

A GESTÃO COM PESSOAS COMO FORMA DE DESENVOLVER UM COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Paulo André Costa Cardoso (PG-PUC/SP)

Maria Cristina Sanches Amorim (PUC/SP)

RESUMO

Dentro de um contexto globalizado as organizações têm buscado novas formas de se manterem competitivas, uma delas é o desenvolvimento de programas internos de disseminação da cultura empreendedora. Cultura essa que fomenta empreendedores corporativos capazes de gerar, por exemplo, inovação. O objetivo desse trabalho é demonstrar como as organizações estão implantando o intraempreendedorismo. Para tal apresenta-se um referencial teórico baseado em modelo de gestão de desenvolvimento de cultura empreendedora que compreende: o potencial e valorização humana nas organizações, a cultura organizacional, a dinâmica de grupo e o modelo de gestão. O método utilizado para esta pesquisa foi de perguntas diretivas e observação, e são apresentadas dentro dos resultados quatro empresas, as quais os dados foram coletados por meio de visita técnica durante a segunda versão do Projeto Sócrates do Time SIFE CESUPA – Centro Universitário do Pará. Como resultados foi possível perceber que as empresas não possuem um modelo de desenvolvimento de empreendedorismo entre seus funcionários, como o apresentado dentro do referencial teórico.

Palavras chave: Empreendedorismo. Gestão de Pessoas. Cultura.

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto global, as organizações assumem uma nova roupagem se transformando em espaços sociais mundiais, através do processo de multinacionalização causado e acelerado principalmente pela globalização. Esse formato garante a sobrevivência das organizações através da criação de vantagens competitivas, tema que atualmente está no topo de prioridades de qualquer uma delas fazendo com que a competitividade passe a ser uma palavra chave. A globalização acaba gerando diversos impactos no contexto mundial, Dutra (2009) descreve quatro das principais transformações geradas:

- Estruturas e formas de organização do trabalho flexível e adaptável às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação;

- Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com a organização;
- Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais, demandando pessoas atualizadas com as tendências de mercado;
- Altíssimo grau de competitividade em padrão global, exigindo a articulação entre pessoas que tenham excepcional formação acadêmica e profissional e em contínuo processo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Dessa forma as organizações passam a ter que investir em seu capital intelectual como forma de alcançar a competitividade desejada, pois são as pessoas que criam e garantem que estratégias, políticas, práticas, metodologias e etc. que as mantenham no mercado. Nesse sentido três características se tornam essenciais para as pessoas dentro das organizações: inovar, arriscar e a autonomia. Características essas que são encaradas como valores essenciais dentro desse mercado, tendo que ser disseminada na cultura presente no ambiente de trabalho.

Sendo o ser humano o foco principal dentro das organizações para alavancar a competitividade o papel de um departamento de gestão com pessoas se configura como estratégico, por ser um modelo de gestão que gerencia e orienta o comportamento humano nas organizações (FISCHER, 2002), isso significa que o modelo de gestão de pessoas deve estar de acordo com as necessidades e desejos de ambos os atores organizacionais. Assim o gestor de pessoas define processos, práticas, políticas que façam com que todos os funcionários atuem de forma corresponsável a organização.

Robbins (2005) afirma que o comportamento organizacional deve ser estudado sobre três variáveis: o indivíduo, o grupo e a estrutura, por entender que o impacto que eles possuem sobre o comportamento com o propósito de melhorar a eficácia organizacional, assim torna-se evidente a relação entre eficácia e comprometimento, já que o comportamento abrange todas as ações humanas dentro das organizações. O empreendedorismo organizacional nada mais é do que o incentivo a um comportamento do individual, que ao ser estimulado dentro da organização, pode trazer inúmeras melhorias, não somente inovação, mas em processos e produtos.

Nesse sentido construir o empreendedorismo corporativo, ou intra-empreendedorismo, se torna mais do que necessário: essencial. O conceito de empreendedorismo, mesmo que ainda em construção, é visto por diversos autores como uma das maiores vantagens competitivas para as organizações pelos diversos benefícios dentro do ambiente organizacional: como satisfação do colaborador, o incentivo a criação de melhorias em produtos e serviços, criação de novos negócios, retenção dos colaboradores em geral, participação em uma gestão participativa e etc.

Pinchot (*apud* HASHIMOTO, 2006) afirma que o intra-empreendedor é aquele ser organizacional que assume uma responsabilidade de promover a inovação dentro da organização seja ela de qualquer tipo, momento e lugar e ainda o considera uma pessoa de talento criativo para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Sendo assim o empreendedor corporativo soma seu capital intelectual a organização, sem assumir um risco maior se suas ideias fossem implantadas fora da mesma, “vestindo a camisa” de sua empresa. As três palavras chaves antes apresentadas, inovação, risco e autonomia, fazem parte das características essenciais desse empreendedor interno. Inovar, segundo Schumpeter (*apud* HASHIMOTO, 2006), não se limita à criação de novas ideias, mas também a transformação de algo já existente. O risco está ligado aos problemas que podem surgir, a probabilidade que esses problemas podem surgir e as consequências desses problemas, tendo que ser cuidadosamente avaliados, o que faz com que o risco seja calculado. Enquanto que a autonomia define-se por estabelecer metas, objetivos e estratégias que podem ser tomadas se

apoio em uma equipe de confiança e pro ativa (HASHIMOTO, 2006). O autor destaca que a busca de parceiros é fundamental para o intra-empREENDEDOR.

Dessa forma o questionamento que se propõe é como as organizações estão implantando o intra-empREENDEDORISMO em seu espaço organizacional? O objetivo deste artigo é: Demonstrar como as organizações estão implantando o intraempREENDEDORISMO; e como objetivos específicos: Apresentar metodologias que os órgãos de gestão com pessoas estão implantando para uma cultura empREENDEDORA; e Demonstrar que impactos essa cultura gera dentro das organizações. Segundo Chiavenato (*apud* HASHIMOTO, 2006) um modelo com quatro etapas pode ser implantado para que a organização alcance o empREENDEDORISMO corporativo: Potencial e valorização do talento humano, cultura organizacional, dinâmica de grupo e modelo de gestão. Esse modelo está distribuído no referencial teórico, seguido pela metodologia de pesquisa, análise dos dados e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 POTENCIAL E VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO

A gestão com pessoas pode ser dividida em, segundo Dutra (2009) quatro subsistemas: movimentação de pessoas, desenvolvimento de pessoas, valorização de pessoas e processos complementares. Esses processos estão interligados entre si, influenciado um ao outro, por serem subsistemas do processo de gestão.

O potencial humano deve ser considerado como uma possibilidade ou probabilidade de realização ou aproveitamento, como uma virtualidade, assim o ser humano possui uma leva de competências, habilidades e atitudes identificáveis ou não, que compõe o seu potencial para um conjunto de atividades, cargo. Nesse sentido esse potencial deve ser identificado desde um primeiro momento que se estabelece na seleção de pessoas. Essa função é a que determina o capital intelectual que irá desenvolver todas as atividades dentro da organização, selecionar errado é o primeiro passo para um fracasso.

Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que selecionar pessoas é escolher o candidato mais adequado para a organização por meio de diversos instrumentos de análise, que podem ser questionários, dinâmicas de grupo e etc. A importância desta função se define na comparação que se estabelecem entre os conhecimentos, as habilidades e atitudes do candidato e o cargo em questão; é nesse momento que se percebe a existência ou não de um potencial empREENDEDOR, selecionando através da apresentação de um comportamento autoconfiante, otimista, dinâmico, persistente, flexível, criativo, propenso ao risco, líder e etc. Selecionando empREENDEDORES há maiores chances de um melhor desenvolvimento das atividades e tarefas do cargo, como a existência de inovação em processos ou produtos.

O segundo ponto a ser considerado é a avaliação de desempenho onde se conhece a discrepância entre o comportamento almejado para o desenvolvimento das tarefas, responsabilidades e deveres do cargo com o real desempenho do colaborador, havendo então um hiato ou não entre os dois (GIL, 2001). A aplicação de questionários não é o suficiente. Para uma organização empREENDEDORA a avaliação deve ser inovadora, sendo que o desempenho deve estar ligado a metas e resultados fazendo com que o colaborador seja estimulado a possuir um comportamento pro ativo buscando não somente responder as expectativas geradas sobre ele como também superá-las.

O terceiro ponto é a motivação humana que segundo Silva (2005, p.220) se refere “as razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo”, contribuindo assim para a tarefa da gestão com pessoas. Segundo Mullins (1996, *apud* SILVA, 2005, p.221) motivação “é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”, sendo assim a motivação é parte

importante da disseminação do empreendedorismo dentro das organizações, por ser intrínseca e aguçar as pessoas a alcançarem até mesmo a superarem metas previamente estabelecidas, preenchendo a necessidade e expectativa do empreendedor que entra na organização como também incentivando o empreendedorismo dentro dos demais colaboradores. Essas estratégias podem ser consideradas as de valorização do ser humano nas organizações.

Assim unindo a motivação dos colaboradores para a execução das tarefas com o nível de habilidades por eles obtidas, tem-se o desempenho, que nada mais é do que o comportamento humano modelado por ambas, como segue na equação (SILVA, 2005): $\text{Desempenho} = F(\text{Habilidades} \times \text{Motivação})$.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (2009, p.7) conceitua cultura como:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender ao lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros enquanto forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Torna-se claro que a cultura inventada, descoberta ou desenvolvida é a forma com que as pessoas tratam o seu dia-a-dia, sendo que é através dele que elas se adaptam ao externo e se integram, utilizando daquilo que já é implícito para resoluções dos mais variados problemas. E ainda fazem dessa cultura uma herança, pois a cada novo membro que chega a uma organização ela é transmitida e aceita como forma de proceder-se dentro dela. Segundo Marconi (2001) a cultura é composta de cinco componentes: valores, crenças, símbolos, normas e conhecimentos. Todos esses componentes são fatores humanos disseminados dentro da organização que perpetuam como a “forma correta” de se comportar. Esses componentes influenciam diretamente sobre as atitudes dos membros envolvidos com a organização, podendo ser reforçado ou não pelas políticas, práticas e estratégias da gestão com pessoas.

Fleury (1996) destaca que é essencial conhecer a cultura de organização, pois é a partir dela, de sua transformação ou manutenção, que se podem gerar transformações na organização como um todo, destacando seis pilares da cultura: (1) o histórico organizacional, avaliando todo o percurso da mesma desde acontecimentos históricos a visão do fundador da organização; (2) o processo de socialização de novos membros, por determinares a maneira de como o capital intelectual é apresentado a essa cultura e como ele interage com a mesma, repeliando-a ou aceitando-a; (3) as políticas de recursos humanos, por orientarem o comportamento dos seres humanos dentro das organizações; (4) o processo de comunicação, perceber o fluxo da informação dentro da estrutura organização, de cima para baixo ou de baixo para cima; (5) a organização do processo de trabalho, a modelagem dos cargos, a divisão das tarefas, as responsabilidades dos colaboradores bem como a relação entre os mesmos, assim como as relações de poder; (6) e as técnicas de investigação, a escolha metodológica para obtenção de resultados, se quantitativa ou qualitativa.

Dessa forma, estabelecer uma relação com a cultura organizacional é discutir o comportamento humano. Dentro do conceito de gestão com pessoas onde ele orienta esse comportamento a função administrativa da capacitação e o desenvolvimento de pessoas é o principal meio de criação ou manutenção de uma cultura organizacional empreendedora. Nesse sentido, entende-se por capacitação “o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver determinada atividade” (PACHECO, 2005, p.20). Ou seja, a capacitação tem por objetivo habilitar os profissionais de diversas áreas organizacionais através da geração de conhecimentos, seja por meio de cursos, palestras, *workshops* ou treinamentos, através de um

processo de estímulo a aprendizagem, tendo como consequência à transformação do comportamento humano, ao adquirirem novos conhecimentos, habilidades e atitudes e a absorção de novos valores e crenças, aperfeiçoamento os colaboradores para que eles compreendam e desenvolvam melhor suas atividades.

As pessoas só podem empreender caso estejam preparadas para tal, assim uma organização empreendedora também é uma organização da aprendizagem, que estimula o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores através do ensino. Aprendizagem é uma mudança no comportamento das pessoas através da absorção de novas atitudes, hábitos e conhecimentos. Para uma organização que busca o empreendedorismo interno, introduzir esse conceito dentro do processo de aprendizagem organizacional é fundamental.

Gil afirma (2001) que com o novo cenário mundial as organizações passaram a buscar novas formas de remunerar seus colaboradores dando ênfase aos valores repassados a eles, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. Assim foram criadas técnicas como a remuneração por competências, por habilidades e conhecimentos, a variável baseada no desempenho, a baseada em equipes e a troca de salários por benefícios, fazendo com que o colaborador participe da criação da política salarial da organização. O que mais se destaca é o fato da remuneração não estar somente ligada ao salário, e sim a diversos benefícios, como viagens, prêmios, dias de folga etc. Esse tipo de política incentiva e motiva os colaboradores a se adaptarem ao estilo de gestão estratégia de remuneração a organização possui.

2.3 DINÂMICA DE GRUPO

Antes de abordar os grupos/equipes dentre das organizações é importante falar sobre o ser humano, que compõe os mesmos. Segundo Skinner (1971, apud MASIERO, 1996) o ser humano é uma caixa preta, na qual, os processos de pensamento e sentimento são desconhecidos e não conhecíveis, assim o comportamento ocorre e é dirigido, amplificado e sustentado através de efeito condicionante das coações. Dessa forma afirma-se que o ser humano não conhece a si mesmo, tão pouco os demais, sendo o comportamento determinado por uma trajetória pessoal e individual de experiências únicas sendo aceito ou não pelos demais, se propagando dentro do grupo.

Machado (1998, apud REIS, 2005) define grupo de trabalho como um sistema de relações entre pessoas que interagem e compartilham responsabilidades, procedimentos e normas na execução de tarefas, visando objetivos que possuam em comum, sendo caracterizado por Reis (2005) através de três elementos: um ou mais objetivos, interesses em comum e um mínimo de organização entre pessoas visando à obtenção dos objetivos ou interesses.

Reis (2005) afirma que os grupos de trabalho são divididos em dois: o formal, que faz parte da estrutura organizacional, e o informal, que são alianças que se formam dentro da estrutura. McGrath (2002, apud REIS, 2005) classifica os grupos formais de trabalho em três: grupo, força-tarefa e tripulação. O grupo é recrutado e selecionado para desenvolver habilidades específicas. A força-tarefa a pessoas foi selecionada com o intuito de desenvolver uma tarefa específica. E a tripulação possui pessoas que desenvolvem seu trabalho com o foco na tecnologia. Masiero (1996) afirma que os grupos informais de trabalho tem importante papel na determinação das atitudes e performance dos trabalhadores individuais, por isso devem estar em constante observação, pois podem determinar, mais que o formal, o comportamento humano.

Todavia há de se distinguir um grupo de uma equipe. Segundo Moscovici (1995, p.05) a equipe é um grupo com um funcionamento qualificado:

Equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcança-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões

divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeitando, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

Apesar da descrição utópica sobre a existência de equipes, a autora defende que existem metodologias de transformação dos grupos em equipes, através da absorção de técnicas e desenvolvimento de equipe (MOSCOVICI, 1995, p.15) como “um programa educacional dirigido a grupo de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas”. Esse programa consiste na transformação interpessoal dos indivíduos, mexendo na cultura com o propósito de mutação comportamental. Vale ressaltar que os grupos e equipes estão dentro de uma estrutura organização e fazem parte de uma organização. Dias (2005, p.141) entende organização como:

Um agente social criado intencionalmente para se conseguir determinados objetivos mediante o trabalho humano e o uso de recursos materiais. Esses agentes sociais que têm de ser administrados dispõe de uma determinada estrutura hierárquica, estão orientados a certos objetivos e se caracterizam por uma série de relações entre seus componentes: poder, divisão do trabalho, motivação, comunicação e etc.

Devendo então estabelecer uma análise não somente entre o grupo, mas também entres os grupos existentes na organização.

Nesse sentido, entender e transformar o comportamento individual, para um grupal e evoluir a para uma equipe é essencial para o empreendedor interno que não trabalha de forma isolada, mas sim aproveitando, como afirma Moscovici, os conhecimentos, habilidades e atitudes complementares de diversos seres humanos para a construção conjunta de uma meta ou objetivo, estabelecendo o foco no resultado, seja através de células de produção, equipes de projeto, oficinas de trabalho e etc., que são elementos indispensáveis para estimular e remodelar a atividade humana (CHIAVENATO, 2005 *apud* HASHIMOTO, 2005).

2.4 MODELO DE GESTÃO

Ferreira (2006, p.19) afirma que gestão é “organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõe”. Dessa forma há dois momentos para a gestão: o primeiro que serve como um norteador, e o segundo que adéqua todos a técnicas e instrumentos para a organização de todos, que pode ser copiado por outras organizações, tendo em vista que um modelo é aquilo que serve de exemplo.

Alguns autores diferenciam gestão de administração afirmando que esta está mais ligada a ações operacionais, escolhendo métodos e técnicas para a condução das pessoas aos objetivos preestabelecidos. Bordenave (1994) afirma que o modelo de gestão mais antigo e que até os dias atuais é utilizado pelas organizações é a participativa, sendo que esse modelo surgiu ao mesmo tempo em que a democracia que é um modelo de gestão do governo público, que pretendia a participação de todos os cidadãos. Essa participação não acontece de forma dada, ela é originada de uma necessidade humana de participar, de influenciar e contribuir para o desenvolvimento de algo, seja em seu âmbito familiar ou no poder público.

Maximiano (2006, p.371) afirma que a administração participativa é uma metodologia utilizada pela gestão organizacional como uma doutrina ou filosofia que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações, compartilhando a tomada de decisão com todos os membros envolvidos:

colaboradores, acionistas, fornecedores e etc. Nesse tipo de modelo predominam a liderança, a autonomia e a disciplina sendo as pessoas responsáveis pelo seu comportamento e desempenho. Dessa forma o empreendedor possui liberdade para inovar e criar processos, produtos e serviços por ter autonomia dentro da organização. Esse modelo favorece a construção de uma cultura empreendedora.

Um dos pontos mais influentes em modelos de gestão participativa é a liderança que é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, dirigindo-as a realização de metas podendo ter autoridade formal ou informal (MAXIMIANO, 2006, p.277). De qualquer forma o líder, dentro de uma organização empreendedora, é responsável pelo comportamento dos demais colaboradores, sendo o grupo o reflexo de seu comportamento. Ele deve ter responsabilidade o suficiente para disseminar os conceitos do empreendedorismo, orientando as pessoas e impulsionando-as a geração de novas ideias e as pondo em prática, servindo de exemplo para os demais, delegando responsabilidades de forma a gerar cada vez mais autonomia e liberdade dentro do ambiente de trabalho.

3. METODOLOGIA

A realização dessa pesquisa aconteceu através da segunda versão do Projeto Sócrates. Projeto do Time SIFE CESUPA - Centro Universitário do Pará. O projeto consiste em um programa de visitas técnicas que atendesse a necessidade dos alunos para geração de conhecimentos com base na realidade organizacional relacionado à mesma com a teoria aprendida em sala de aula e ainda com a realidade amazônica, fazendo um comparativo entre práticas e políticas nacionais e regionais. Nessa versão foram um total de 27 organizações visitadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e na cidade de Buenos Aires, capital da Argentina.

O grupo foi formado por um professor e quarenta e dois alunos, de diversos cursos da instituição: Administração, Engenharia de Produção, Ciências Ambientais, Direito e Ciências Contábeis, pensando na intercurricularidade como forma de troca de informações entre diversas áreas de conhecimento além da experiência adquirida por cada participante.

Essa é uma pesquisa qualitativa, dentro do campo da pesquisa social, que não tem intenções de ser conclusiva ou abranger quantificações. Para a aquisição das informações necessárias para atender aos objetivos dessa pesquisa foi utilizado o método de perguntas direcionadas para os funcionários das empresas que nos atenderam, e ainda o método da observação, ressalta-se que essa é uma pesquisa não experimental (MINAYO, 2008). Ainda foram consultados matérias das empresas fornecidos durante as visitas e os seus sites. Dessa forma, o projeto foi fonte dos diversos *lôcus* de pesquisa, a seguir citados:

- Renner: Empresa nascida no estado do Rio Grande do Sul é uma das maiores no ramo de vestuário sendo uma indústria de confecções nacional, realizando pesquisa de tendência de moda e criação de coleções adequadas aos diversos públicos alvo atingido, tendo, espalhadas pelo Brasil, 95 lojas;
- Mormaii: Marca mundialmente conhecida dentro da área do surf, sendo os esportes radicais como fonte da criação de diversos produtos, como roupa (vestuários e específicas para a prática esportiva), barra de cereal, relógio, mochilas, pulseiras e etc., tendo sede em Garapoba, Santa Catarina;
- Todeschini: Como sede em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, a empresa é atualmente focada em seu trabalho de produção de móveis residenciais em módulos componíveis para todos os ambientes de uma casa. Sua atuação é voltada principalmente para o mercado interno onde é líder absoluta no segmento em que atua;

- Bematech: Empresa ligada a área tecnológica, criada nos anos 90, oferece serviços na área de automação comercial produzindo, mini-impressoras, nobreaks, impressoras fiscais, impressoras de etiquetas, impressoras de cheques, leitores de documentos, leitores de código de barra etc. situada em São José dos Pinhais, no estado do Paraná.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscou-se em todas as vinte e sete empresas visitadas encontrar uma que utilizasse um modelo de desenvolvimento de empreendedorismo corporativo que pudesse se enquadrar no que foi apresentado, o que não se tornou possível. Portanto decidiu-se por apresentar essas quatro empresas, pois cada uma apresenta características do modelo em questão.

Na Renner os gestores são vistos com educadores, o que possibilita a criação de uma cultura voltada ao ensino. A área de treinamento e desenvolvimento trabalha com seu programa sob a perspectiva da educação corporativa que objetiva o desenvolvimento organizacional, sendo que os treinamentos são montados de forma participativa através de reuniões com instrutores (que são os próprios gerentes, diretores e supervisores da empresa) e os profissionais de desenvolvimento. Os gestores são formados para promover lideranças com o foco no resultado. Um exemplo de participação desses gestores é a construção do planejamento na Convenção Anual de Líderes, havendo dentro da empresa um plano de sucessão onde os líderes devem preparar seus sucessores identificando talentos.

O processo de socialização de pessoas acontece através do programa “Boas Vindas” que tem o foco na inserção da cultura organizacional e do negócio da companhia com o foco na ação com o alinhamento de pessoas e perpetuação da organização. Depois do colaborador inserido há o acompanhamento do mesmo através de uma escala de desempenho que tem como foco o desenvolvimento, essa escala tem como base as competências do colaborador e os resultados por ele alcançados, o classificando desde substituível até imperdível. A quantidade de treinamento está aproximadamente em 171 horas por colaborador, sendo eles graduação e pós-graduação, comportamentais e etc.

Como estratégias de motivação o encantamento como onde os clientes devem sair da loja encantados, ou seja, superar as expectativas dos mesmos, e os colaboradores deve escrever a sua história sendo sempre escolhidas a melhor do mês (onde se ganha R\$ 500,00), a melhor do semestre (uma viagem e R\$ 1.500,00 reais em produtos da loja); há ainda um livro que contem as melhores historias de encantamentos. Para manter o colaborador em sua melhor forma há o cliente oculto, que é uma pessoa contratada para avaliar os colaboradores sem saber que estão sendo avaliados. Existem ainda pesquisas de clima organizacional anual e os colaboradores possuem participação por resultados em cima do resultado operacional da venda e do cartão.

Enquanto que na Mormaii possui uma gestão altamente participativa através da implementação de uma estrutura organizacional flexível e informal (o próprio estilo de da loja é refletido na vestimenta e comportamento dos colaboradores: blusão, bermuda, camiseta e chinela), o próprio dono e chamado por seu apelido: Morongo. O clima organizacional é espetacular e comprovado através da interação entre os colaboradores e seu chefe. [Como hipótese pode-se dizer que os colaboradores que trabalham na empresa são selecionados por seu estilo de vida em comum]m com a filosofia organizacional.

A informalidade também pode ser vista na flexibilidade do horário de trabalho, até mesmo nos setores de produção, onde o lema é “Liberdade com Responsabilidade”, constituído pelo próprio fundador da empresa que por vivencias passadas acredita na qualidade de vida como fator chave para uma alta produtividade. A autonomia também é bem quista, já que o Morongo só não gosta quando não faz: “Faz isso se não quiser não faz, outro irá fazer” a próprio distribuição de tarefas é diferenciada sendo que o cargo é adequado ao perfil da

pessoa, e não de suas competências profissionais. A maior meta da empresa é ter pessoas saudáveis tanto cliente externos, quando internos.

Já a Todeschini possui como lema a gestão por excelência onde envolve todas as pessoas, com o propósito de se manter como uma organização sólida e com qualidade de vida, aqui se cita o centro social onde os colaboradores tem acesso a creche, ginásio, salão e etc. a empresa possui pesquisa de clima organizacional, que possui mais de cem questões e é realizado anualmente. O treinamento está ligado à formação do ensino fundamental, médio e superior onde já se encontram 50% dos colaboradores, e os demais treinamentos são realizados de acordo com a necessidade dos colaboradores. E a avaliação de desempenho é realizada de forma 360°.

Como modelo de gestão há gestão participativa como ferramenta de sucesso corporativo, trabalha-se com grupos operacionais (ou times de qualidade, que atualmente são mais de cinquenta) que se reúnem uma hora e uma vez por semana para o desenvolvimento de novas ideias onde hoje já há mais de 1000 delas implantadas e funcionando assim como remuneradas, e aqui se pode afirmar que o diferencial são as pessoas.

A remuneração é realizada em “Libras Sistelinas” onde se escolhe as melhores ideias para ganhar 20, 40, 60 e 80 libras, sendo o programa ligado à participação nos resultados, como uma inflação, que dependendo do desempenho a libra pode valer mais ou menos que o Real. No momento da visita ela estava cotada em R\$ 1,60 para cada R\$ 1,00 real, que posteriormente pode ser trocado, a melhor ideia de 2007 foi do grupo Corujão, que ganhou mais 80 libras. A empresa afirma que desde que passou a implementar as técnicas de gestão com pessoas o impacto na produtividade foi de um aumento para mais de quatro vezes do que se tinha antes.

E por último a Bematech possui sua administração focada em resultados através do estabelecimento de metas para todos os colaboradores (metas que são diárias), havendo uma política de meritocracia com remuneração é estratégica sendo variada e diferente para os cargos. A avaliação de desempenho é de 90° para os colaboradores, menos para os gestores que é de 360°, sendo a base para os programas de treinamentos que podem ser desde graduação e pós-graduação até comportamentais. Esse treinamento acontece através da Universidade Bematech, na sala o conhecimento, que é buscando continuamente pelos colaboradores.

A empresa também faz parte do programa *Junior Achivement* onde junto a seus colaboradores contribuem para a consultoria e acessória de novos negócios, que não estão relacionados à empresa, construindo planos de negócios para os familiares dos colaboradores, desenvolvendo uma visão empresarial na comunidade atuante.

A empresa ainda possui dois programas interessantes o Fala Bematech e Bate Papo da Hora. O primeiro está relacionada a um grupo de discussão que é montado para dar ideias, sugestões e etc. que economizem tempo e dinheiro, sendo as ideias levadas a uma comissão que ao aprová-la gera uma remuneração a mais em dinheiro para os colaboradores. A segunda é uma reunião onde todos os colaboradores podem se inscrever para conversar com o presidente da empresa com o intuito de realização de uma avaliação do ponto de vista dos colaboradores sobre o que está acontecendo diariamente na companhia, dessa forma a gestão mantém uma administração transparente e participativa com os seus colaboradores.

5. CONCLUSÃO

As políticas aplicadas nessas empresas focalizam um modelo de gestão onde os colaboradores participam de forma atuante em todos os âmbitos organizacionais. Percebe-se que desde um processo de seleção, de socialização, capacitação, desenvolvimento, programa de ideias e etc.

a real preocupação com o bem estar social, mesmo que ele aconteça (hipótese) somente para a obtenção do lucro.

A teoria do desenvolvimento organizacional é um desdobramento da teoria comportamental. Enquanto as organizações no mundo inteiro buscam o desenvolvimento os teóricos afirmavam que na verdade o comportamento humano é o maior responsável pelo desenvolvimento das atividades, tarefas e funções de um cargo e que o desenvolvimento somente vinha com o aprimoramento do comportamento dos indivíduos e grupos dentro de uma estrutura organizacional.

O que se percebe é que o desenvolvimento realmente acontece com a melhoria em processos de gestão com pessoas, como a seleção, socialização e capacitação, afinal o conceito dito anteriormente afirmava que o modelo de pessoas deve orientar o comportamento humano dentro das organizações fazendo habilidades e motivação aumentarem o desempenho humano, gerando eficiência e eficácia.

Além disso, a cultura das organizações está voltado realmente para o empreendedorismo, tendo em vista que esse comportamento traz diversas vantagens competitivas por cultivar talentos que criam e inovam diariamente. Não é a toa que Todeschini e Renner são líderes de mercado, que a Mormaii é conhecida mundialmente ou que a Bematech cresce 40% ao ano. Isso se deve a geração de intra-empresendedores que “vestem a camisa” da organização e seja em encontros de grupo ou não desenvolvem ideias para a sua organização, pois se sentem responsáveis e “cuidados” pela mesma. O segredo é cultivar as pessoas.

6. REFERÊNCIAS:

- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- DIAS, Reinaldo. **Introdução a Sociologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et all*. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- FLEURY, M. Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coordenadoras). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, Poder e Comportamento Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Lema. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- MARCONI, Pressot. **Antropologia: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MASIERO, Gilmar. **Introdução a Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINAYO, Marília Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- PACHECO, Luisa *et al*. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

- REIS, Ana Maria Vargas *et al.* **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, Edgard H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.