



FACULDADE DE NEGÓCIOS
METROPOLITANA

FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

OS IMPACTOS DO GERENCIAMENTO DE PESSOAS NA LUCRATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Aluno(a): Gabriella Belem Aragão

Orientador(a): Sara Cristina Marques Amâncio

RESUMO

O presente estudo analisa os impactos que os modelos de gestão de pessoas causam nos rendimentos de uma organização. Tem como objetivo identificar como um bom gerenciamento de pessoas pode impactar na lucratividade empresarial. Para tanto, foi aplicado um estudo de caso em que são comparados os dados de duas equipes de uma empresa, equipes estas pertencentes a um único segmento e que contam com os mesmos recursos, porém aplicam formas de gestão de funcionários opostas. A fim de apontar o importante papel dos funcionários nas empresas, o estudo traz referências quanto à valorização dos empregados e a forma que afeta significativamente o crescimento contínuo da organização, inclusive no aspecto financeiro. O estudo conclui que quando o gestor opta por motivar sua equipe por meio de bonificações e promoções, além da valorização profissional e ainda promove um ambiente laboral sadio, tem como consequência a obtenção de resultados positivos e constantes.

Palavras-chave: gestão, valorização, motivação, crescimento, funcionário.

ABSTRACT

This study shows the impacts that people management have on an organization's earnings. It aims to identify how good people management can impact business profitability. To this end, a case study was applied, in which the data of two teams from a company are compared, those teams belonging to a single segment and have the same resources, but apply opposite forms of employee management. In order to point out the important role of employees in companies, the study provides references regarding the valuation of employees and the way that significantly affects the continuous growth of the organization, including in the financial aspect. The study concludes that when the manager motivates their team through bonuses and

promotions, in addition to professional enhancement, and still provides a healthy environment, it results in consistently positive growth.

Keywords: management, valuation, motivation, growth, employee.

1. INTRODUÇÃO

Sabemos que hoje existe uma área responsável por cuidar das pessoas dentro das organizações, mas nem sempre foi assim, segundo grande parte dos estudiosos seu surgimento ocorreu na Era Clássica na Revolução Industrial, nessa época o departamento responsável pela administração de pessoas era conhecido por Relações Industriais, e o gerente do departamento chamado de Chefe Pessoal, responsável por admitir e demitir funcionários, controlar suas frequências e o absenteísmo.

No fim do século XIX, com o início da globalização, a era das Relações Industriais foi substituída pela atual expressão *Administração de Recursos Humanos* (ARH), ocasião em que as pessoas passaram a ser entendidas como um "recurso" extremamente importante para a empresa. Começa-se, assim, a entender quão valiosa é a gestão de pessoas (MONTANA; CHARNOV, 2001).

Neste diapasão, ressalta-se que a grande maioria das empresas ainda não consegue entender tal relevância e apresenta uma gestão de pessoas inadequada e frágil ao não empregar a devida importância para seus colaboradores, o que resulta em um alto nível de desinteresse e desmotivação deles.

A questão é: Uma empresa com funcionários despreparados e desengajados, que não tenham interesse de crescimento pessoal e estejam desmotivados, obtém uma alta lucratividade consistente e contínua?

O referido questionamento ganha destaque tendo em vista que a cada dia os negócios se mostram mais sofisticados, em razão do aumento tecnológico e da expansão de empresas, bem como das exigências do mercado, sendo o sucesso da organização cada vez mais dependente de um padrão de excelência em atendimento e/ou relacionamento dos clientes.

Neste sentido, o presente trabalho visa demonstrar que os colaboradores são os grandes responsáveis pelo diferencial nesses quesitos o que, conseqüentemente, resulta na fidelização dos seus clientes, além da oportunidade da organização se diferenciar, alavancar e se destacar no mercado em busca o sucesso almejado.

Diante disso, o objetivo geral desse artigo é identificar como um bom gerenciamento de pessoas pode impactar na lucratividade empresarial, tendo como objetivos específicos reforçar a importância dos funcionários, apresentar as razões para o necessário investimento em recursos e tempo na elaboração de estratégias e treinamentos de seus colaboradores e, por fim, demonstrar a diferença de duas gestões distintas e o quanto cada posicionamento pode afetar significativamente a lucratividade e a expansão do negócio.

Não são raras as vezes em que se é possível observar empresas fechando as portas, pedindo falência, ou até mesmo não conseguindo se estabilizar no mercado, situações que poderiam ser evitadas se estas usassem de uma grande ferramenta que já está em suas mãos “as pessoas”.

Segundo Chiavenato (2004. P. 8) “As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais”.

Empresas onde os colaboradores estão desmotivados e não veem crescimento no ambiente de trabalho, não se preocupam com o resultado da empresa, pois percebem que não importa o quanto se dediquem à organização ou o quanto ela passe a lucrar, eles não terão benefícios. Dessa maneira, o empregado passa a entregar apenas suas obrigações e, em grande parte, de maneira insatisfatória.

O resultado da entrega desse funcionário não é culpa exclusivamente dele, é também do responsável por ele, afinal, ninguém gosta de trabalhar em uma empresa onde não é valorizado, sem perspectiva de crescimento, sem bonificação ou remuneração de acordo com o aumento de responsabilidades e entregas. Tais

demandas acarretam o desengajamento do colaborador, o que leva à perda de seu interesse e, antes mesmo de se desligar da empresa, se desliga do gestor.

Como abordado por O'Donnell (2006, p. 181),

Qualquer líder que não considera importante a prática de valores não merece ser chamado de líder. Um líder é um ser humano que interage com outros seres humanos. Esse fato tão elementar é a base da cooperação e do progresso individual e coletivo. Por isso, a sensibilização para a necessidade de construir um mundo mais humano e espiritual é essencial a qualquer pessoa que almeja tornar-se um líder.

Pelo exposto, a referida pesquisa visa a abordagem da gestão de pessoas e suas oportunidades de desenvolvimento para empresas e funcionários e como isso pode influenciar na obtenção de melhores resultados no que diz respeito à lucratividade empresarial.

Nada grande, espetacular, jamais foi alcançado sem entusiasmo.

Ralph Waldo Emerson

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Antigamente, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante. Segundo Chiavenato (1999, p. 5):

Acreditava-se que os objetivos das organizações — como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos — eram incompatíveis com os objetivos das pessoas — como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. A solução empregada era a do tipo ganhar-perder: se uma parte leva tudo, a outra fica sem nada. Em uma situação de recursos limitados e escassos, se uma parte ganha mais, ela o faz à custa da outra. Sem dúvida, era uma solução estreita e com pouca visão. Verificou-se que, se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

Tendo como base que na Era da Informação o desenvolvimento do recurso humano tem impacto positivo no objetivo da empresa, é preciso entender e aplicar ferramentas e métodos que desenvolvam as pessoas de acordo com seu propósito na carreira, bem como a forma que a empresa pode contribuir positivamente nos resultados pessoais.

Há influências do macro ambiente que permeiam a gestão das pessoas e é necessário ter planejamento, planos e análises da eficiência que cada colaborador tem dentro da empresa que atua. Um profissional qualificado, motivado e desenvolvido tem grande representatividade no cumprimento dos planos estratégicos da organização.

Como definido por Bertelli (2004), a Administração de Recursos Humanos deve visar ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão, para que esta possa proporcionar competitividade e para que tenha seus empregados bem treinados e motivados, aumentando assim a autorrealização e a satisfação dos empregados dentro do ambiente laboral.

De acordo com Montana e Charnov (2001, p. 2) “administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros”.

Segundo Chiavenato (2009, p. 5),

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e pró ação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Nessa esteira, Goldratt e Cox (2002) destacam que quando uma organização precisa diminuir algum custo a primeira tentativa geralmente é reduzir o excesso de mão-de-obra. Por exemplo, se uma empresa está com alta produção seus gestores logo supõem que está com excesso de mão-de-obra e reduz o quadro de funcionários. Os autores apontam que o erro está em punir pessoas por suas melhorias, já que o processo de melhoria contínua é pausado imediatamente.

Ainda sobre esse assunto, Goldratt e Cox (2002) afirmam que com a falta dessa melhoria contínua os desempenhos deterioram-se rapidamente e quando isso acontece os clientes, que já estavam habituados a terem um excelente atendimento e uma rápida entrega, não estão dispostos a aceitar nenhuma perda de qualidade, o

que acarreta uma retração significativa das vendas e queda da rentabilidade organizacional.

Uma gestão bem posicionada, deve trabalhar na constante melhoria de pessoas, traçando estratégias para obtenção dos resultados esperados pela organização. Para tanto, deve oferecer todas as ferramentas necessárias para alcançar o resultado pretendido.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 43),

As pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder espaço para seus talentos. Quanto mais ela fizer isto, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a mobilidade potencial das pessoas. Não há, entretanto, como escapar do paradoxo, pois não se pode se dar ao luxo de deixar de investir nesses bens móveis.

No atual cenário empresarial não mais é aceito gestão de pessoas baseado em redução de custos, por ser incompatível com o desenvolvimento e progresso pessoal dos colaboradores. Hoje, o sadio crescimento da empresa deve acompanhar o crescimento pessoal de seus funcionários, ou seja, a organização deve investir em treinamento e motivação de pessoal, bem como ter uma estratégia de gestão de pessoal que motive seus colaboradores a alcançar melhores resultados pessoais o que, por consequência, refletirá em sua lucratividade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de entender como a gestão de pessoas pode influenciar na rentabilidade de uma empresa, é preciso utilizar um caminho metodológico para identificar a eficiência que esse plano tem nas companhias. Neste sentido, é proposto o presente estudo, que visa trabalhar com a natureza científica aplicada, a abordagem qualitativa e o objetivo exploratório e descritivo.

Quanto à natureza científica aplicada, se faz necessário entender como a solução de problemas práticos que as empresas e os colaboradores enfrentam influenciam no desenvolvimento individual e na conseqüente lucratividade da companhia. Para tanto, o presente estudo visa apontar a resolução de problemas humanos e como estes serão resolvidos e aplicados.

No que tange à abordagem qualitativa, teremos dados que analisam com profundidade o comportamento de uma gestão que visa o desenvolvimento do colaborador e outra que não adota esta medida como um de seus pilares. Desta forma, conseguiremos entender se há impacto positivo ou negativo na busca dos resultados almejados pela companhia.

O objetivo adotado é de pesquisa exploratória, que visa demonstrar a realidade de duas gestões distintas dentro de uma mesma organização, além de buscar maior conhecimento sobre a perspectiva que cada cenário possui. Ademais, utilizaremos o método da pesquisa descritiva a fim de conhecer a realidade, as características e os problemas que impactarão o negócio e as pessoas que nele compõem.

A coleta de dados foi realizada por meio de estudo de caso, onde foi feito o levantamento e a análise do ponto de vista dos funcionários que trabalham no mesmo setor de uma empresa, mas que se submetem a gestões distintas. Para tanto, foram analisados dados de uma gestão que adota um sistema de recompensa, bonificações e valorização de seus colaboradores e de uma gestão que segue a postura oposta.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte, que possui cerca de 300 funcionários, localizada na cidade de Belo Horizonte e é especializada em produzir e montar computadores, bem como a compra e venda de produtos acabados, tais como equipamentos de informática e eletrodomésticos em geral.

A empresa foi fundada em 2010 e desde 2014 se especializou no comércio eletrônico (e-commerce), ramo que hoje representa 90% de suas vendas. Além das vendas virtuais destinadas ao consumidor final, também há um setor de atacado que completa o restante do faturamento.

A fim de demonstrar os impactos de cada gestão na lucratividade da empresa, foi apresentado um quadro de crescimento de ambas as gestões, para então entendermos a real eficácia do investimento em recursos humanos e seu impacto direto nos resultados de uma organização, bem como a forma que este

comportamento pode gerar resultados benéficos para ambas as partes, empresa e colaborador.

*Grandes líderes mudam de estilo para levantar a autoestima de suas equipes.
Se as pessoas acreditam nelas mesmas, é impressionante o que elas conseguem
realizar.*
Sam Walton

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade de compreender a expectativa dos colaboradores dentro da empresa e aumentar o desempenho da equipe, aplicamos a avaliação entre duas lideranças do mesmo setor em determinada organização.

Em busca do engajamento das equipes, bem como a análise imparcial e voluntária dos resultados, aplicamos a premissa básica do anonimato do funcionário, a fim de obtermos resultados reais no que tange aos questionamentos sobre liderança, plano de carreira, bonificação e confiabilidade entre colaborador e líder.

A análise de resultados aqui abordada foi elaborada de maneira comparativa, diante do necessário confronto de duas diferentes metodologias de liderança. Para tanto, utilizamos gráficos comparativos e os termos "GESTÃO I" e "GESTÃO II" para referir às equipes de trabalho. A pesquisa de clima abrange a participação de 10 pessoas que representam 100% do total de colaboradores de ambas as equipes.

Vale ressaltar que a ferramenta utilizada para a coleta de dados - questionário - aponta a percepção de cada colaborador que, de maneira livre, avaliou os quesitos propostos de acordo com seu ponto de vista e sentimento, recurso importante para conhecer a opinião dos funcionários em relação ao clima do ambiente laboral.

Os analisados responderam um questionário composto por 15 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta, totalizando 160 respostas alcançadas, importante mencionar ainda que foram selecionadas questões pertinentes para análise de ambas as gestões.

4.1 FAIXA ETÁRIA E ESCOLARIDADE

A primeira análise abrange a faixa etária dos funcionários das equipes observado no quadro 1:

FAIXA ETÁRIA	GESTÃO I	GESTÃO II
ATÉ 20 ANOS	0	0
20 Á 24 ANOS	0	0
25 Á 29 ANOS	3	0
30 Á 34 ANOS	2	1
35 Á 39 ANOS	0	3
ACIMA DE 39 ANOS	0	1

Quadro 1: Faixa etária dos entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

Pode-se notar que a Gestão I tem uma equipe composta por pessoas mais jovens em relação à Gestão II, um comparativo interessante quando nos referimos a duas gerações que participam do mesmo escopo de trabalho.

Por outro lado, no que tange à escolaridade, a amostragem revela que o número de pessoas com ensino superior completo é maior na gestão II, conforme abaixo demonstrado:

ESCOLARIDADE	GESTÃO I	GESTÃO II
ENSINO FUNDAMENTAL	0	0
ENSINO MÉDIO	1	1
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	0	2
ENSINO SUPERIOR EM CURSO	3	0
ENSINO SUPERIO COMPLETO	1	2
MESTRADO	0	0

Quadro 2: Escolaridade dos entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

Nos gráficos supra apontados observa-se que na Gestão I o time é composto por pessoas com idade condizente com o nível superior completo e, embora apenas um colaborador alcançou este nível escolar, três estão com o curso em andamento. Enquanto na outra, as duas pessoas que assinalaram o ensino superior incompleto, optaram por não concluir o curso, situação que poderia ter sido evitada se a gestão adotasse um plano de incentivo e de qualificação profissional.

Na análise da representatividade da faixa etária entre as duas gestões foi levado em consideração o conflito de idade muito comum nas companhias, circunstância relevante no que tange à Gestão II já que, por ser composta por pessoas mais experientes, desencadeia uma preocupação com a busca de colocação do mercado de trabalho, tendo em vista que a contratação de pessoas com idade superior é cada vez mais rara. Por esta razão, não deve ser descartada a permanência do funcionário na organização, ainda que desmotivado, já que há o receio de sua recolocação no mercado, situação menos preocupante quando nos referimos a pessoas mais jovens, principalmente se possuem diplomas de nível superior.

4.2 PROMOÇÃO E BONIFICAÇÃO

No gráfico 1 é apontada a duração dos contratos de trabalho dos entrevistados em cada gestão:

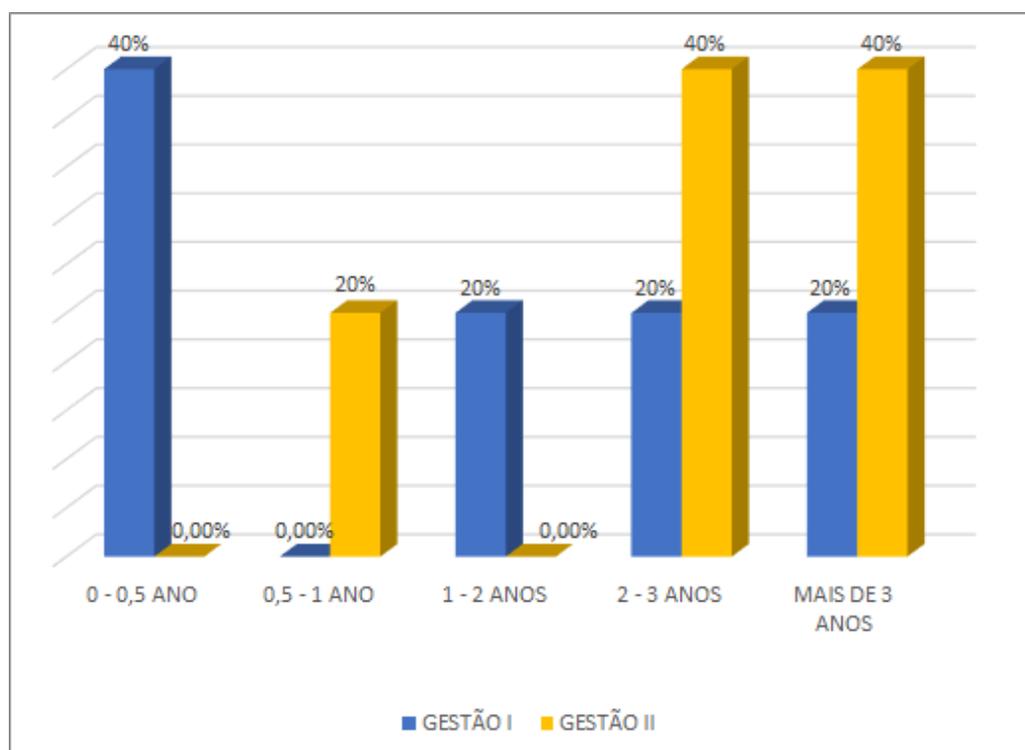


Gráfico 1: Tempo de trabalho na empresa.
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

E, no que se refere à promoção e à bonificação, o gráfico 2 aponta a percentagem de promoções e bonificações concedidas no decorrer no contrato de trabalho na respectiva gestão para seus colaboradores:

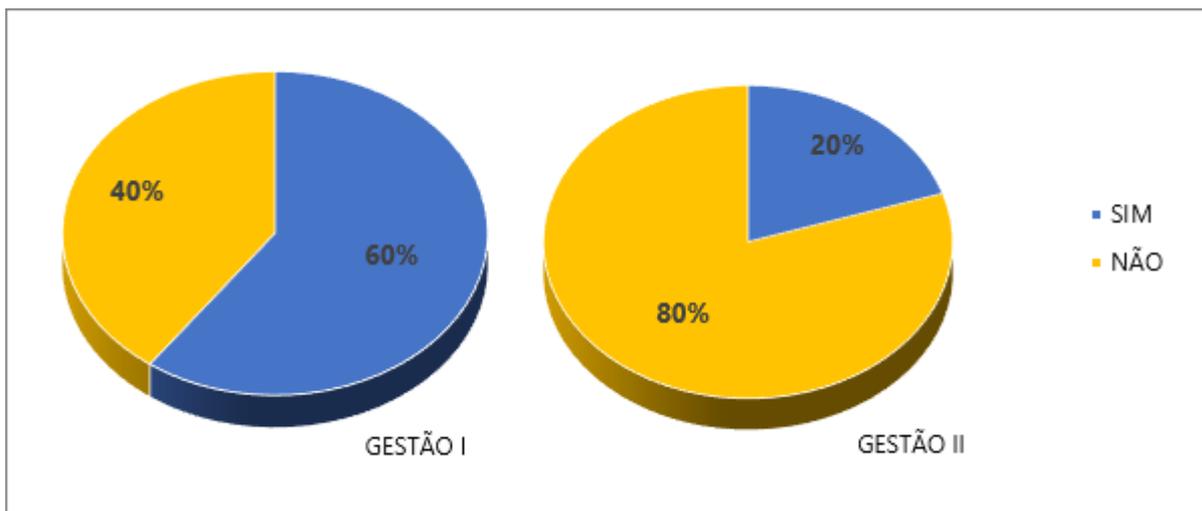


Gráfico 2: Promoção e à bonificação concedida aos funcionários.
 Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

No gráfico 1 é possível identificar que a Gestão II tem uma porcentagem maior de tempo de empresa em comparação à Gestão I. Entretanto, o gráfico 2 aponta uma disparidade gigantesca quando se fala em tempo até a promoção e/ou bonificação.

Observa-se que, por um lado, a Gestão I proporcionou promoção e/ou bonificação para 60% de seus colaboradores que possuem acima de 6 meses de contrato vigente. Do outro lado, temos a Gestão II que pouco avançou nesse sentido, pois 80% sinalizaram que estão na empresa tempo consideravelmente longo e nenhuma oferta para ocupação de um novo cargo ocorreu.

Ainda sobre a análise comparativa do Tempo de Empresa x Promoção/Bonificação, é possível observar que os 40% dos colaboradores da Gestão I que não tiveram promoção e possuem menos de 6 meses na organização. Portanto, podemos concluir que a Gestão I possui bonificação particular e plano de carreira em andamento para os colaboradores e novos ingressantes totalizando, assim, o percentual de 100% de seus colaboradores com mais de 1 ano dentro da organização que já obtiveram algum tipo de promoção.

É importante destacar que os funcionários da Gestão II possuem maior idade e qualificações mais avançadas do que os da Gestão I, além de maior tempo de organização. Porém, os primeiros são submetidos à baixa porcentagem de crescimento e valorização financeira, em comparação ao outro grupo.

Para complementar as análises anteriores, destacamos a fala de um colaborador que antes exercia suas funções na Gestão II e atualmente é subordinado à Gestão I:

“No antigo setor eu até cogitei me demitir, nem tanto pela questão financeira, mas pela desvalorização dos profissionais alocados. Com a mudança de setor sendo sincero tenho a sensação de estar em outra empresa devido a diferença de ambientes”.

4.3 VISÃO DO FUNCIONÁRIO EM RELAÇÃO À GESTÃO

O gráfico 3 ilustra o resultado dos questionamentos sobre a conduta da Gestão II:

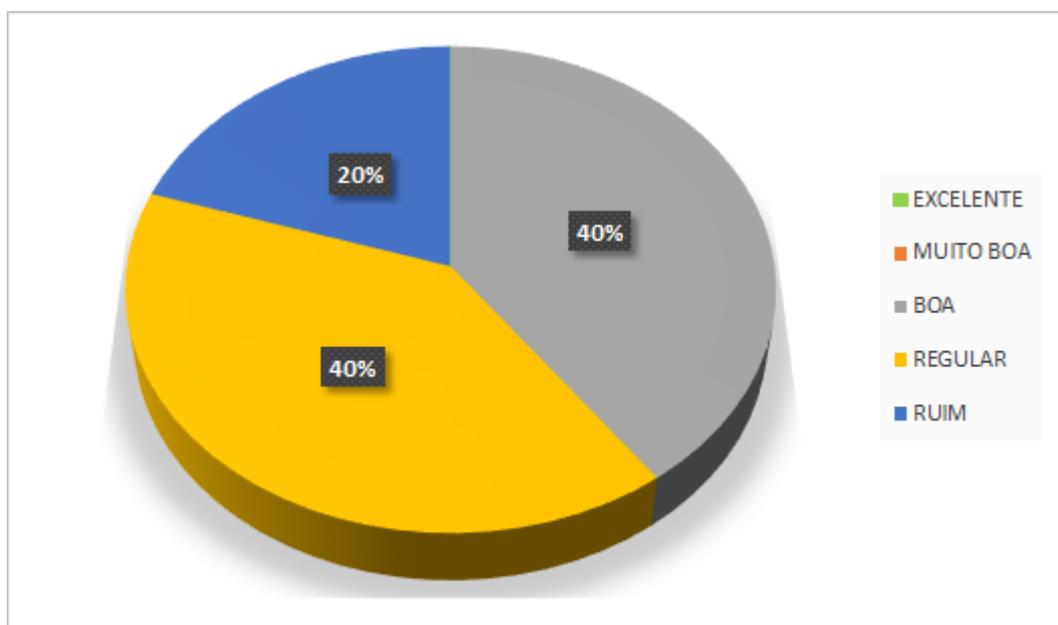


Gráfico 3: Avaliação da conduta do Gestor pela ótica da Gestão II.
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

Observa-se que 40% dos entrevistados sinalizam a conduta da gestão como regular, 40% como uma boa e 20% com ruim, ou seja, nenhum dos analisados sinalizou a conduta com muito boa ou excelente. Em contrapartida, quando foi feito o

mesmo questionário para a Gestão I, o resultado foi 80% excelente e 20% muito boa. Neste sentido, declara um colaborador da Gestão II:

“Valorizada não, em questão financeira não acredito que a comissão seja repassada de forma correta e as prestações de contas não são claras. O reconhecimento também não vejo, já que não valorizam isso nunca”

Para complementar a temática sobre a conduta da gestão, questionamos o quanto o colaborador confia em seu gestor. Na Gestão I, 100% dos subordinados afirmaram que confiam em seu gestor, o que prova a confiabilidade e satisfação depositadas em seu líder. Entretanto, na Gestão II o índice apresentado foi menor que 40%, o que demonstra a insatisfação perante seu superior hierárquico.

Estes dados revelam a importância de um bom líder, que segundo James Hunter (2004, p. 140) “liderar é inspirar, influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao bem comum”

4.4 VISÃO DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL EMPRESARIAL

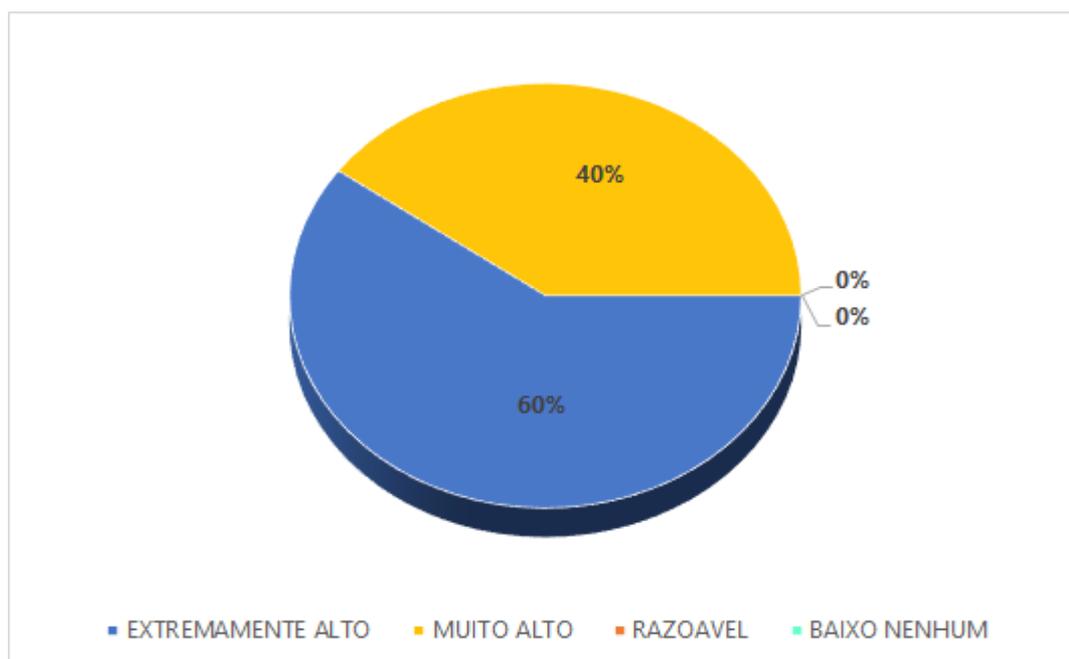


Gráfico 4: Visão do crescimento profissional empresarial pela perspectiva da Gestão I.
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

O gráfico 4 aponta a percepção do funcionário da Gestão I no que se refere ao crescimento da empresa. Nesta equipe a visão do empregado sobre a evolução da empresa é extremamente alta e, em uma análise comparativa de todas as questões tratadas anteriormente, é possível demonstrar que os benefícios de uma gestão eficiente não se limitam à equipe, mas sim a toda empresa. De acordo com Pereira (2008, p. 45), “as pessoas têm expectativas de crescimento e é fundamental elas saberem onde estão e o que precisam agregar em termos de atitudes, conhecimento e qualificação para terem oportunidades dentro da organização”.

Ressalta-se, por fim, que esta equipe de trabalho enxerga a organização como um todo, ou seja, as experiências vivenciadas dentro de sua equipe fazem com que os funcionários vejam o crescimento geral da empresa e, por consequência, repercutem na sua postura laboral a fim de igualar sua motivação pessoal aos fins da organização.

4.5 NÍVEL MOTIVACIONAL

No que tange ao nível motivacional, os questionamentos se baseiam em uma escala de 1 a 5, onde 1 equivale a pouco motivado e 5 equivale a muito motivado.

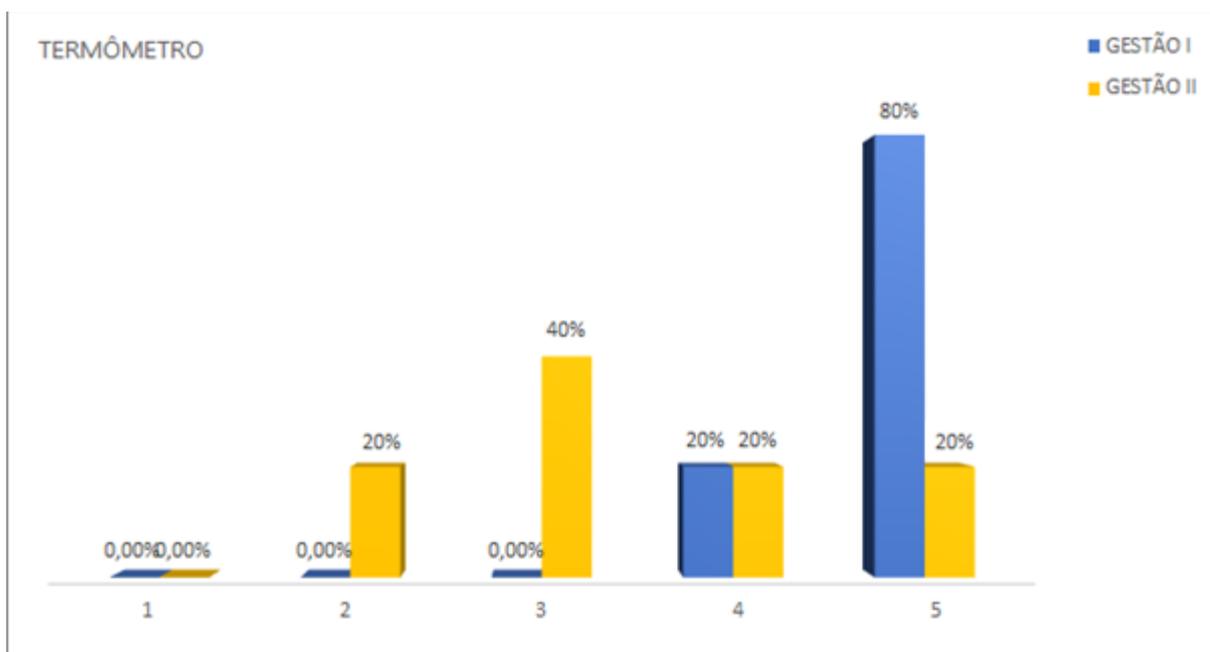


Gráfico 5: Nível motivacional dos funcionários.
Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2020.

No gráfico 5 observa-se que na Gestão I 80% dos empregados encontram-se no maior nível de motivação. Desta forma, podemos analisar por diversos fatores, como: satisfação com a liderança, bonificação de resultados e crescimento profissional, possui maior nível de satisfação com a organização, ou seja, a avaliação do termômetro apresentado é composta pela soma desses fatores que estimulam e aproximam o colaborador da empresa. Contudo ao analisar a Gestão II, temos uma votação distribuída entre satisfação baixa e mediana, o que reforça a baixa entrega do gestor no que tange a motivação e crescimento profissional de seus funcionários.

4.6 VALORIZAÇÃO FINANCEIRA X RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

Ainda sobre o aspecto motivacional, foi questionado aos entrevistados sobre o que é mais importante: valorização financeira ou reconhecimento profissional.

Na referida questão foi esclarecido aos entrevistados que seria necessário o apontamento de apenas um dos aspectos como o mais importante. Porém, 50% dos entrevistados não quiseram fazer a escolha de apenas uma opção, pois para eles a valorização financeira e o reconhecimento profissional têm igual importância. Já para a outra metade dos entrevistados, 25% assinalaram apenas valorização financeira e 25% assinalaram reconhecimento profissional.

Tais dados demonstram que os dois aspectos se complementam e que a adoção de um não exclui a necessidade do outro. Portanto, a gestão de pessoas deve valorizar seus profissionais tanto no aspecto financeiro, através de bonificações, como no aspecto profissional, por meio de promoções.

Como apontado por Brun e Dugas (2005, apud BENDASSOLLI, 2012, p. 40) que “descrevem quatro dimensões do reconhecimento no trabalho A primeira é o reconhecimento da pessoa. De base existencial, essa concepção humanista se interessa pelas pessoas na qualidade de seres singulares. Aqui o reconhecimento direciona-se ao indivíduo, e não ao empregado. A segunda é o reconhecimento pelos resultados. De base comportamental, esta dimensão destaca os resultados tangíveis, efetivos, mensuráveis e gerenciáveis do trabalho, assumindo a forma de recompensas

financeiras. A terceira dimensão diz respeito ao reconhecimento pelo esforço, numa perspectiva subjetivista que estipula que os resultados nem sempre são proporcionais ao esforço investido. Às vezes este último é bem maior do que aquele, especialmente em momentos de desaquecimento econômico, crises ou mudanças. Aqui, o reconhecimento é independente de recompensas financeiras, sendo, sobretudo, simbólico. Por fim, a quarta dimensão é o reconhecimento pelas competências, em uma perspectiva a que os autores denominam de ética, quando a principal ênfase recai sobre a qualidade das relações, os valores e os princípios que guiam a organização e seus membros”.

Para complementar as informações referente à valorização financeira e reconhecimento profissional, seguem abaixo comentários de funcionários de ambas as gestões:

“Tem coisas que são extremamente desnecessárias, muitas coisas que ouvimos e nos desmotiva muito. Muito trabalho e pouco dinheiro, não adianta reconhecer nossa capacidade profissional e não valorizá-la” (Colaborador da Gestão II).

“Meu trabalho na empresa atual é super valorizado, desde minha entrada e contratação, totalmente de encontro com a minha experiência profissional e bagagem. Neste momento me sinto desafiada que gera uma motivação diária, decorrente ao bom resultado seja de reconhecimento e financeiramente (bonificação).” (Colaborador da Gestão I).

4.7 ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DAS GESTÕES

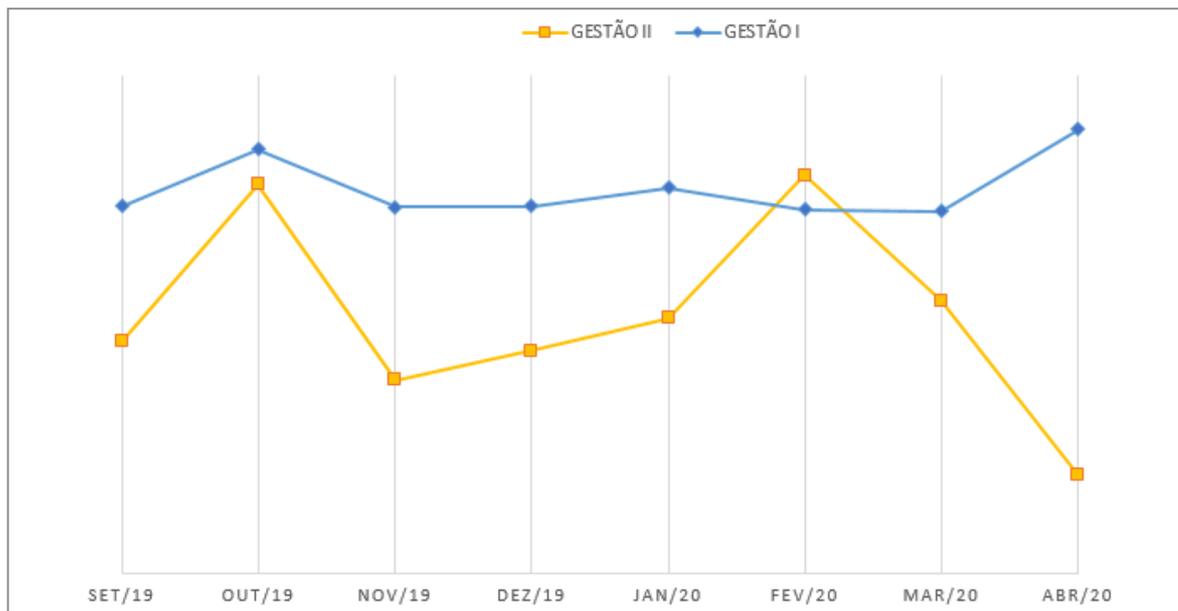


Gráfico 6: Linha de lucratividade de ambas as gestões no período de 8 meses.

Fonte: Sistema interno da organização.

O gráfico 6 reflete a lucratividade das Gestão I e II no decorrer do período de 8 meses. Em sua análise identifica-se que a Gestão I apresenta resultados melhores e constantes, enquanto os resultados da Gestão II são inferiores e instáveis.

Ressalta-se que ambas as equipes trabalham no mesmo setor da empresa, vendem os mesmos produtos e se submetem às mesmas regras comerciais. Portanto, o que as diferencia é o modelo de gestão adotado, tese confirmada pelas respostas apresentadas pelos funcionários dos grupos.

Nota-se que, no que se refere à Gestão II, a apuração de resultados é inconstante, ou seja, a ausência de uma gestão eficaz e justa em conjunto com a inexistência de implementação de melhorias para seus funcionários impacta na evolução e instabilidade dos lucros do negócio.

Por outro lado, a Gestão I adota um modelo que valoriza os funcionários através de incentivos financeiros e melhoria das qualificações profissionais, além de promover a interação dos membros, seja garantindo um ambiente laboral confortável e interativo, seja incentivando a promoção de ideias.

Diante disso, pode-se apontar que a tendência dos números revela que a referida gestão evolui em uma constância. Observa-se que ela é composta por profissionais jovens, dos quais são exigidas atribuições atípicas para a classe, o que denota que para esta geração há satisfação e motivação em pertencer à tal equipe, o que os estimula a buscar o crescimento sustentável da organização.

4. CONCLUSÃO

O presente estudo revela a importância da gestão de pessoas e como as ações adotadas na condução dos funcionários impactam no clima organizacional e na entrega de resultados constante. As referências apresentadas em conjunto com a tese demonstram que o processo de redução de custos com pessoal - tanto no que se refere a diminuição do quadro de funcionários, quanto à ausência de bonificação e/ou promoção - retarda o processo de crescimento empresarial, além de impossibilitar o atingimento de uma lucratividade contínua e satisfatória.

Com o objetivo de demonstrar a eficácia da valorização do funcionário, foi apresentado um quadro comparativo em que é apontado o crescimento de duas gestões que adotam posturas opostas, ocasião em que ficou evidente a eficácia que o investimento no crescimento individual e profissional traz, bem como seu impacto direto nos resultados da organização.

O estudo comparativo entre ambas as gestões aponta adoção de premiação e/ou bonificação no quadro de funcionários da Gestão I, enquanto a Gestão II, mesmo composta por funcionários com mais tempo de casa, apresenta a ausência desses benefícios. Neste aspecto, o presente trabalho visa trazer a visão do funcionário em relação à gestão em que é submetido.

Desta forma, é possível identificar que os subordinados da Gestão II não só apresentam uma insatisfação quanto à postura de seus superiores hierárquicos, como também apontam a ausência de confiança em seu gestor, situações estas que ocasionam resultados inferiores aos apresentados pela Gestão I.

Observa-se ainda, que o quadro aponta não somente a visão funcionário/gestor, mas também a maneira em que a organização é vista pelos seus

empregados e como isto reflete no rendimento de cada equipe, ou seja, é possível identificar que a disparidade das gestões repercute no crescimento organizacional como um todo.

No que tange ao aspecto motivacional, a pesquisa aponta que os empregados da Gestão I são disparadamente mais motivados que os da Gestão II. Isto porque, os funcionários buscam não apenas a retribuição financeira, mas também necessitam de incentivos profissionais, bem como de um ambiente laboral sadio.

A fim de demonstrar a representação no sentido lucrativo da organização, foi apresentado um gráfico que aponta o crescimento contínuo e constante na Gestão I enquanto a outra apresenta uma lucratividade excessivamente variável.

É importante mencionar ainda o ponto vista jurídico da temática "Valorização do Trabalho Humano". A Constituição Federal de 1988 prevê, como um dos fundamentos da República, a valorização do trabalho e da livre iniciativa (art. 1º, IV, CF/88). Impõe ainda, como princípio fundamental, que a propriedade deve cumprir sua função social (art. 5º, XXIII), no mesmo sentido segue seu art. 170:

art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios.

(...)

III – função social da propriedade.

Com efeito, para cumprir a sua função social não basta a empresa produzir e gerar lucro, se faz necessário assegurar a valorização do trabalho humano, ou seja, é preciso que o empregador se posicione como um promotor do bem-estar social de seus funcionários e propagador do princípio da dignidade da pessoa humana.

Por fim, o estudo conclui que a valorização do funcionário deve ser empregada como um dos pilares da organização, visando o seu crescimento do profissional e, por consequência, gerar lucro para a empresa, tendo em vista que o comportamento positivo do gestor conduz a resultados benéficos para ambas as partes, empresa e colaborador.

Em arremate, este artigo mostrou à autora a importância que a valorização do trabalho humano tem em uma organização e como é necessário ressaltar o reconhecimento profissional por meio incentivos financeiros e premiações, tendo em vista que ambas são complementares e não independentes. Ademais, ficou claro a visão que os empregados têm influência na execução de seu trabalho, razão pela qual se faz necessário possuir uma boa relação funcionário/gestor, já que um time composto por empregados motivados e que trabalham em conjunto levam a uma lucratividade alta e contínua.

REFERÊNCIAS

BENDASSOLI, Pedro F. **Reconhecimento no trabalho: Perspectivas e questões contemporâneas**. 16, abril, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/pe/v17n1/v17n1a04.pdf>>. Acesso: 21, novembro, 2020.

BERTELLI, Sandra B. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: 2. ed. Campus, 2004 4ª Reimpressão.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

O'DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho: da parede para a prática**. São Paulo: Ed. Gente, 2006.

PEREIRA, Adriane A. **De empregados a colaboradores**. In: Anuário Expressão, Florianópolis, 153, 2008.

DE PAULA, Vilson V.; NOGUEIRA, Giulia M. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada, Rio de Janeiro, 30, setembro, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acesso: 13, junho, 2020.

GOLDRATT, Eliyahu M; COX, Jeff. **A Meta: um processo de melhoria contínua**. 2. Ed. São Paulo: Nobel, 2002.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva 2001.

MELO, Fernanda A.O.; DOS SANTOS, Aline R.; HAYASHIBA, Maria C.B.P.; MACHADO, Thais F. **A influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder**. IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Rio de Janeiro, 24, outubro, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>>, Acesso: 13, junho, 2020.

MONTEIRO, Samir.; MARTINS, Luciana L.B.; ALVES, Raphaelly Antunes.; PAULISTA, Paulo H. **Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, 13, outubro, 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf>. Acesso: 13, junho, 2020.