte e na geração de futuros empresários parece indicar os caminhos para um maior equilíbrio do crescimento econômico.

Isto porque as empresas de pequeno porte devem ser consideradas como a própria natureza livre, humana e espontânea do desenvolvimento industrial. Permitir o fechamento de empresas de pequeno porte, prescindindo da não-geração de novos empresários, é comparativamente o mesmo que não preservar a ecologia do desenvolvimento industrial; e isso, por certo, gerará grandes mudanças no equilíbrio das forças produtivas em malefício do próprio homem e da sociedade.

Para alcançar tudo isso, é preciso mudar as atitudes e reformar alguns pensamentos, e nada melhor do que lembrar o

que sentenciou Maquiavel (apud Barros e Modenesi, 1973):

“Não há nada mais difícil de levar a termo, nem de sucesso mais duvidoso, nem perigoso de conduzir, do que iniciar uma nova ordem de coisas. Porque, o reformador tem inimigos em todos aqueles que tiram proveito da velha ordem e apenas alguns defensores tíbios em todos aqueles beneficiados pela nova ordem. Essa tibieza deriva parcialmente do medo dos que têm o status-quo em seu favor, e em parte da própria incredulidade da espécie humana, que não acredita realmente em algo novo, até que dele tenha tido experiência efetiva”.

6.2 Adequação entre problema e objetivos da pesquisa e seus resultados

O problema da pesquisa questionava de que forma estão os empresários de empresas de pequeno porte administrando as pessoas que trabalham em suas instituições e como a gestão estratégica de pessoas contribuirá para a efetiva melhoria do seu negócio no período de 1995 a 2001.

O objetivo geral foi estruturado em torno do problema, pois pretendia identificar as características da gestão de pessoal das empresas de pequeno porte da grande Goiânia e propor um modelo de gestão estratégica de pessoas que pode torná-las mais eficaz, identificando os fatores ambientais e internos que as influenciaram. A resposta à questão e a realização daquele objetivo foram apresentados pela identificação dos eventos relevantes ligados às empresas pequenas no período estudado, divididos em seções estratégicas. Para cada um dos períodos estratégicos considerados foi apresentada a descrição dos eventos relevantes envolvendo e dos eventos do ambiente

operacional e ambiente geral, e realizada análise do período destacado.

O primeiro objetivo específico era pesquisar e analisar fatores das políticas de pessoal aplicáveis a empresas de pequeno porte da Grande Goiânia. O Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos da análise dos questionários.

O segundo objetivo específico tinha o propósito de identificar e caracterizar o contexto, descrever os eventos políticos do ambiente geral e histórico da organização considerados relevantes no âmbito da estratégica organizacional da gestão de pessoal da empresa de pequeno porte. O Capítulo 3 proporcionou o cumprimento desse propósito.

O terceiro objetivo específico era o de desenvolver proposições de gestão estratégica de pessoas e procedimentos para assegurar a melhoria da qualidade do quadro de pessoal na empresa de pequeno porte. Identificar os fatores e sua influência, o grau de determinismo ambiental e o nível de capacidade de escolha estratégica da organização e as principais estratégias que levaram a organização a realizar a adaptação organizacional estratégica, propósito que foi efetivado pelas análises teóricas realizadas no Capítulo 5.

6.3 Contribuições da pesquisa

A política de pessoal praticada na Grande Goiânia, pelas empresas de pequeno porte tem como característica principal a filosofia do controle fiscalizador com ênfase nos controles de pontualidade, assiduidade, produção e sobretudo nas atividades burocratas-administrativas da área de pessoal. O setor de pessoal tem uma atuação legalista. Este tipo de organização é Taylorista.

As estratégias usadas são tradicionais com políticas de

remuneração clássica, salários mensais ou comissão pela produção, não tendo políticas que motivem o comprometimento do empregado com a empresa.

A liderança é autocrática, tendo como centro do poder o empresário com total falta de delegação.

A iniciativa e participação do empregado são tolhidas, sendo a empresa uma unidade de trabalho, repetitivo e automático. O empregado é uma peça a mais, o seu valor é medido pela obediência ao padrão e a sua qualificação como pessoa e profissional não são preocupações das empresas.

As empresas estão mal informadas sobre os órgãos que existem para dar suporte as suas atividades e das entidades de classes são praticamente ignoradas como instituições de agregação e apoio ao desenvolvimento de tecnologias novas e desenvolvimento de tecnologias novas e desenvolvimento de pessoas.

Os estudos desta dissertação focam a questão de se estabelecer uma nova estratégia na área de pessoal, quebrando os paradigmas tradicionais que neste trabalho ficaram evidenciados como características das empresas de pequeno porte.

A gestão de pessoal se não tomar este caminho, os tradicionais departamentos de pessoal serão extintos e a função ficará sem espaços nas empresas.

Este trabalho apresenta uma abordagem moderna, inovadora, em que a escola da aprendizagem incorporada a outras escolas descritivas, apontam a condição de que no momento a estratégia do processo desta escola traz uma perspectiva de melhoria das empresas de pequeno porte. Elas estariam dando ênfase ao aprendizado da instituição, agregando e valorizando as habilitações adquiridas e talentos do empregado. Assim teríamos a sinergia entre a organização e as pessoas e vice-versa.

Esta dissertação contribui para melhoria da gestão estratégica de pessoal nas empresas de pequeno porte,

oferecendo proposições para adoção de políticas motivacionais e de ações com intuito de melhorar o desempenho e a fidelização do empregado. Ela também mostra as características das empresas de pequeno porte da Grande Goiânia o que pode contribuir para compreender o processo de adaptação estratégica nas organizações brasileiras.

6.4 Recomendações

A dissertação serve como base para trabalhos futuros, que poderão ser desenvolvidos a partir das proposições formuladas.

Recomenda-se:

- Aplicação prática das proposições da gestão de pessoal e das estratégias de melhoria desta gestão, que deverão ser testadas nas empresas em continuação a esta pesquisa, pois a gestão estratégica de pessoas e os controles de gestão propostos não exclui a possibilidade de serem aplicados em empresa de qualquer porte ou segmento. Contudo, deve-se analisar as características e necessidades das empresas para que se alcance os resultados.
- Continuidade de estudo das estratégias da gestão de pessoal com destaque para a escola da aprendizagem, principalmente no que se refere as habilidades e conhecimentos das pessoas.
- Continuidade de estudo sobre os ciclos de vida das organizações e a transição das empresas de pequeno porte, destacando-se a necessidade da evolução das estratégias na gestão das pessoas, desenvolver competências gerenciais, e ligar as teorias às práticas

do dia a dia das organizações em busca da integração do ambiente interno e externo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. Trad. Carlos Malferrari. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALVES FILHO, Antônio e SALM, José Francisco. A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. **Revista de Ciência da administração** /Universidade Federal de Santa Catarina. Ano 2, n. 3 abr., 2000. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2000.

ANSOFF, H. Igor. **A administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BARROS, F. Robalinho de e Modenesi, Rui Lyrio. **Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e sua contribuição ao desenvolvimento**. Relatório n.17. IPEA/INPS. Rio de Janeiro, 1973.

BOISVERT, Hugues. **La compatibilité de management: prise de décision et gestion**. 2. ed. Montreal: ERPI, 1999.

CAVALCANTI, Marly e MELLO, A.A.A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: UFMG, 1992.

CANCELLIER, E. L. P.L. **Formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo em pequenas empresas**

industriais da grande Florianópolis. Florianópolis: UFSC, 1998. Dissertação (mestrado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1977. p.414.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOUGLAS, Mary. **Risk acceptability according to social sciences.** New York: Basic Books, 1987.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização e métodos.** Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANCO, H. **Contabilidade industrial.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, J.M.A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERÁCLITO. **Fragmentos pré-socráticos**. Edição pensadores. 1. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1976, p.52.

KOBAYASHI, Yasuo. **Analysis of small business management: small business in japan's economic progress**. Tóquio, 1961.

LANDMANN, Raul. **O Impacto do TQM em empresas de pequeno porte**. Curitiba, 1998. Dissertação (mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, 1998.

LONGENECKER, Justin G. et. al. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de pessoal da empresa moderna**. 6.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978, p.253.

MACEDO, José Ferreira. **A alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Terceiro Milênio, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Introdução à administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **The concept I: five ps for strategy**. In: California Management Review; Fall, 1987, p.11-24.

_____ **The concept II: another look at why organizations need strategies**. In: California Management Review; Fall, 1987, p.25-32.

_____ et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** TRAD. Nivaldo Montingelli, Porto Alegre: Bookman , 2000 .

_____, e LAMPEL, Joshep. **Reflecting on strategy process.** In: Sloan Management Review; Spring, 1999, p.21-30.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. **Introdução.** In: **Estratégia: a busca da vantagem.** Rio de Janeiro: Campus, 1998

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

-----**Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REA, Louis M. e PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução.** Trad. Nivaldo Montigelli Jr, São Paulo: Pioneira, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Steffn P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática.**1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SANDERASA, J.C.**Scale and technology in indian industries .** Univerversity of Baroda. India, 1977.

SALM, José Francisco. **Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades.** Universidade e Desenvolvimento, n. 2, v.1, out. 1993.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina.** Trad. OP Traduções. São

Paulo: Best Seller, 1998.

SIMON, H. A e MAK, J.G. **Teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1972, p.192-200.

STRUMIELLO, Luis Daniel Pettini. **Proposta para o planejamento e controle da produção e custos para pequenas empresas do vestuário**. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

X VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000, p.15.

VIEIRA, Lucas Izoton de. **O vôo da cobra**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICE: QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES

Para orientar o preenchimento deste questionário colocamos algumas notas facilitadoras que seguem abaixo.

As três primeiras questões são para identificar a classificação da empresa, em qual setor ela atua e seu enquadramento como pequena ou micro conforme a legislação federal do SIMPLES.

O entrevistado deverá marca x na opção que melhor enquadre a sua empresa.

Favor informar junto ao setor de atuação o ano de início das atividades da empresa.

As outras nove questões têm quatro colunas com gradação de 1 a 4 para se escolher dentre as opções : 1-nunca; 2-raramente; 3-poucas vezes; 4-freqüentemente.

Cada questão tem mais de uma linha com perguntas e deverá marcar com x a coluna que enquadra a empresa.

O questionário será codificado e é sigiloso, portanto, não deverá ser colocado o nome da empresa.

Solicitamos a fineza de responder este documento no prazo de uma semana.

Muito obrigado!

1- Indique o tipo de negócio que se dedica sua empresa :

Comércio () Serviços () Fabricação ()

Setor _____ Início da atividade _____

2- Números de Empregados :

menos de 5() 5- 10() 10-20() 20-50() 50-100() acima de 100()

3- Vendas em mil reais por ano :

menos de 50() 50-100() 100-250() 250-500() 500-900() 900-1200()

4- A política de pessoal da empresa contempla:

	1	2	3	4
Participação no lucro				
Política salarial				
Treinamento				
Plano de saúde				
Programa de alimentação do trabalhador				
Transporte				
Promoção				
Prêmios por produção				
Escala de férias				
Reuniões de planejamento de atividades				
Reuniões de confraternizações				
Plano de cargos				

5- A política de recrutamento e seleção de pessoal de sua empresa leva em consideração :

	1	2	3	4
Escolaridade				
Experiência				
Habilidades				
Capacidade produtiva				
Idade				
Sexo				

6- A empresa operacionaliza a contratação de empregados através de :

	1	2	3	4
Consultores autônomos				
Empresas especializadas				
Estrutura Própria				

(1)-Nunca; (2)-Raramente; (3)-Poucas vezes; (4)-Freqüentemente

7- Como Política Salarial a empresa utiliza como base para estabelecer a remuneração dos seus empregados:

- Na área operacional	1	2	3	4
Salário fixo				
Salário fixo + comissão				
Por Tarefas				
Comissão				
Por peças				

- Na área administrativa

	1	2	3	4
Salário fixo				
Salário fixo + comissão				
Gratificação por chefia				

8- A empresa paga prêmios especiais pelos resultados positivos alcançados?

	1	2	3	4
Individual				
Por grupo				

9- O desenvolvimento de pessoas que trabalham na empresa é operacionalizado através de :

	1	2	3	4
Treinamento em serviço				
Cursos oferecidos por especialistas				
Senac/ Senai				
Sebrae				
Participação em seminários				
Sindicato				
Associação de classes				
Cursos regulares em estabelecimentos de ensinos				

10- A gestão de pessoal da empresa utiliza como ferramenta em suas estratégias:

	1	2	3	4
Motivação				
Habilidades do empregado				
Conhecimento/talento do empregado				
Integrar os empregados formando equipes				
Tecnologia para melhorar a qualidade				
Benefícios para promover o bem estar do empregado				

11- A gestão de pessoal tem como ferramentas de acompanhamento e controle dos empregados:

	1	2	3	4
Assiduidade				
Pontualidade				
Produtividade				
Fidelidade				

(1)-Nunca; (2)-Raramente; (3)-Poucas vezes; (4)-freqüentemente